

**"VALORES DEL CAPITAL HUMANO Y LAS COMPETENCIAS DEL
LÍDER QUE FACILITAN LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
ORGANIZACIONAL"**

AUTORAS

**CLAUDIA BELTRÁN BERMÚDEZ
CLAUDIA PATRICIA CONTRERAS RUIZ
NATHALY JOHANNA CHIPATECUA TORRES**

TRABAJO DE GRADO

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN
DÉCIMA COHORTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ, D.C. DICIEMBRE DE 2012**

**"VALORES DEL CAPITAL HUMANO Y LAS COMPETENCIAS DEL
LÍDER QUE FACILITAN LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
ORGANIZACIONAL"**

AUTORAS

CLAUDIA BELTRÁN BERMÚDEZ

CLAUDIA PATRICIA CONTRERAS RUIZ

NATHALY JOHANNA CHIPATECUA TORRES

TRABAJO DE GRADO

TUTOR

MERLIN PATRICIA GRUESO HINESTROZA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

DÉCIMA COHORTE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ, D.C. DICIEMBRE DE 2012

Dedicatoria

A Álvaro, quien es mi apoyo incondicional, en quien siempre encuentro la respuesta adecuada, con quién comparto el gusto por la docencia y quien sacrificó tiempo de nuestras largas y amenas conversaciones.

A Ángeles mi hija, quien me acompañó en las largas horas de estudio, con quien estudie a la par encontrando siempre una linda sonrisa y el amor en la paciencia por mi ausencia.

A mis papás, quienes siempre me han enseñado a cumplir mis deberes con alegría y coraje, y quienes sintieron mi ausencia especialmente los domingos.

A mis compañeros incondicionales en este sueño, Claudia, Nathaly y Fredy, quienes siempre fueron una fuerza, un apoyo y una alegría.

Claudia Beltrán

*En memoria de mi padre,
quien me apoyó irrestrictamente en este esfuerzo y me enseñó del trabajo arduo y la responsabilidad de las cosas bien hechas para conseguir los sueños, lamentando mucho que la vida no nos hubiera dado la oportunidad de compartir este logro,
a mi madre por su abnegación con el tiempo para compartir en familia,
A mi esposo quien me dio la confianza para emprender este sueño
y me acompañó de la mano para alcanzarlo
Gracias a ellos hoy puedo decir que soy un mejor ser humano*

Claudia Contreras

*A mi hijo, quien aceptó con paciencia mi ausencia en algunos momentos, producto de largas horas de estudio y dedicación.
A mi madre, quien me ha enseñado que debo luchar por cumplir mis sueños y me da su mano para hacerlos realidad. Y al resto de mi familia, porque sin su apoyo incondicional, este triunfo no sería una realidad*

Nathaly Chipatecua

Agradecimientos

*Expresamos nuestra gratitud a la doctora Merlín Patricia Grueso,
por sus acertadas directrices, por su empeño y dedicación
para aportar decididamente en la investigación, pese a sus múltiples
responsabilidades.*

*Al personal de la biblioteca, por sus servicios
que siempre estuvieron solícitos para apoyarnos
en la búsqueda de bibliografía*

A nuestros gran amigo Fredy, por su apoyo y aliento

Índice de Contenidos

1. Marco Teórico	13
1.1. Capital Humano.....	13
1.2. Teorías del Capital Humano.....	13
1.2.1. Aproximaciones, Teorías y Modelos sobre los Recursos de la Firma	15
1.2.2. Aproximaciones, Teorías y Modelos de Capital Intelectual.....	24
1.2.3. Definición y Características del Capital Intelectual	25
1.2.4. Clasificación del Capital Intelectual.....	28
1.2.5. Modelos de Medición del Capital Intelectual.....	30
1.2.6. Capital Humano: Definición y Características	50
1.3. Definición de Competencia y su evolución.....	56
1.3.1. Competencias de liderazgo.....	67
1.4. Estrategia	79
1.4.1. Tipologías de Estrategia	81
1.4.2. El Proceso Estratégico	82
1.4.2.1. Diseño y Formulación de la Estrategia.....	83
1.4.2.2. Implantación de la Estrategia	86
1.4.2.3. Control de la Estrategia	92
2. Justificación y problema de investigación.....	94
3. Objetivos.....	136
4. Metodología.....	137
4.1. Tipo de estudio	137
4.2. Procedimiento.....	138

4.3. Modelo Hipotetizado y Variables.....	139
5. Propositiones.....	142
6. Conclusiones.....	158
Referencias bibliográficas	165

Índice de Figuras

Figura No. 1.	Ventaja Competitiva Sostenida	23
Figura No. 2.	Dimensiones del Capital Intelectual	30
Figura No. 3.	Balanced Business Scorecard	32
Figura No. 4.	Technology Broker	34
Figura No. 5.	Balance de Activos Intangibles	35
Figura No. 6.	Esquema de Valor de Mercado de Skandia	36
Figura No. 7.	Modelo Navigator de Skandia	38
Figura No. 8.	Modelo Intellect	39
Figura No. 9.	Modelo de Canadian Imperial Bank	41
Figura No. 10.	Árbol de la Configuración de Valor	42
Figura No. 11.	Modelo de la Universidad de West Ontario	43
Figura No. 12.	Capital Intangible como Generador de Ventaja Competitiva.....	44
Figura No. 13.	Modelo NOVA	46
Figura No. 14.	Modelo Intellectus	47
Figura No. 15.	Modelo teórico de las relaciones entre los diez tipos motivacionales de valores	54
Figura No. 16.	Interacción entre Formulación e Implantación.....	86
Figura No. 17.	Modelo de las Siete S.	89
Figura No. 18.	Submodelos Alama (2008)	121
Figura No. 19.	Modelo Hipotetizado Propuesto	139
Figura No. 20.	Proposición No. 1	143
Figura No. 21.	Proposición No. 2	148
Figura No. 22.	Proposición No. 3	151
Figura No. 23.	Proposición General	157

Índice de Tablas

Tabla No. 1:	Características del Capital Intelectual	27
Tabla No. 2:	Mediciones para Activos Intangibles	35
Tabla No. 3:	Componentes de los Modelos de Capital Intelectual.....	48
Tabla No. 4:	Descripción de los Valores Básicos.....	54
Tabla No. 5:	Competencias para Ejercer la Gerencia.....	65
Tabla No. 6:	Variables y descripción Estudio Pedraja, Rodríguez, & Rodríguez (2008)	116
Tabla No. 7:	Indicadores del Capital Humano (Alama, 2008)	119
Tabla No. 8:	Agrupación de Indicadores de Capital Humano por Factor (Alama, 2008).....	120
Tabla No. 9:	Indicadores del Capital Humano (Chen, Zhu, & Yuan ,2004).....	124

GLOSARIO

Capital Intelectual: es la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza para las organizaciones y para las naciones. Bradley (1997). Es el stock de conocimientos de la organización (Dierickx & Cool, 1989). Bradley (1997) señala que es la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza para las organizaciones y para las naciones.

Capital Humano: es el generador de valor y fuente potencial de innovación por ser el origen de las ideas de la organización (Bontis, 1998; Edvinsson y Malone, 1999), es considerado como el conocimiento que la organización pierde cuando sus empleados se retiran experimentando dificultades para retenerlo (Roos et al, 2001; Sveiby, 1998; Sullivan, 1999).

Valores: definidos por Schwartz & Bilsky (1987) como creencias ligadas inextricablemente a las emociones; son un constructo motivacional. Se refieren a las metas deseables que las personas se esfuerzan por alcanzar; trascienden las acciones y situaciones específicas. Son metas abstractas. Guían la selección o evaluación de las acciones, políticas, personas y eventos, es decir, sirven como estándares o criterios y están ordenados de acuerdo con la importancia relativa que tienen unos respecto de otros.

Competencia: son los comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo cual las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en el trabajo y en situaciones de valuación y ponen en práctica aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos en forma integrada. Estas representan un rasgo de unión entre las características de la persona y las

cualidades requeridas para llevar a cabo gestiones profesionales precisas. (Lévy-Leboyer, 2000)

Liderazgo: como competencia, Goleman (1995), Galiano (2009) y Zaleznik (2004), lo plantea como la capacidad de persuadir, articular, generar entusiasmo y orientar el desempeño de otros, hacia un objetivo común para alcanzar la misión, la visión compartida y el poder de influencia sobre el pensamiento y acciones de los demás.

Habilidades Interpersonales: es la capacidad del líder para liderar a las personas, a los grupos, a la organización, administrar y relacionar la organización. (Mintzberg, Manging, 2010).

Estrategia: es el planteamiento de objetivos a largo plazo y la forma en la que se asignan los recursos disponibles, tangibles e intangibles, con el fin de lograr tales objetivos Chandler, (1962). Es el patrón de objetivos, políticas y planes que definen a una empresa, según su campo de actividad y el lugar que quiere ocupar Andrews, (1971). Por su parte, Hax y Majluf, (1996), reconocen la estrategia como la dirección hacia el cambio que permite alcanzar ventajas competitivas para la empresa.

Implantación de la Estrategia: Es la etapa del proceso estratégico en la que se llevan a cabo todas las actividades y decisiones necesarias para poner en marcha y alcanzar una estrategia, señalando esta etapa la forma en la que se debe actuar para conseguir la estrategia formulada (Guerra y Navas 2000)

RESUMEN

La obtención de una ventaja competitiva, el desarrollo, el crecimiento, la perdurabilidad, entre otros, son los aspectos que buscan las organizaciones a través de las estrategias que se definen. Sin embargo, no es suficiente con diseñar las metas y los objetivos que se quieren alcanzar, es necesario aterrizar estos propósitos en planes de acción e involucrar a todos los miembros de la organización, lo cual se consigue a través de la implantación de la estrategia.

En este sentido, la etapa de implantación de la estrategia en una organización, da curso al camino establecido en la etapa de formulación de la estrategia, por lo tanto, se relaciona directamente con su éxito o su fracaso. No obstante, este proceso no depende de algunos pocos miembros de la organización, de directivos o de funcionarios, sino que depende de la buena sincronización y armonía de todos aquellos que hacen parte de ella.

La presente investigación a través de la revisión teórica y de evidencias empíricas, busca poner de manifiesto la incidencia de dos aspectos clave en la organización sobre la implantación de la estrategia, por un lado, los líderes, a partir de sus competencias interpersonales y por otro el capital humano, a partir de sus valores. Los resultados obtenidos muestran que tanto las competencias del líder como los valores del capital humano son determinantes para la adecuada implantación de la estrategia organizacional.

PALABRAS CLAVE: Estrategia, Liderazgo, Capital Intelectual, Capital Humano, Valores, Competencias Interpersonales

ABSTRACT

Obtaining a competitive advantage, development, growth, sustainability, among others, are the issues that organizations look for through defined strategies. However, it is not enough to design the goals and objectives to be achieved, it is necessary to land these goals into action plans and involve all members of the organization, which is achieved through the implementation of strategy.

In this sense, the implementation phase of the strategy in an organization gives way to the already established path on the stage of the strategy formulation, therefore, is directly related to its success or failure. However, this process does not depend on a few members of the organization, managers or officials, but depends on good timing and harmony of all who are part of it.

The current research, through theoretical and empirical evidence review, seeks to reveal the impact of two key aspects in the organization on the implementation of the strategy on the one hand, leaders, from their interpersonal skills and on the other, human capital from their values. The obtained results show that both the leader competencies and the human capital values are determining for the appropriate implementation of the organizational strategy.

KEY WORDS: Strategy, Leadership, Intellectual Capital, Human Capital, Values, Interpersonals Skills

1. Marco Teórico

1.1. Capital Humano

Estamos enfrentados a una sociedad en la que la información y el conocimiento juegan un papel preponderante en la obtención de ventajas competitivas sostenibles, y al tratarse de bienes intangibles asociados con el capital intelectual, resulta de utilidad construir un marco teórico que integre la teoría del capital humano Becker (1983) y la teoría de los recursos de la firma (Ricardo, 1871, citado en Barney y Clark, 2007; Penrose, 1959, citada en Alama, 2008; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986) con la teoría de los activos intangibles cuyo máximo exponente es Lev (2001).

1.2. Teorías del Capital Humano

Las transformaciones que han sido originadas por las revoluciones del conocimiento y las tecnologías de la información pueden definirse recurriendo a la teoría del capital humano, conceptualizada en las décadas de 1950 y 1960, al proveer elementos para analizar nexos de la educación y las esferas sociales con la producción y el trabajo.

Esta teoría encuentra su cimiento en la obra de dos autores, economistas de profesión: Theodor Schultz y Gary Becker, quienes plantean la tenencia de la educación con el usufructo de cualquier tipo de capital material, siendo una inversión susceptible para calcular su rentabilidad específica (Schultz, 1983; Becker, 1983), con lo cual se ampliaron las expectativas depositadas en la educación, como motor para tal renta, fenómeno que junto con el desarrollo de nuevas profesiones que dieran verdadero soporte al incremento de la productividad, apuntan al objetivo de ser una especie de locomotora para el progreso económico y social, a la vez que brinda las capacidades necesarias para el buen desempeño en el trabajo.

Sí en el pasado, el capital logrado por medio de la educación poseía un alto grado de estabilidad explicado en la adquisición de conceptos y conocimientos, que en un largo período de tiempo no tendrían mayores cambios, en coherencia con las características de la información lenta y escasa (Brunner, 2000), en el presente el conocimiento está sujeto a procesos acelerados de devaluación ligados a la velocidad del cambio tecnológico, por lo que resulta imprescindible la educación permanente (Tedesco, 1999). Estas diferencias en la concepción de la educación, base de la teoría del capital humano, responden a las transformaciones que tuvieron lugar entre la conformación y colosal desarrollo de la sociedad industrial y la emergencia de la sociedad del conocimiento (Brunner, 2000).

Becker (2002) señala que la productividad de las economías modernas depende en gran parte de la inversión que se realice en la apropiación de conocimientos y habilidades, sin embargo los gobiernos no incluyen los gastos en capital humano, ni como fuente de posibles ahorros y economías y menos como inversión; aspectos como la capacitación formal e informal permanente, tanto en instituciones especializadas como en la misma organización en programas de formación para el trabajo y otros aspectos relacionados con el bienestar del ser humano como la salud, contribuyen al desarrollo del capital humano que hace parte de la riqueza de las naciones, con lo cual se hace evidente el engranaje natural que representan las organizaciones en la sociedad y su papel fundamental en la economía, con los productos y servicios que entregan, pero no solo desde el punto de vista mecanicista tayloriano sino desde la perspectiva propuesta por Elton Mayo en la década de los 60, en sus investigaciones en Hawthorne, que pusieron de manifiesto la importancia del ser humano y sus relaciones sociales como eje central de la productividad.

Lo anterior obliga a repensar la concepción de las organizaciones como excelentes administradoras de activos fijos, para comenzar a integrar en la ecuación a los denominados activos intangibles, concebidos como complemento de los primeros,

dado que el capital humano puede generar progresos importantes si cuenta con los medios y recursos adecuados para hacerlo, sin embargo, el uso de activos fijos demanda de los intangibles nuevos retos y generación de valor (Lev, 2001).

Esta generación de valor se logra resaltando la importancia de los recursos de la firma, cuya teoría se centra en señalar la necesidad de contar con recursos escasos y de calidades distintas para la producción de beneficios (Wernefelt, 1984), aprovechando y manteniendo la diferencia y superioridad de los mismos, dentro de los cuales se encuentran el capital intelectual que a su vez está conformado por el capital humano, el organizacional y el relacional. En los siguientes apartados se desarrollan cada uno de estos conceptos.

1.2.1. Aproximaciones, Teorías y Modelos sobre los Recursos de la Firma

Antes de estudiar la teoría de la firma, conviene señalar y explicar brevemente los antecedentes teóricos de ésta. Según Barney y Clark (2007), la teoría de los recursos se basa en el trabajo teórico previo, de al menos cuatro fuentes: a) el tradicional estudio de las competencias distintivas; b) el análisis de la renta generado por el uso de la tierra de Ricardo (1871), citado en Barney y Clark (2007); c) el crecimiento de la organización expuesto por Penrose (1959), citado en Alama (2008) y d) el estudio de las implicaciones antimonopolio de la economía.

Las competencias distintivas son los atributos de la firma que permiten seguir una estrategia de manera más eficiente y eficaz que otras firmas (Learned et al, 1969; Hrebiniaky Snow, 1982; Hitt y Ireland, 1985, citados en Barney & Clark, 2007). Entre las primeras competencias distintivas identificadas está la capacidad de la dirección general, dado que puede tener un impacto significativo en las estrategias que la firma decide seguir y en la capacidad de ésta para implementar las estrategias que desarrolla. En este contexto, la elección de una dirección general de alta calidad

se convierte en la opción estratégica más importante para la firma, por esto en la década de 1950, el estudio de la historia de los éxitos empresariales se centraba en el estudio biográfico de aquellos quienes crearon y dirigieron firmas (Chandler, 1984).

La continua popularidad de los libros, artículos y seminarios que describen las capacidades y habilidades, o en otras palabras los atributos de los individuos que les permitan convertirse en líderes en sus organizaciones, son un testimonio de la creencia de que los líderes y, en particular, los directores generales, son el determinante más importante de los resultados de una empresa (Bennis 1989, 2003, Covey 1989; Kanter, Stein y Jick 1992; Pfeffer, 1994; Kotter 1996, Ulrich, 1997; Kotter y Cohen 2002; Zenger y Folkman 2002, Finkelstein 2003, citados en Barney & Clark, 2007), sin embargo, existen algunas limitaciones en esta noción, primero porque las cualidades y características de un director general de alta calidad, son ambiguas y difíciles de especificar, y en muchos casos, directores generales, incluso con estilos muy diferentes, han demostrado ser igualmente eficaces; segundo, porque aún cuando los directores generales son una importante competencia distintiva de la firma, no son la única, por tanto, centrar la explicación de un rendimiento superior únicamente en el directivo, es desconocer la amplia variedad de atributos o recursos de la firma, que pueden ser importantes para explicar los resultados superiores obtenidos (Barney & Clark, 2007).

La siguiente fuente de influencia en la teoría de los recursos de la firma, es la teoría de Ricardo sobre la renta de la tierra, quien señaló que se genera renta cuando se tienen recursos escasos y de características diferentes, explicando que algunas parcelas de la tierra pueden ser de alta fertilidad por lo cual tienen asociados bajos costos de producción y otras de baja fertilidad requieren altos costos de producción. La tesis relacionada con la diversidad de los recursos es reafirmada más tarde por Peteraf (1993) quien señala que ésta se manifiesta en los elementos de producción superiores, que al ser limitados dan la posibilidad de acceder a las organizaciones que

los detentan, a menores costos promedio y por ende mayores beneficios. Otro de los principios de la teoría de los recursos de la firma, es el asociado al sostenimiento de dicha diversidad a través del tiempo, dado que no sería de utilidad para una organización obtener una producción superior, si no tiene la capacidad de conservarla, en razón a que la ventaja obtenida pueda ser fácilmente imitada por sus competidores, situación que puede ser controlada si los recursos y capacidades de la organización presentan particularidades que los hagan menos vulnerables a la imitación (Barney & Clark, 2007).

Por su parte, Penrose en 1959, citada en Alama (2008), aporta como fundamento a la teoría de recursos y capacidades, el crecimiento de la organización, al entenderla como un conjunto de recursos productivos, distribuidos de una forma particular para usarlos en un período de tiempo establecido, siguiendo la estrategia administrativa definida. De igual manera, señala el desarrollo de la organización se relaciona con las opciones de producción identificadas por los propietarios obtener ventaja, y que el aprovechamiento de las oportunidades depende de factores propios de cada organización tales como: la forma en que sean percibidas, los recursos que tenga al momento en que se presenten y su habilidad para obtener ventaja. Por lo anterior, el factor clave en la obtención de ventaja competitiva, en palabras de Penrose (1959), citada en Alama (2008), es la dotación de recursos que posee la organización.

Para completar los trabajos teóricos previos que dieron origen a la teoría de los recursos, encontramos que Sherer (1980) señala que la economía como campo de estudio, siempre se ha interesado en las implicaciones de la política social de las teorías que desarrolla y una de las formas más importantes que la economía ha utilizado para orientar su política social, se refleja en el ámbito de la regulación antimonopolio. Partiendo de la base que el bienestar social se maximiza cuando los mercados son perfectamente competitivos, la economía ha avanzado en sus desarrollos para describir cuándo una industria es perfectamente competitiva o cómo

se afecta ese bienestar social a causa de la competencia imperfecta. Una de las formas más evidentes de que una industria se encuentra en una competencia imperfecta, es si está dominada por una sola empresa (monopolio) o por un pequeño número de empresas (oligopolio). En ambos casos, los precios serán más altos de lo que serían si existiera un mercado competitivo y por ende el bienestar social será menor.

De igual manera, la economía basada en el paradigma estructura-conducta-desempeño (SCP por sus siglas en inglés), que sugiere que la estructura de la industria a la que pertenece una empresa define sus conductas y éstas a su vez definen su desempeño en la industria, considera que las empresas que operan en industrias con estructuras diferentes al ideal de la competencia perfecta, pueden tener conductas que les permiten obtener desempeños superiores afectando el bienestar social. Este punto de vista sugiere que aquellas empresas con desempeños superiores sostenidos, por definición, reflejan conductas de empresas no competitivas, que se constituyen en la antítesis de bienestar social (Barney & Clark, 2007).

En 1970, se comienza a cuestionar el paradigma SCP y los enfoques relacionados con la regulación antimonopolio. Entre los cuestionadores se destaca Demsetz, quien publicó en 1973 un artículo en el que argumentaba que la estructura del sector no es el único factor determinante en el desempeño de una empresa y por ende no puede argumentarse que por ello, la empresa este desarrollando actividades contrarias a la competencia perfecta, y anticipándose a lo que establecería más adelante la teoría de los recursos, argumentó que las organizaciones pueden tener ventajas sostenidas ya sea por suerte o porque son más competentes que otras para satisfacer las necesidades de los clientes o por una visión distinta de la dirección general de la empresa o por la incapacidad de los competidores para imitarla (Barney & Clark, 2007).

Por lo anterior, la teoría basada en los recursos, lejos de emerger de la nada para convertirse en fuente importante que explica el desempeño superior de la firma, tiene profundas raíces teóricas en la economía y la sociología (Barney & Clark, 2007).

En torno de los recursos de la firma, Wernefelt (1984) plantea una teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos valiosos que la empresa desarrolla o adquiere para implementar la estrategia de mercado. Un segundo trabajo que aporta elementos importantes a esta teoría es el realizado por Rumelt (1984), con su teoría estratégica de la empresa, en la cual define las firmas como un agregado de recursos para la producción, cuyo valor desde el punto de vista económico varía dependiendo del contexto en el que se aplican. También sugiere que la imitabilidad de dichos recursos, depende del grado de protección que éstos detentan, el cual denominó "mecanismos de aislamiento".

Un tercer artículo, y que marca un cambio importante en el punto de vista de los recursos a lo que hoy se denomina la teoría basada en los recursos, es el publicado en por Barney (1986a). El autor, al igual que Wernefelt (1984), considera que es posible desarrollar una teoría de desempeño superior sostenible basado en los atributos de los recursos que la firma controla, sin embargo va más allá e introduce el concepto de mercado de factores estratégicos como aquel donde las firmas desarrollan o adquieren los recursos necesarios para poner en marcha sus estrategias de mercado de los productos y concluye que los recursos de la firma sobre los cuales tiene control, tienen mayor posibilidad de ser fuente de ingresos económicos que los recursos que se adquieren de fuentes externas (Barney, 1986a).

Por su parte, Dierickx y Cool (1989) amplían el argumento de Barney (1986a) describiendo los recursos que controla la firma y que pueden ser fuente de rentas económicas. Tras la postura de Rumelt (1984) sobre los mecanismos de aislamiento, Dierickx y Cool (1989) sugieren que los recursos que están sujetos a deseconomías

de compresión de tiempo, o lo que ha sido llamado por otros como la dependencia de la trayectoria (Arthur, 1989), son menos propensos a ser imitados y varios de los atributos de los recursos de una firma señalados por estos autores, que los hacen diferentes y únicos, son aplicados más adelante por Barney (1991).

Luego de estas publicaciones suceden muchas otras, sin embargo fue en 1991 cuando Barney publicó un documento que describe los supuestos básicos de la teoría basada en los recursos y cómo esos supuestos podrían ser usados para desarrollar afirmaciones que permitan comprobar la relación entre los recursos de una firma y sus ventajas competitivas (Barney & Clark, 2007).

Los dos supuestos de Barney (1991) son: en primer lugar que las empresas dentro de una industria pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que controlan, con lo cual se explica su ventaja competitiva al tener la posibilidad de moverse primero que otras en su industria y en segundo lugar, asume que estos recursos no pueden ser perfectamente móviles entre las empresas, por lo tanto la heterogeneidad puede ser de larga duración. Otro concepto relevante del autor es que no todos los recursos de la firma son de valor económico y que por ende para ser valiosos, requieren cumplir cuatro atributos: ser a) valiosos; b) raros; c) imitables imperfectamente y d) capaz de ser explotados por los procesos de la organización.

Según Barney (1991), los recursos son *valiosos* porque permiten a la empresa crear e implantar estrategias enfocadas a mejorar eficiencia y eficacia. Existen atributos que pueden tener las características para ser calificados como fuentes de ventaja competitiva, pero sólo son valiosos cuando explotan las oportunidades y neutralizan las amenazas, sin embargo, advierte, que el valor de los recursos de una empresa debe ser evaluado en el contexto de la estrategia de ésta y en el entorno específico de mercado.

Algunas estrategias requieren de una mezcla particular de recursos físicos, financieros, de capital humano y organizacional para su implementación. Un recurso necesario para la ejecución de casi todas las estrategias es el talento directivo (Hambrick, 1987). Si este conjunto de recursos no es raro, entonces un gran número de empresas estarían en capacidad de diseñar y ejecutar las estrategias y tales estrategias no serían una fuente de ventaja competitiva, a pesar de que los recursos involucrados puedan ser valiosos (Barney & Clark, 2007).

Un recurso *raro* hace referencia a la carencia del mismo por parte de otras organizaciones. Un recurso estará en capacidad de otorgar ventaja en la medida que sea exclusivo para una empresa. La carencia o insuficiencia de un recurso está directamente relacionada con su rareza en el mercado de recursos estratégicos o en la percepción de rareza del recurso, dada en la particular combinación de los recursos de la empresa (Barney, 1991).

Las empresas que poseen recursos valiosos y raros, son reconocidas a menudo como innovadoras estratégicas, puesto que están en capacidad de concebir y adaptar estrategias que otros competidores no podrían debido a la carencia de recursos con estos atributos. Sin embargo, los recursos valiosos y raros de una organización sólo pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible si las otras que no los poseen, no pueden obtenerlos por imitación directa o sustitución (Barney & Clark, 2007). Esta característica se conoce como recursos *imperfectamente imitables* (Lippman & Rumelt, 1982; Barney, 1986a, 1986b) o costosos de imitar, por tres razones: a) dependencia de las condiciones históricas; b) causalidad ambigua, y c) complejidad social (Dierickx y Cool, 1989).

Según Barney (1991), la *dependencia de las condiciones históricas*, hacen referencia al contexto en que se obtienen los recursos y capacidades, incluyendo las condiciones de tiempo y lugar. En este sentido, un recurso será más importante y por ende

estratégico, dadas las condiciones únicas en las que se atesoró. La teoría de los recursos de la firma define las empresas como organismos históricos y sociales, cuya habilidad para explotar los recursos depende de su ubicación en el tiempo y en espacio.

La causalidad ambigua es la "ambigüedad básica concerniente a la naturaleza de las conexiones causales entre acciones y resultados" (Lippman & Rumelt, 1982, p. 420), haciendo alusión a que no es posible establecer el origen de la ventaja competitiva de la firma, la cual podría tener su origen en una combinación de transformaciones no conocida, condición que hace difícil para los competidores, imitarla, al desconocer los recursos a los cuales se atribuye el éxito de la misma.

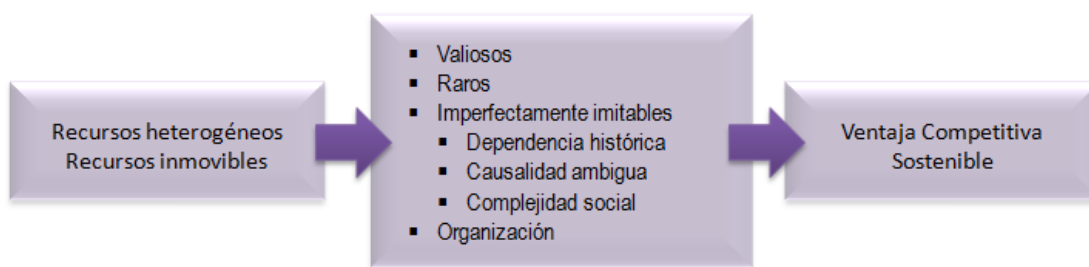
Para Barney (1991), *la complejidad social* hace referencia a las relaciones de los recursos que son complicadas de detectar, siendo éstas las que generan valor a la firma. Una amplia variedad de recursos de la firma son socialmente complejos, por ejemplo las relaciones interpersonales entre los directivos (Hambrick, 1987); el conjunto de costumbre de la firma, es decir su cultura (Barney, 1986a); el prestigio de la firma entre los proveedores (Porter, 1980).

Los recursos *valiosos, raros e imperfectamente imitables* sólo pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible si la firma tiene la capacidad para explotar el potencial que ofrecen tales recursos. Los procesos organizacionales de una firma, dan lugar a la cuarta condición necesaria para obtener y sostener una ventaja competitiva. Muchos componentes organizacionales de una firma influyen en su capacidad para explotar el potencial competitivo de sus recursos y capacidades, incluyendo su estructura de información formal, sus sistemas de control de gestión, y sus políticas de compensación. Estos componentes son llamados los recursos y capacidades complementarias, puesto que poseen una capacidad limitada para generar una ventaja competitiva de forma aislada. Sin embargo, en combinación con otros recursos y

capacidades, generan las condiciones necesarias para que una firma pueda desarrollar todo su potencial y obtener ventajas competitivas (Barney, 1991).

La relación entre la heterogeneidad, la inmovilidad, el valor, la rareza, imitabilidad imperfecta, la organización, y la ventaja competitiva sostenida, según Barney (1991), se resumen en la Figura No.1.

Figura No. 1. Ventaja Competitiva Sostenida



Fuente: Elaboración propia a partir de (Barney & Clark, 2007)

La teoría de los recursos de la firma ha evolucionado en los últimos años, orientándose en tres enfoques: conocimiento, relacional y capital intelectual. Aunque se observan otras tendencias, que presentan combinaciones de los tres enfoques señalados, tal como sucede con el enfoque de las capacidades dinámicas que surge como un enlace entre la teoría de los recursos de la firma y el enfoque que tiene su base en el conocimiento (Acedo, Barroso, & Galán, 2006), sin embargo, por ser el enfoque basado en el capital intelectual, el que brinda un soporte específico al presente trabajo, al atribuir a este activo intangible el logro de rendimientos empresariales sostenibles, es el que se ha seleccionado para explicar a continuación (Reed, Lubatkin, & Srinivasan, 2006).

1.2.2. Aproximaciones, Teorías y Modelos de Capital Intelectual

El estudio de la contribución de los denominados activos intangibles es relativamente nuevo en la administración y aumenta, como ya quedó dicho, en la medida en que la nueva economía se basa en las tecnologías de la información, los servicios fundamentados en conocimiento y la innovación, de los cuales derivan los principales beneficios y crecimiento de las organizaciones (Edvinsson & Sullivan, 1996).

Recursos intangibles, capital intelectual, recursos o capital de conocimiento, son distintas denominaciones para referirse a los activos intangibles (Lev, 2001; Palomo, 2003; Sánchez, Melián & Hormiga, 2007). Estos términos han sido utilizados en la literatura, dependiendo del ámbito de uso, por ejemplo en lo contable, el término utilizado será activos o recursos intangibles; en lo económico activos o recursos de conocimiento y en lo estratégico capital intelectual (Lev, 2001). Por esta razón, el concepto de capital intelectual se ha venido considerando por muchos, se ha definido por varios, se ha entendido sólo por algunos y está formalmente valorado por unos pocos, lo que entraña un real desafío para los directivos y académicos en la actualidad y en el futuro (Bontis, 1998). En este documento nos referiremos indistintamente a tales términos.

Según Dierickx y Cool (1989), la relevancia de los activos intangibles satisface los requisitos para ser considerados estratégicos dado que son activos desarrollados y recopilados en la organización, sin carácter comercial y vinculados a ésta, que surgen de las habilidades y aprendizaje organizativo por lo cual son el resultado de una complejidad social.

1.2.3. Definición y Características del Capital Intelectual

El concepto del capital intelectual como un recurso estratégico tiene su origen en las civilizaciones egipcias y griegas que presentan incipientes evidencias de clasificación del conocimiento, como elemento diferenciador para incrementar su poder regional (Sánchez, Melián, & Hormiga, 2007). En 1969 Jhon Kenneth Galbraith avanzó al preguntarse cuál podría ser el significado de este concepto y su aporte en las últimas décadas (Edvinsson & Sullivan, 1996). Igualmente, en forma más reciente, algunas compañías entre las que se destacan Skandia, Banco Bilbao Viscaya (BBV), Dow Chemical, Canadian Imperial Bank y Celemi, han visto la necesidad de adecuar herramientas que permitan registrar en los estados financieros el valor de los denominados activos intangibles (Sánchez, Melián, & Hormiga, 2007; Rodríguez, 2004).

Pero ¿qué se debe entender entonces por activos intangibles?. Antes de abordar las aproximaciones realizadas al respecto, conviene señalar que no existe una definición generalmente aceptada sobre este término, sin embargo el abordaje de la temática para tratar de encontrar una concepción algo estandarizada tiene lugar a finales de década de los 90 (Edvinsson, 1997; Edvinsson y Malone, 1999; Bradley, 1997; Edvinsson & Stenfelt, 1999; Sullivan, 1999; Drogonetti & Ross, 1998). Tal como se podrá apreciar, existen diversas interpretaciones alrededor de la misma cuestión, en algunos casos con pequeñas variaciones entre unas y otras. Su inclusión en el presente trabajo tiene como propósito proveer un contexto sobre el cual se puedan encontrar elementos comunes que brinden un punto de partida para continuar estudiando el tema en comento, más que buscar una única definición.

Así, para Lev (2001) los activos intangibles son todo aquello que no tiene un cuerpo físico o financiero pero que puede generar valor ahora y en el futuro; para Drogonetti & Ross (1998) recurso intangible es cualquier elemento que contribuya a la

generación de valor de la organización, y que esté de alguna manera bajo el control de ésta. Para Sullivan (1999) y Edvinsson & Sullivan (1996) es todo el conocimiento que puede representar un beneficio futuro y que está conformado por ideas, inventos, programas informáticos, tecnologías, diseños y procesos; para Steward (1991) es todo aquello no palpable y que puede tener la capacidad de hacer ganar dinero a la organización; Bradley (1997) señala que el capital intelectual es la capacidad para transformar activos y conocimiento en recursos que a la postre crearán riqueza tanto para las organizaciones como para las naciones.

Se afirma también que el capital intelectual es el surtido o la existencia de conocimientos de la organización (Dierickx & Cool, 1989). En este mismo contexto, el conocimiento es el conjunto de activos intangibles identificados y medidos y que adicionalmente generan valor a la organización o que realmente agregan valor (Sosa, 2002), haciendo uso de la tecnología y los procesos organizacionales (Malhotra, 2000). De esta forma, el capital intelectual conformado por los conocimientos, las habilidades, la experiencia, los sistemas informáticos, la propiedad intelectual, la estructura organizativa, entre otros, se puede aprovechar para generar riqueza (Robinson & Kleiner, 1996) y su potencial de conocimiento, le proporciona una serie de condiciones que lo hacen un activo valioso, escaso y difícilmente imitable por terceros (Camisón, 1999).

Entre las características destacadas de los activos intangibles encontramos que se construyen y acumulan en el tiempo con base en la experiencia; su proceso de formación demanda grandes inversiones que en algunas ocasiones no son recuperables y están asociados a resultados inciertos, y tal ambigüedad se constituye en la principal característica por la cual su imitación y reproducción por otras organizaciones, resulta compleja (Reed & DeFillipi, 1990) y también por el sobre costo de acumulación que deben asumir los competidores al acortar el período de acumulación de tal experiencia (Dierickx & Cool, 1989). De igual manera al ser

recursos que no sólo dependen del capital humano, sino de la interrelación con otros como rutinas organizativas, condiciones ideológicas, influencias externas de las partes interesadas, en suma son el resultado de una complejidad social, que limitan en gran medida la capacidad de la competencia para imitarlas (Deephouse, 2000).

En contraposición de los activos tangibles, que como es conocido se deprecian con su uso, los intangibles son bienes a los cuales se refiere Itami (1994) como "ventajas gratis", refiriéndose a los activos invisibles que pueden ser usados de forma simultánea en varias unidades y actividades de la organización, sin gasto o merma adicional (Porter, 1991; Camisón, 1999). Finalmente, estos activos generan sinergias y ventajas competitivas que explican los procesos de crecimiento empresarial al provenir de un aprendizaje del colectivo empresarial, exclusivo de cada organización (Wernefelt, 1984). En la tabla No. 1 se recogen las distintas características del capital intelectual.

Tabla No. 1: Características de Capital Intelectual

Autor	Características
Wernefelt, 1984	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activos que generan sinergias y ventajas competitivas que explican los procesos de crecimiento empresarial ▪ Proviene del aprendizaje del colectivo empresarial, exclusivo de cada organización
Dierickx & Cool, 1989	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representan el stock de conocimientos de la organización
Reed & DeFillipi, 1990	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se construyen y acumulan en el tiempo, con base en la experiencia ▪ Demandan grandes inversiones para su formación, que pueden ser no recuperables ▪ Su imitación es compleja para los competidores
Stewart, 1991	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es todo aquello no palpable y que hacer ganar dinero a la organización
Itami, 1994	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son bienes públicos denominados "ventajas gratis" ▪ Activos invisibles que pueden ser usados de forma simultánea en varias unidades y actividades de la organización
Robinson & Kleiner, 1996; Camisón, 1999	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activos que se pueden aprovechar para generar riqueza
Camisón, 1999	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activos que se pueden aprovechar para generar riqueza ▪ Por su potencial de conocimiento, lo hacen un activo valioso, escaso y difícilmente imitable por terceros
Porter, 1991 y Camisón, 1999	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activos invisibles que pueden ser usados de forma simultánea en varias unidades y actividades de la organización ▪ No se desgastan o merman por su uso simultáneo
Edvinsson & Sullivan, 1996; Sullivan, 1999	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento que puede representar un beneficio futuro

Autor	Características
Bradley, 1997	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para transformar activos y conocimiento en recursos que a la postre crearán riqueza tanto para las organizaciones como para las naciones
Edvinson, 1997	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidades propias del ser humano, siendo algo más que capital humano
Brooking, 1996	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Combinación de activos inmateriales que hacen posible el funcionamiento de una empresa
Harvey & Lusch, 1999; Sveiby, 2000; Lev, 2001	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sirven para diferenciar el valor contable y el valor de mercado de una organización. ▪ Activos intangibles que generan y generarán valor para ésta
Drogonetti & Ross, 1998	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cualquier factor que contribuya a la generación de valor de la organización y que ésta controla
Lev, 2001	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todo aquello que no tiene un cuerpo físico o financiero ▪ Puede generar valor ahora y en el futuro
Sosa, 2002	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es el colectivo de los activos intangibles, que generan o agregan valor a la organización
Malhotra, 2000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es el colectivo de los activos intangibles, que generan o agregan valor a la organización, mediante el uso de la tecnología y los procesos organizacionales
Deephouse, 2000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son el resultado de una complejidad social, que no dependen exclusivamente del capital humano ▪ Capacidad limitada de la competencia para imitarlo

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo las definiciones anteriormente expuestas, así como sus características se puede concluir que el capital intelectual es el conjunto de activos intangibles propios de una organización, los cuales pueden generar una ventaja competitiva sostenible a través del tiempo, por su baja predisposición a ser imitados por los competidores.

1.2.4. Clasificación del Capital Intelectual

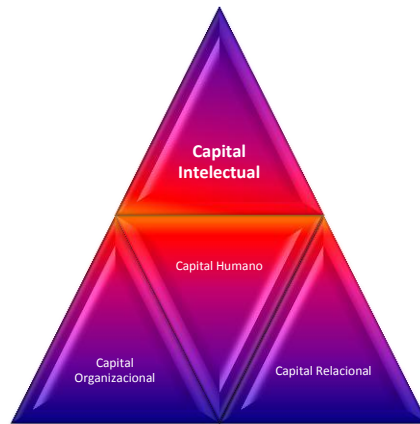
Antes de abordar la temática de la clasificación, conviene aclarar que al igual que en la definición, existen diversas clasificaciones dadas por sendos autores, aunque en este caso existe un consenso mayor al respecto. Vargas (2000) los separa de acuerdo a cuatro criterios: según su origen, dentro del cual se distinguen los recursos humanos de los que no son; éstos últimos integran los recursos tecnológicos, organizativos y comerciales, según su concepción separada de quien los creó, según la defensa legal que se pueda hacer de éstos y según la claridad de la información sobre la que se basan. Según Serrano & Chaparro (2001) se clasifican en activos intangibles de

recursos humanos que incluyen típicamente las aptitudes y conocimientos; de estructura interna como los sistemas de información e investigación y desarrollo y de estructura externa como los clientes o las marcas.

Edvinsson y Malone (1999) clasifican el capital intelectual en capital humano, capital estructural y capital relacional, mientras que Brooking (1996) lo clasifica en cuatro categorías: activos de mercado, activos de propiedad intelectual, activos de los individuos y activos de infraestructura.

Fitz-enz (2003), quien va un nivel más arriba, señala que la *capacidad* intelectual "es el talento de una empresa para obtener valor a partir del capital intelectual de la organización" (p.31) y continúa diciendo que el capital intelectual se compone de dos tipos de capital: la propiedad intelectual y un mezcla de procesos y cultura, más el relacional y capital humano, enfatizando que las personas son los impulsores que activan las formas inertes y pasivas del capital intelectual (activo intangible) y del capital tangible, respectivamente. Igualmente señala que el capital organizacional comprende la propiedad intelectual, el proceso de datos, los procedimientos y la cultura. El capital relacional se concentra en el exterior y está conformado por las relaciones e interacciones con los clientes, proveedores, socios, competidores, medios de comunicación, sociedad, autoridades y en general todos aquellos que tienen interés en la organización y por último el capital humano que está relacionado con la ampliación de conocimientos, habilidades profesionales y actitudes (ver figura No. 2).

Figura No. 2. Dimensiones del Capital Intelectual



Fuente: Elaboración propia a partir de Fitz-enz (2003)

De esta forma, resulta relevante para las organizaciones actuales la necesidad de integrar dos aspectos: por un lado los entornos cambiantes y por el otro los activos intangibles, que hacen a su vez perentoria la concepción de estrategias basadas en éstos últimos, y con énfasis natural en el capital humano como motor fundamental para gestionar la organización en tales entornos (Lev, 2001), con todo lo que ello conlleva: puesta en marcha de planes y proyectos que viabilizan la productividad, el crecimiento sostenido y la innovación (Becker, 1983). De aquí puede concluirse que la principal ventaja de las organizaciones radica en la calificación de su personal, de tal suerte que su capital intelectual integrado por los recursos humanos (capital humano), las relaciones con su entorno (capital relacional) y la estructura organizacional (capital estructural) constituyen el fundamento por el cual llegan a gozar de valoración y prestigio (García-Tapial, 2002).

1.2.5. Modelos de Medición del Capital Intelectual

A continuación se realizará un recuento de los diferentes modelos diseñados a modo de herramientas para identificar, estructurar y valorar los activos intangibles, sin que sea una composición exhaustiva. Los modelos que se revisan son: Balanced Business

Scorecard (Kaplan & Norton, 1996); Technology Broker (Brooking, 1996); Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1998); Navigator de Skandia (Edvinsson, 1997); Modelo Intellect (Euroforum, 1998); Canadian Imperial Bank (Saint - Onge, 1996); Capital Intelectual (Drogonetti y Roos, 1998); Modelo de la Universidad de Western Ontario (Bontis, 1998); Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno, 1998); Modelo Nova: Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana (Camisón, Palacio y Devece, 1999) y Modelo Intellectus - CIC, 2003 (Bueno, Salmador, & Merino, 2008). El valor práctico de estos modelos, radica en los conceptos que les sirven de soporte y que dan cuenta de la aplicación de los conceptos y teorías antes vistas.

1.2.5.1. Balanced Business Scorecard (Kaplan & Norton, 1996)

Quizás la primera precisión que debiera hacerse sobre este modelo, es que ni su esencia ni su propósito fundamental es medir el capital intelectual, sin embargo si provee elementos que muestran la importancia de este capital representado en las perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento en el éxito de la implantación de la estrategia definida por la organización. Con esta claridad, este modelo se basa en una serie de indicadores financieros, denominados del pasado y no financieros, llamados del futuro, con los cuales se miden los resultados obtenidos por una organización, en relación con la estrategia y la visión (ver figura No. 3). En cada componente se observan dos tipos de indicadores: *driver* o condicionantes de otros y *output* o indicadores de resultado (Kaplan & Norton, 1996).

Figura No. 3. Balanced Business Scorecard



Fuente: Elaboración propia a partir Kaplan y Norton (1996)

La perspectiva del cliente tiene como objetivo identificar y medir los valores que tienen relación con el cliente y que aumentan la competitividad de la organización. Los indicadores *drivers* de esta perspectiva son los relacionados con los atributos del producto y servicio ofrecido al cliente, la imagen y prestigio de la organización y la calidad de la relación con el cliente. Los indicadores *output* corresponden a la cuota de mercado, el nivel de fidelidad y satisfacción de los clientes (Kaplan & Norton, 1996).

La perspectiva de procesos internos analiza la adecuación de los procesos internos enfocados a la satisfacción del cliente y a la consecución de altos rendimientos financieros. Dentro del modelo se distinguen tres clases de procesos: los de innovación que pueden ser medidos a través de porcentajes de productos nuevos o nuevas patentes; los de operación con indicadores relativos a los costos, tiempos y calidad de los procesos, y los de servicio postventa medidos a través de indicadores relacionados con los tiempos de respuestas (Kaplan & Norton, 1996).

La perspectiva de aprendizaje es considerada en este modelo como el *driver* de las demás, en la medida que provee la habilidad para aprender y mejorar a la

organización, haciendo una crítica a la concepción tradicional de la capacitación como gasto y no como inversión. Dentro de esta perspectiva, los activos se clasifican en capacidades y competencias de las personas, gestionadas por la Dirección Estratégica de Recursos Humano, con indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidades de formación, rotación y productividad; los sistemas de información que soportan la gestión de información relevante para el trabajo con indicadores sobre bases de datos estratégicas, software hecho a la medida, patentes y por último la cultura, clima y motivación para el aprendizaje y la acción con mediciones sobre iniciativas de los empleados y equipos y capacidad de trabajo en equipo (Kaplan & Norton, 1996).

1.2.5.2. Technology Broker (Brooking, 1996)

Este modelo descrito en la figura No. 4, muestra los activos que conforman el capital intelectual. El activo de mercado se refiere a la generación de ventaja competitiva del mercado, como por ejemplo marca, fidelización de clientes, canales de distribución, franquicias; los activos humanos enfatizan la relevancia de las personas, dada su capacidad para aprender y utilizar el conocimiento en la generación de ventajas sostenibles. Sugiere medir aspectos tales como educación relacionada con los conocimientos y habilidades generales, formación profesional, experiencia y habilidades gerenciales como liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas y negociación. Los activos de propiedad intelectual hacen referencia al valor adicional que representa para la organización, la explotación de un activo intangible exclusivo como marcas, patentes, derechos de diseño, secretos comerciales, *Know-how*, entre otros. Por último, los activos de infraestructura que permiten el funcionamiento de la organización, como tecnologías, métodos y procesos asociados con cultura corporativa, métodos de dirección, filosofía del negocio, sistema de información y bases de datos existentes (Brooking, 1996).

Figura No. 4. Technology Broker



Fuente: Elaboración propia a partir de Brooking (1996)

1.2.5.3. Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1998)

Sveiby (1998) hace parte de la corriente que señala que los activos intangibles representan la diferencia del valor de las acciones en el mercado y el valor en libros de las organizaciones. Según Sveiby (1998), la medición de estos activos tiene un doble propósito: conocer el funcionamiento de la empresa e informar a los clientes, accionistas y proveedores.

El modelo presentado por el autor, clasifica los activos intangibles en tres categorías, tal como se observa en la figura No. 5: competencia de las personas, estructura externa e interna. La primera, comprende no solo las competencias de las personas tales como habilidades, educación, experiencia, valores y habilidades sociales sino las competencias de la organización tales como la planeación, la producción, el procesamiento y la entrega de productos y soluciones. La estructura externa, que incluye las relaciones con el entorno (clientes y proveedores), las marcas y la imagen de la organización. La estructura interna está relacionada con el conocimiento organizado y distribuido de la misma, representada en patentes, procesos, modelos, sistemas de información y de administración, las redes internas, la organización informal y la cultura organizativa y muy importante: las personas gracias a quienes se

crea y se mantiene tanto la estructura interna (organización) como la externa (imagen). La relevancia que da Sveiby (1998) a las personas, como el verdadero agente de los negocios, es compartida también por Bontis (1996), en razón a que los productos físicos y las relaciones, son el resultado de la acción humana.

Figura No. 5. Balance de Activos Intangibles

Balance Visible	Activos Tangibles	Financiación Visible
	Material	Capital
	Realizable	Deudas a Largo Plazo
	Disponibile	Deudas a Corto Plazo
Balance Invisible	Estructura interna	Capital Invisible
	Estructura externa	
	Competencias personas	Compromisos
	Activos Intangibles	Financiación Invisible

Fuente: Elaboración propia a partir de Sveiby (1998)

Sveiby (1998) propone tres tipos de indicadores para cada categoría de activos intangibles: indicadores de crecimiento e innovación cuyo propósito es recoger el potencial futuro de la empresa; indicadores de eficiencia que dan cuenta del grado de productividad de los activos intangibles y los indicadores de estabilidad que informan sobre el grado de permanencia de los activos en la organización. De esta forma, algunas de las propuestas de medición que propone el autor para cada categoría, son las siguientes, según los tres tipos de indicadores que concibe (Ver tabla No. 2)

Tabla No. 2: Mediciones para Activos Intangibles

Tipo Indicador	Indicadores de Crecimiento e Innovación	Indicadores de Eficiencia	Indicadores de Estabilidad
Activo Intangible			
Estructura Interna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inversiones en tecnología informática ▪ Inversiones en los sistemas de información ▪ Contribución de los clientes a la estructura interna 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporción de personal de apoyo ▪ Ventas por personal de apoyo ▪ Medidas de valores y actitud 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edad de la organización ▪ Rotación de personal de apoyo ▪ Índice de novatos

Tipo Indicador	Indicadores de Crecimiento e Innovación	Indicadores de Eficiencia	Indicadores de Estabilidad
Activo Intangible			
Estructura Externa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rentabilidad por cliente ▪ Crecimiento orgánico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índice de satisfacción del cliente ▪ Índice de clientes ganados / perdidos ▪ Índice de ventas por cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporción de grandes clientes ▪ Índices de fidelidad de clientes ▪ Estructura por edad de clientes ▪ Frecuencia de recompra
Competencias Personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia: Número de años en la profesión ▪ Nivel de entrenamiento y educación ▪ Costos de entrenamiento y educación ▪ Rotación ▪ Clientes que fomentan las competencias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporción de profesionales ▪ Valor adicionado por profesional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edad media ▪ Antigüedad ▪ Posición remunerativa relativa ▪ Rotación de profesionales

Fuente: Elaboración propia a partir de Sbeiby (1996,1997, 2001)

1.2.5.4. Navigator de Skandia (Edvinsson, 1997)

Edvinsson (1997) también señala que los activos intangibles son la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros de una organización, que si bien no quedan reflejados en los estados contables, si son valorados por el mercado como futuros flujos de caja. Tal como se aprecia en la figura No. 6, el valor de mercado parte del capital financiero y el capital intelectual, el cual está compuesto por el capital humano y por el capital estructural, que a su vez se descomponen el capital de clientes y el capital organizativo, éste último integrado por capital innovación y capital de procesos.

Figura No. 6. Esquema de Valor de Mercado de Skandia

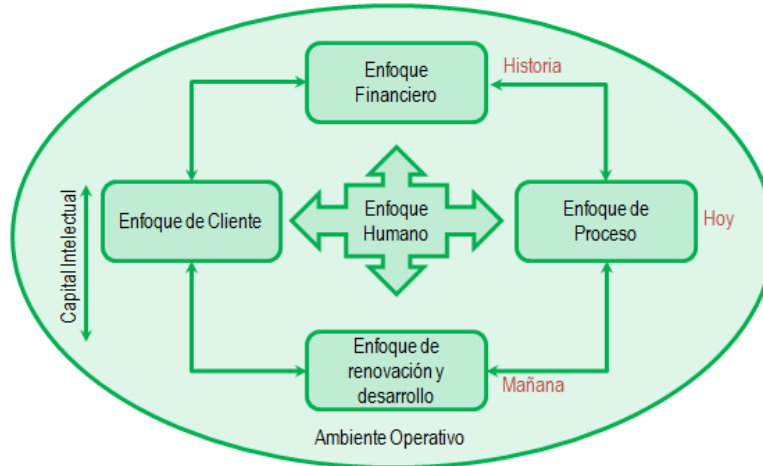


Fuente: Elaboración propia a partir de Edvinsson (1997)

El capital humano está compuesto por los conocimientos, habilidades, actitudes de las personas que hacen parte de la organización, y que puede medirse por el número de empleados, número de gerentes, gastos de capacitación, niveles de escolaridad, entre otros. Por su parte el capital estructural se compone por los conocimientos explícitos de la organización integrado por tres elementos: clientes que representan los activos relacionados con éstos como son la fidelización y la capacidad de compra; procesos que representan la forma como la organización agrega valor a través de las actividades que desarrolla y por último la capacidad de innovación que posibilita el éxito sostenido en el largo plazo, a través de nuevos productos o servicios. El capital financiero es considerado por este modelo como un capital histórico al dar cuenta de la situación del patrimonio (Edvinsson, 1997).

Sin embargo el modelo navigator, aplicado a la compañía de seguros Skandia, se estructura realmente entorno a enfoques, de los cuales el humano es el principal, tal como se observa en el figura No. 7, en la cual se aprecian las interacciones del capital financiero (enfoque financiero) y del capital intelectual (enfoque del cliente, de proceso y de renovación y desarrollo), que a su vez reflejan la concepción del valor de mercado de la organización, conformado por el enfoque financiero (historia), el enfoque al cliente y el enfoque de proceso (hoy) y el enfoque de innovación y desarrollo (mañana). Este modelo se caracteriza por incorporar en la medición, como hemos visto, elementos no financieros (capital humano, capital intelectual, capital clientes, capital organizativo, de procesos y de renovación y desarrollo), lo que le da una visión más amplia de la organización y por ende mayor y mejor información a sus accionistas y partes interesadas (Edvinsson, 1997).

Figura No. 7. Modelo Navigator de Skandia



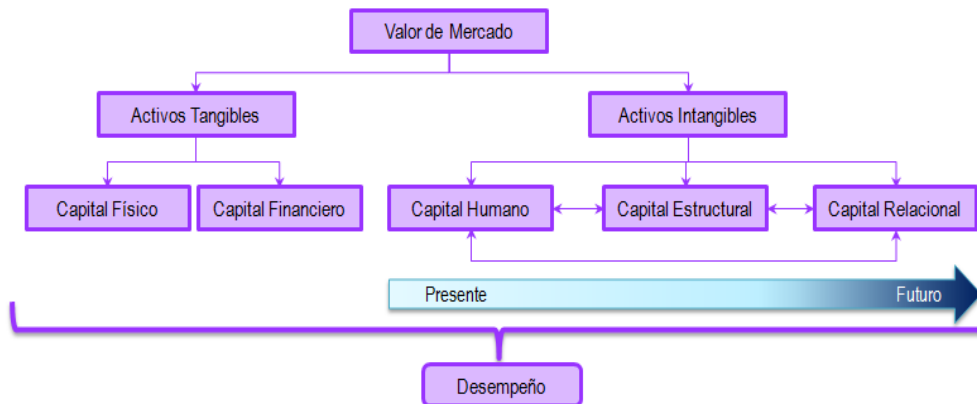
Fuente: Elaboración propia a partir de Edvinsson (1997)

1.2.5.5. Modelo Intellect (Euroforum, 1998)

Este modelo también considera el doble propósito de medición de los activos intangibles dado que proveen a terceros información sobre el valor de la organización y a la alta dirección información para la toma de decisiones (Euroforum, 1998).

El modelo se caracteriza, como varios de los anteriores (Kaplan y Norton, 1996; Brooking, 1996), en el enlace que presupone con la estrategia corporativa de la organización, siendo flexible para su adaptación según las circunstancias propias de ésta y proponiendo medir tanto los resultados como los procesos que los generan, pero quizás su aporte está en que la medición y por ende su gestión, en lo relacionado con los activos intangibles, debe hacerse mediante una dimensión temporal que integre el futuro, tal como se aprecia en la figura No. 8.

Figura No. 8. Modelo Intellect



Fuente: Elaboración propia a partir de Euroforum (1998)

De esta forma, el capital humano se refiere al conocimiento tácito y explícito que tienen las personas y equipos de la organización, más su capacidad para renovarlo, o sea su capacidad para aprender y es la base para el desarrollo de los otros dos tipos de capital intelectual: el estructural y el relacional. Así por ejemplo, en la dimensión presente, la medición del capital humano involucra la satisfacción del personal, los tipos de personal (técnicos, profesionales, especialistas, *magisters* y doctores), competencias, liderazgo, trabajo en equipo y estabilidad. A futuro estarían la mejora de las competencias y la capacidad de innovación del personal y de los equipos (Euroforum, 1998).

El capital estructural es el conocimiento que la organización concibe de una manera explícita y sistemática, por lo cual logra interiorizarlo y que en principio puede estar presente en las personas pero con el tiempo pasa a ser propiedad de la organización, independientemente de la continuidad de éstas últimas, e incluye todos los conocimientos de los que dependa la eficacia y la eficiencia interna como los sistemas de información y comunicación, la tecnología, los procesos y procedimientos, las patentes, los sistemas de gestión. El capital estructural sólido facilita un mejor flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización. La medición en la dimensión presente para el capital estructural estaría dada por la cultura

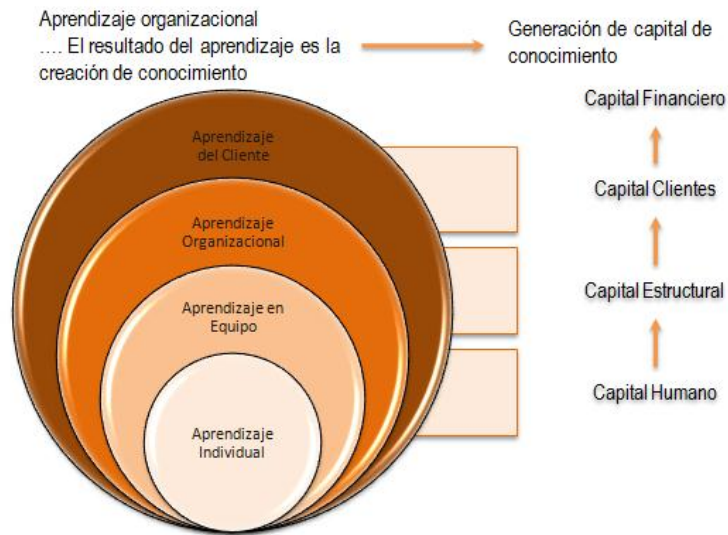
organizacional, la filosofía de negocio, los procesos de reflexión estratégica, la estructura de la organización, la tecnología del producto o servicio, los procesos de captación del conocimiento y los mecanismos de transmisión y comunicación y en el futuro los procesos de innovación (Euroforum, 1998).

El capital relacional hace referencia al valor de las relaciones que la organización posee con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes, proveedores, aliados, accionistas y la capacidad de la organización para renovarlas o generar nuevas, son claves para éxito sostenido. En el capital relacional, la medición en la dimensión presente está representada por la base de clientes relevantes y su intensidad de relacionamiento, la lealtad de los clientes, la satisfacción del cliente, los procesos de apoyo y servicio al cliente, el posicionamiento de la marca, la reputación de la organización, las alianzas y en el futuro la capacidad para mejorar o recrear la base de clientes y otras partes interesadas (Euroforum, 1998).

1.2.5.6. Canadian Imperial Bank (Saint - Onge, 1996)

Como se aprecia en la figura No. 9, para Saint-Onge (1996), el capital intelectual se compone del capital humano como el aprendizaje individual y la capacidad para proveer soluciones a los clientes; el capital estructural representando por el aprendizaje colectivo cuyo resultado son las capacidades de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes, que a su vez está compuesto por elementos tales como sistemas, estructura, estrategia y cultura. Finalmente, el capital clientes que refleja la penetración, cobertura, lealtad y rentabilidad de los clientes.

Figura No. 9. Modelo de Canadian Imperial Bank



Fuente: Elaboración propia a partir de Saint-Onge (1996), en Euroforum (1998)

Este modelo también analiza la función del conocimiento tácito y explícito en la generación de las capitales que conforman el capital intelectual, enfatizando en el primero, como base fundamental de las relaciones entre los individuos, y que mejora el rendimiento de toda la organización (Saint-Onge, 1996).

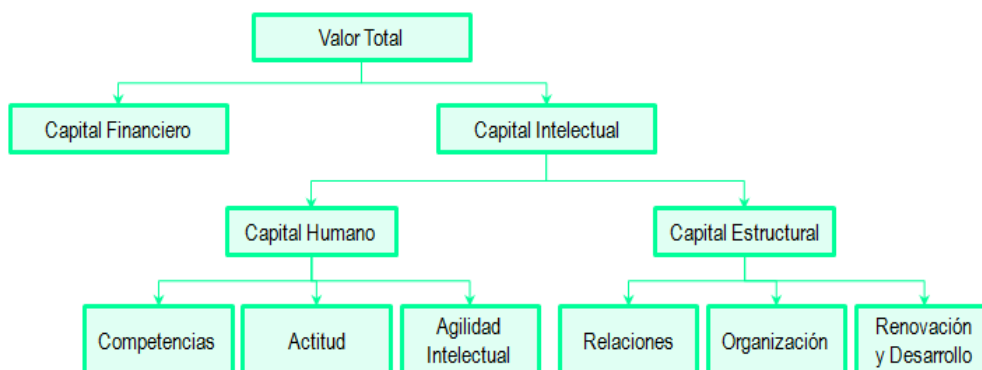
El autor también señala que para obtener beneficios, debe haber un ajuste del capital humano, estructural y el capital cliente, lo cual se logra a través de la cultura basada en los valores que comparten todos los miembros de la organización.

1.2.5.7. Capital Intelectual (Drogonetti y Roos, 1998)

Drogonetti y Roos (1998), estudian la aplicación del concepto de capital intelectual en Australia a un programa gubernamental denominado "Business Network Program". Como se observa en la figura No. 10, el valor total de una organización está representado, como se ha mencionado en los modelos de Euroforum (1998), Sveiby (1998) y Edvinsson (1997), por sus activos físicos y monetarios (capital

financiero) y los recursos intangibles (capital intelectual). En este modelo, el capital intelectual está compuesto por solo dos tipos de capitales: el humano y el estructural, con tres subdivisiones cada una.

Figura No. 10. Árbol de la Configuración de Valor



Fuente: Elaboración propia a partir de Drogonetti y Roos (1998)

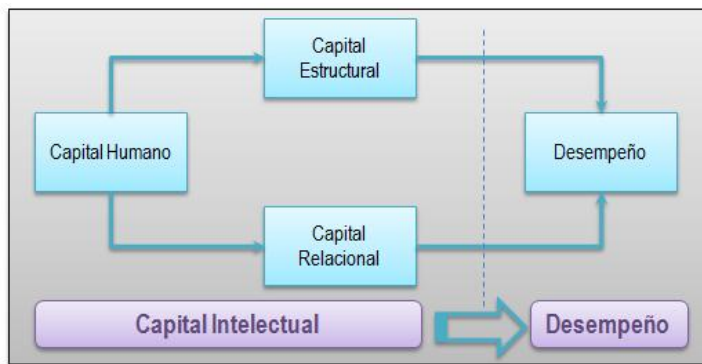
Como aspecto novedoso frente a los modelos estudiados, Drogonetti y Roos (1998), proponen integrar en las mediciones tanto el stock como los flujos de capital intelectual o sea los cambios en el stock de los recursos intangibles. De igual manera, consideran que la medición del capital intelectual debe ser una única medida, que permita identificar la importancia relativa de los diferentes indicadores de este capital, como elemento de partida para medir el rendimiento financiero del capital intelectual, cambiando el enfoque tradicional centrado en el capital financiero.

Como conclusión central del estudio realizado por Drogonetti y Roos (1998), se menciona que el sistema de medición del capital intelectual que diseñe una organización, hace parte de los recursos intangibles de la misma, que pasa a formar parte del capital intelectual y en tanto mejor sea la utilización de ese sistema, mayor será su creación de capital intelectual.

1.2.5.8. Modelo de la Universidad de Western Ontario (Bontis, 1998)

El autor señala que el capital intelectual se compone de tres bloques: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional y que de sus interrelaciones, se obtienen los resultados financieros de la organización. Como se observa en la figura No. 11, el eje central, según el autor, es el capital humano como motor de aprendizaje mediante el cual se alcanzan desempeños superiores en la organización.

Figura No. 11. Modelo de la Universidad de West Ontario



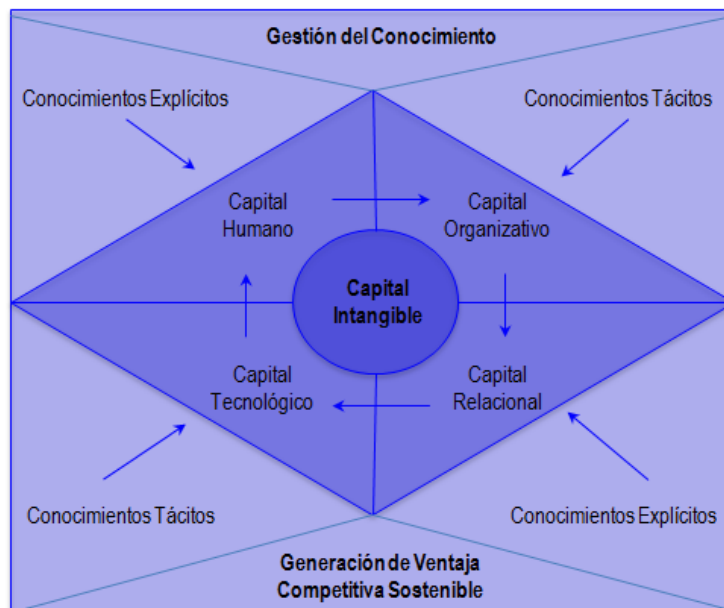
Fuente: Elaboración propia a partir de Bontis (1998)

1.2.5.9. Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno, 1998)

Este autor propone un modelo basado en competencias para orientar de mejor forma la eficacia y la eficiencia de la organización en la sociedad del conocimiento. En esta propuesta cobra interés, como se ha venido mencionando, el capital intangible, como clave estratégica de la competencia, constituido a su vez por cuatro tipos de capitales, que en el modelo se denominan competencias básicas, éstas son: una de carácter personal (capital humano), conformada por actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización; otra de carácter organizativo (capital organizacional) conformado por los procesos para la acción; otra de origen tecnológico (capital tecnológico) referida como el saber y la experiencia acumulada de organización y por

último la de carácter relacional (capital relacional) que da cuenta de las relaciones de la organización con su entorno. De la interrelación de estas competencias básicas se consigue la competencia esencial para la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva, al ser la expresión de las actitudes o valores, de los conocimientos explícitos de la organización, o lo que sabe hacer y de sus capacidades o conocimientos tácitos, que incluyen las habilidades y experiencia o lo que es capaz de ser y de hacer bien o mejor que sus competidores (ver figura No. 12).

Figura No. 12. Capital Intangible como Generador de Ventaja Competitiva



Fuente: Elaboración propia a partir de Bueno (1998)

1.2.5.10. Modelo Nova: Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana (Camisón, Palacio y Devece, 1999)

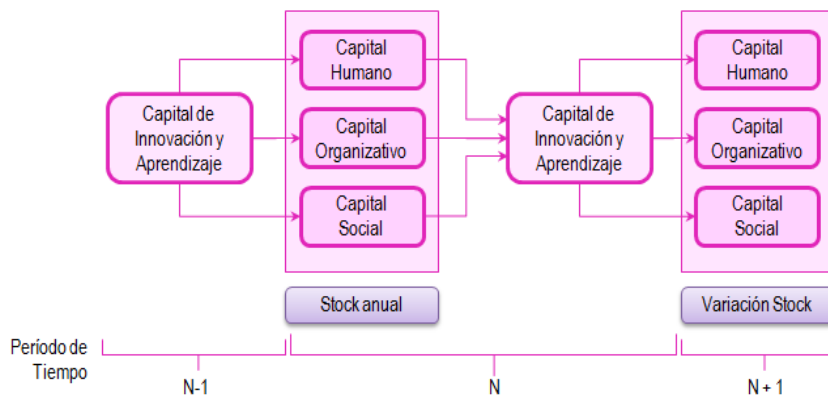
El objetivo de este modelo propuesto por Camisón, Palacios y Devece (1999), es medir y gestionar el capital intelectual, aplicado a cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño. Por la misma línea de Bueno (1998), estos autores consideran

que el capital intelectual se conforma por un conjunto de activos intangibles que generan o generará valor en el futuro, siendo la gestión del conocimiento la herramienta mediante la cual se hace posible el crecimiento de este tipo de capital en la organización.

Los autores proponen dividir el capital intelectual en cuatro bloques o componentes: el primero denominado capital humano, incluye los activos de conocimiento tácito y explícito que ostentan las personas que hacen parte de la organización; el segundo bloque es el capital organizativo incluye los activos de conocimiento sistematizado tales como patentes, marcas, conocimientos materializados en activos de infraestructura, como fórmulas, sistemas de información y comunicación, tecnologías disponibles, documentación de procesos, sistemas de gestión, estándares de calidad y conocimientos compartidos en el seno de la organización de modo informal como rutinas o cultura; el tercer bloque es el capital social que incluye los activos de conocimiento acumulados en virtud de sus relaciones con el entorno y el cuarto y último bloque denominado de innovación y de aprendizaje incluye los activos de conocimientos que tienen la capacidad de ampliar o mejorar el conocimiento de los otros tipos de capital, o sea los correspondientes al potencial o capacidad para la innovación.

El dinamismo que presenta el modelo está reflejado en los procesos de conversión y transformación entre los componentes o bloques del capital y al considerar de forma conjunta los stocks y flujos de capital. Un elemento diferencial de este modelo radica en que además de calcular la variación del capital intelectual entre dos períodos de tiempo, permite calcular el efecto que tiene cada componente en los demás, con mediciones comparativas de variación del capital intelectual, aumento o disminución de capital en un determinado componente y contribución de un componente al incremento o disminución de otro (Camisón, Palacios, & Devece, 1999). Ver figura No. 13.

Figura No. 13. Modelo NOVA



Fuente: Elaboración propia a partir de Camisón, Palacios y Devece (1999)

Los autores también proponen una serie de grupos para cada bloque, a fin de obtener los indicadores que permitirán medir los activos intangibles o capital intelectual.

Por último, es importante destacar que los autores han creado un Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación en la comunidad de Valencia, el cual está conformado por más de 30 empresas, y su objetivo final validar el modelo en las empresas miembro del Club, para lo cual se ha adelantado un estudio Delphi para determinar el pesos asociado a cada bloque. Este estudio también incluye la definición de los indicadores para medir dichos bloques.

1.2.5.11. Modelo Intellectus (Bueno, Salmador, & Merino, 2008)

Según Bueno, Salmador, & Merino, (2008), el capital intelectual tiene un sentido estratégico "como herramienta práctica que permite la identificación y medición de los activos intangibles que aportan valor a la organización" (p. 53).

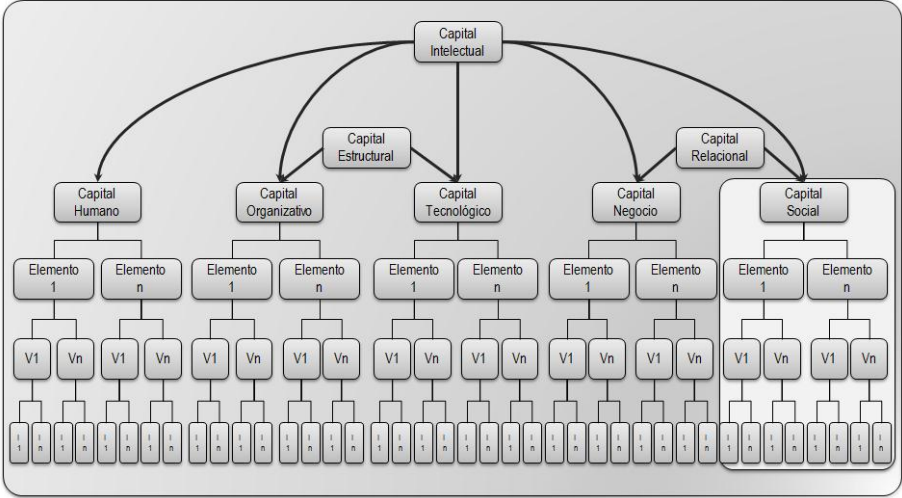
Con este propósito se configura el Modelo Intellectus, con la colaboración y consenso de diferentes agentes públicos y privados en el Foro del Conocimiento e Innovación

"Intellectus", como parte de la reflexión realizada por el Instituto Universitario de Investigación IADE de la Universidad Autónoma de Madrid (Bueno, Salmador, & Merino, 2008).

Su construcción se realizó sobre la base de los principales modelos de medición de capital intelectual, aunque está basado especialmente en el Modelo Intellect, siendo una evolución del mismo, dado que el grupo que trabajó el presente modelo fue básicamente el mismo que trabajó el Modelo Intellect. También es procedente señalar que recoge también algunos elementos del modelo Nova (Alama, 2008).

La estructura del Modelo Intellectus, tal como se observa en la figura No. 14, tiene forma de árbol, por lo cual es flexible y adaptable en contenidos y detalles, construido sobre los cinco capitales que interactúan de forma dinámica en la configuración del potencial organizativo, siguiendo por supuesto la pauta básica generalmente aceptada, descrita por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. A su vez cada uno de los capitales está conformado por una serie de elementos, variables e indicadores (Bueno, Salmador, & Merino, 2008).

Figura No. 14. Modelo Intellectus



Fuente: Elaboración propia a partir de Bueno, Salmador, & Merino (2008)

La siguiente tabla resume los componentes propuestos por cada uno de los modelos explicados anteriormente.

Tabla No. 3: Componentes de los Modelos de Capital Intelectual

MODELO Y AUTORES	CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL		CAPITAL RELACIONAL
Balanced Business Scorecard (Kaplan & Norton, 1996)	<i>Perspectiva de Aprendizaje</i>	<i>Perspectiva de Procesos Internos</i>		<i>Perspectiva de Clientes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidades y competencias gestionadas a través de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos ▪ Sistemas de información ▪ Cultura ▪ Clima ▪ Motivación para el aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovación ▪ Operación ▪ Servicio postventa 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagen ▪ Reputación ▪ Calidad de la relación con el cliente ▪ Cuota de mercado ▪ Nivel de lealtad ▪ Satisfacción del cliente
Technology Broker (Brooking, 1996)	<i>Activo Humano</i>	<i>Activos Propiedad Intelectual</i>	<i>Activos de Infraestructura</i>	<i>Activo de Mercado</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educación ▪ Formación profesional ▪ Experiencia para el trabajo ▪ Habilidades gerenciales (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas y negociación) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marcas ▪ Patentes ▪ Derechos de diseño ▪ Secretos comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologías ▪ Métodos ▪ Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventaja competitiva de mercado
Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997)	<i>Competencias de la Persona y de la Organización</i>	<i>Estructura Interna</i>		<i>Estructura Externa</i>
	<p>Persona</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades ▪ Educación ▪ Experiencia ▪ Valores ▪ Habilidades sociales <p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planear ▪ Producir ▪ Procesar ▪ Presentar <p style="margin-left: 150px;">} Productos y Soluciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Patentes ▪ Procesos ▪ Modelos ▪ Sistemas informáticos y administrativos ▪ Cultura organizativa 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones con clientes y proveedores ▪ Marcas ▪ Imagen
Navigator de Skandia (Edvinsson, 1997)	<i>Enfoque Humano (Capital Humano)</i>	<i>Capital Organizativo</i>		<i>Enfoque Humano (Capital Clientes)</i>
		Enfoque de Renovación y Desarrollo (Capital Innovación)	Enfoque de Proceso (Capital Procesos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fidelización ▪ Capacidad de compra

MODELO Y AUTORES	CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL		CAPITAL RELACIONAL
	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos Habilidades Actitudes de las personas 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos 	
	<i>Capital Humano</i>	<i>Capital Estructural</i>		<i>Capital Relacional</i>
Modelo Intellect (Euroforum, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento tácito y explícito Capacidad para aprender Nivel de educación Competencias Liderazgo Trabajo en equipo Capacidad de innovación 	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas y mecanismos de información y comunicación Tecnología Procesos y procedimientos Patentes Sistemas de gestión Cultura organizacional Filosofía de negocio Procesos de reflexión estratégica Estructura de la organización Procesos de captación del conocimiento Procesos de innovación 		<ul style="list-style-type: none"> Calidad y sostenibilidad de la base de clientes, proveedores, aliados y accionistas Intensidad de relacionamiento Lealtad de los clientes Satisfacción del cliente Servicio al cliente Posicionamiento de marca Reputación
	<i>Capital Humano</i>	<i>Capital Estructural</i>		<i>Capital Clientes</i>
Canadian Imperial Bank (Saint - Onge, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje individual Capacidad para proveer soluciones a los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje colectivo Sistemas Estructura Estrategia Cultura 		<ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje del cliente Penetración Cobertura Lealtad Rentabilidad de los clientes
	<i>Capital Humano</i>	<i>Capital Estructural</i>		
Capital Intelectual (Drogonetti y Roos, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> Competencias Actitud Agilidad intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones Organización Renovación y desarrollo 		
Modelo de la Universidad de Western Ontario (Bontis, 1998)	<i>Capital Humano</i>	<i>Capital Estructural</i>		<i>Capital Relacional</i>
	<i>Competencias de Carácter Personal (Capital Humano)</i>	<i>Competencias de Carácter Organizativo (Capital Organizativo)</i>	<i>Competencias de Carácter Tecnológico (Capital Tecnológico)</i>	<i>Competencias de Carácter Relacional (Capital Relacional)</i>
Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> Actitudes Aptitudes Habilidades de los miembros de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Saber y experiencia acumulada de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones con el entorno
	<i>Capital humano</i>	<i>Capital Organizativo</i>	<i>Innovación y Aprendizaje</i>	<i>Capital Social</i>
Modelo Nova: Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana, 1999	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos técnicos. Experiencia Habilidades de liderazgo Habilidades de trabajo en equipo Estabilidad del personal Habilidad directiva para la prospectiva y el anticipo a retos 	<ul style="list-style-type: none"> Patentes Marcas Fórmulas Sistemas de información y comunicación Tecnología Documentación de procesos Sistemas de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Creatividad y capacidad de innovación Difusión del conocimiento de la empresa para ampliar su base de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento del cliente Fidelización del cliente Satisfacción del cliente Alianzas con competidores, clientes, proveedores, centros tecnológicos y universidades Capacidad de captación del conocimiento para interactuar con otros agentes (administración pública, entorno medio ambiental, asociaciones de consumidores)

MODELO Y AUTORES	CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL		CAPITAL RELACIONAL	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estándares de calidad ▪ Cultura 			
	<i>Capital Humano</i>	<i>Capital Organizativo</i>	<i>Capital Tecnológico</i>	<i>Capital de Negocio</i>	<i>Capital Social</i>
Modelo Intellectus (Bueno, Salmador & Meriño, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores y Actitudes ▪ Aptitudes ▪ Capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura ▪ Estructura ▪ Aprendizaje Organizativo ▪ Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esfuerzo en I+D+i ▪ Dotación tecnológica ▪ Propiedad intelectual e industrial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones con clientes ▪ Relaciones con proveedores ▪ Relaciones con aliados ▪ Relaciones con competidores ▪ Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa ▪ Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones con accionistas, instituciones e inversores ▪ Relaciones con administraciones públicas ▪ Relaciones con la defensa del medio ambiente ▪ Relaciones sociales ▪ Reputación corporativa ▪ Otras relaciones con la sociedad

Fuente: Elaboración propia

1.2.6. Capital Humano: Definición y Características

Como se ha venido mencionando, los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones, tienen un impacto en los conocimientos, habilidades y talentos de los individuos, por lo que las organizaciones demandan de sus empleados competencias y actitudes que sustenten el pensamiento sistémico en este entorno tecnológico (Bontis, 2002, citado en Sánchez, Melián y Hormiga, 2007). Todo ello hace que el capital humano sea considerado de manera reiterada como uno de los componentes o dimensiones de los modelos de capital intelectual, tal como se observa en la tabla No. 3. Adicionalmente, y en consecuencia a su influencia en los demás componentes del capital intelectual, el capital humano es un factor determinante para la empresa (Sveiby, 1998), dado que su carencia tendría una incidencia negativa en el resto de actividades que crean valor para la organización (Edvinsson y Malone, 1999).

Así las cosas, el capital humano es definido como generador de valor y fuente potencial de innovación por ser el origen de las ideas de la organización (Bontis, 1998; Edvinsson y Malone, 1999), formando parte del valor de las mismas y debería ser considerado como capital para éstas, más aún si dependen del personal, cuando ofrecen al mercado productos y servicios que demanden intensidad en conocimiento, razón por la que el capital humano también es considerado como el conocimiento que la organización pierde cuando sus empleados se retiran experimentando dificultades para retenerlo (Roos et al, 2001; Sveiby, 1998; Sullivan, 1999).

El capital humano incluye habilidades, educación, experiencia, valores y habilidades sociales (Sveiby, 1998). Se pueden distinguir tres componentes en el capital humano: las competencias, la actitud y la agilidad intelectual (Roos, Roos, Dragonetti, & Edvinsson, 2001). Las competencias en forma de conocimientos, capacidades, talento y *Know-how*; la actitud que se convierte en cultura, motivación, actuación y ética de la persona y agilidad intelectual, que genera valor a la organización cuando se aplican conocimientos nuevos que permiten desarrollar productos y servicios.

Retomando la propuesta de Barney (1991) para considerar un recurso como fuente de ventaja competitiva, tendríamos que el capital humano es *valioso* en la medida que sus conocimientos, habilidades y *Know-how* permite a las organizaciones implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia, ajustadas a la estrategia y al entorno en el que se desempeñan; es un recurso raro, o sea que no está disponible para la competencia, porque si no lo fuera, entonces existiría un gran número de organizaciones que estarían en capacidad de diseñar y ejecutar las estrategias, sin que éstas se constituyan en fuentes de ventaja competitiva; es decir había homogeneidad en el mercado; es *escaso* en la medida que cada vez es más difícil encontrar las personas con las habilidades, conocimientos y actitudes que se ajusten a los requerimientos de las organizaciones, al tratarse de capacidades muy específicas.

Según Davenport (2000), los componentes del capital humano son la capacidad, el comportamiento, el esfuerzo y el tiempo. *La capacidad*, significa pericia en una serie de actividades o formas de trabajo y consta a su vez de tres elementos: la habilidad definida como la familiaridad con los medios y métodos para desarrollar una tarea; el conocimiento, que es más amplio que la habilidad, entraña el dominio de una serie de hechos requeridos para desempeñar un puesto, representa el contexto intelectual en el cual actúa la persona y el talento que es la facultad innata para realizar una tarea específica, es considerado sinónimo de aptitud. El talento es susceptible de ser mejorado mediante la práctica que a su vez incrementa la eficiencia de su aplicación.

El comportamiento que combina respuestas inherentes y adquiridas con situaciones y estímulos del momento, es la forma en que un individuo se comporta y que manifiesta su ética, valores, creencias y reacciones ante el entorno (Davenport, 2000). *El esfuerzo* es la aplicación consciente de los recursos físicos y mentales en un fin específico, que promueve la habilidad, el conocimiento y el talento, es el núcleo de la ética laboral. *El tiempo* es el factor cronológico y secuencial de la inversión de capital humano: horas del día, años de una carrera profesional (Davenport, 2000).

En el comportamiento se destacan los valores, como un elemento central del capital humano y se han constituido en objeto de investigación, principalmente en las últimas tres décadas (Gouveia, Martínez, Meira, & Lemos, 2001). A pesar de la diversidad conceptual acerca de los valores, desde 1950, la definición de los valores se ha venido homogenizando y girando, en torno a unas características consensuadas (García, Medina, & Dutschke, 2010).

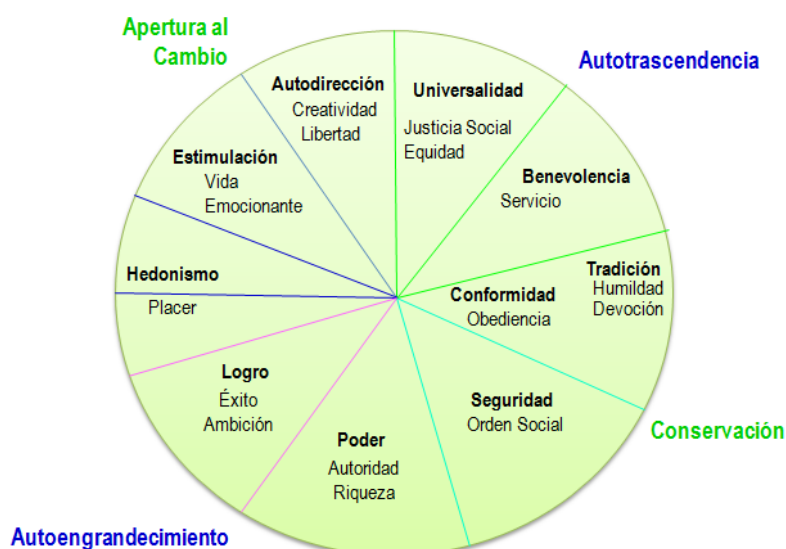
Schwartz & Bilsky (1987) resumen las principales características de las concepciones de valores, de los diversos teóricos e investigadores que los han estudiado: 1) Los valores son creencias, ligadas inextricablemente a las emociones; no son ideas objetivas y frías; 2) Los valores son un constructo motivacional. Se refieren a las

metas deseables que las personas se esfuerzan por alcanzar; 3) Los valores trascienden las acciones y situaciones específicas. Son metas abstractas. La naturaleza abstracta de los valores los distinguen de conceptos como normas y actitudes, que por lo general se refieren a acciones específicas, objetos o situaciones; 4) Los valores guían la selección o evaluación de las acciones, políticas, personas y eventos, es decir, sirven como estándares o criterios y 5) Están ordenados de acuerdo con la importancia relativa que tienen unos respecto de otros; esta característica jerárquica de los valores los distingue también de las normas y actitudes.

Aunque las cinco características aquí señaladas son comunes para todos los valores, el aspecto fundamental que permite la distinción entre los mismos, es el objetivo motivacional que expresan. Estas características que son comunes en la mayoría de las definiciones sobre valores dadas por distintos autores, son las que permiten diferenciarlos de otros conceptos como las actitudes o necesidades, que están relacionadas con un objeto social específico y los valores exceden este carácter específico. Adicionalmente, los valores poseen un carácter ordinal, lo que significa que para el sujeto unos son más importantes que otros, en contraposición a las actitudes que no presentan esta ponderación (Rokeach, 1973, citado en García, Medina y Dutschke, 2010).

En torno de los valores, Schwartz (2005) ha planteado un modelo teórico de diez valores universales, que se ha venido verificando en gran parte del mundo. Con los datos recogidos en 63 países, en más de 60,000 individuos, Schwartz derivó su teoría de los diez valores personales, en una dimensión circular. Estos valores se agrupan en cuatro grandes categorías: autotranscendencia, autoengrandecimiento, conservación y apertura al cambio, los cuales tienen relaciones bipolares (autoengrandecimiento vs. autotranscendencia y apertura al cambio vs. conservación), tal como se observa en la figura No. 15. Esta teoría es de las más consistentes, en términos de verificación y lógica interna (García, Medina, & Dutschke, 2010).

Figura No. 15. Modelo teórico de las relaciones entre los diez tipos motivacionales de valores



Fuente: Elaboración propia a partir de Schwartz (2005)

Según Schwartz (2005), son diez los valores motivacionalmente distintos y básicos que resultan de las necesidades universales de la condición humana, tales como las individuales; las sociales y de vivencia y bienestar en grupos. Estos diez valores procuran incluir los valores básicos fundamentales, reconocidos en las culturas de todo el mundo. En la tabla No. 4 se observan estos diez valores básicos, definidos por Schwartz (2005), al describir sus principales metas motivacionales.

Tabla No. 4: Descripción de los Valores Básicos

Valor	Descripción
1) Autodirección	Independencia en el pensamiento y en la toma de decisiones, creación y exploración, sin las restricciones de límites impuestos externamente (creatividad, independencia, libertad).
2) Estimulación	Emoción, riesgo, novedad y logros en la vida. Variedad y cambio
3) Hedonismo	Placer y satisfacción / gratificación sensual, para la propia persona.
4) Logro	Éxito personal, a través de la demostración de competencia, de acuerdo con los estándares sociales.

Valor	Descripción
5) Poder	Estatus social y prestigio; control o dominio de personas y recursos ¹
6) Seguridad	Armonía y estabilidad de la sociedad, tanto de las relaciones, como de uno mismo.
7) Conformidad	Control tanto de las acciones, como de las inclinaciones y de los impulsos probables de lastimar a otros, y de violar las normas y expectativas sociales
8) Tradición	Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que la cultura tradicional y la religión brindan a las personas.
9) Benevolencia	Preservación e incremento del bienestar de aquéllos con quienes uno está en frecuente contacto personal (el “in-group”).
10) Universalidad	Comprensión, entendimiento, apreciación, tolerancia y protección, para el bienestar de todas las personas y de la naturaleza.

Fuente: elaboración propia a partir de Schwartz (2005)

Una de las ventajas competitivas en entornos económicos dinámicos y cambiantes reside en las capacidades y valores de las personas que conforman una organización (Martos, 2009), por ser este el elemento que presenta mayor dificultad para transmitir o copiar (Teece & Pisano, 1994; Barney & Clark, 2007).

Según Croizer (1982) citado en Garmendia (1994), el recurso humano pasa a ser un recurso raro, dado que la posesión de materias, técnicas y capital no resultan interesantes más que en la medida que se disponga de recursos humanos que permitan explotarlos. De igual manera señala que no es posible hablar de calidad parcial y menos de calidad total sin el compromiso de los empleados; la capacidad de innovar y desarrollar nuevos servicios y de lograr una calidad sostenible no depende sólo de inversión material, sino que cada vez se depende más de la inversión en bienes no materiales: esto es, en personas, en sistemas de relaciones, en cultura.

Con esta base sobre la importancia e influencia del capital humano en los demás tipos de capital, daremos paso a la revisión del concepto de competencia y su evolución como preámbulo del segundo componente del presente trabajo, relacionado con el

¹ Los valores de poder y de logro, se basan en la estima social. No obstante, los primeros hacen énfasis, en demostrar el desempeño exitoso en la interacción concreta, mientras que el segundo enfatiza en el logro o la preservación de una posición dominante, dentro del sistema social más general (García, Medina, & Dutschke, 2010).

liderazgo como competencia, para finalmente cerrar el marco teórico con el concepto de estrategia, como tercer componente de esta investigación, revisando la tipología y las fases del proceso estratégico.

1.3. Definición de Competencia y su evolución

Para definir el término competencia, es necesario hacer referencia a los conceptos señalados por Ruíz, Jarana & Romero (2005), en primera instancia etimológicamente, la palabra competencia procede del verbo latino *competeré*, vocablo que en el español se refiere al concepto de competir y competir, que expresa competencia entre dos o más rivales. En su evolución adquirió un aspecto más amplio, cuando fue comprendido como responder a, corresponder a, ser propio de, ser aplicable a.

Las capacidades o competencias se definen como los conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo en la empresa, como resultado de la combinación de recursos y creación de rutinas, generadas por la interacción de los recursos humanos. Las competencias deben cumplir tres condiciones: ser reconocidas por los clientes, ofreciéndoles un valor notable, permitir una diferenciación de sus competidores y que sean extensivas a otros productos de la empresa (Morcillo, 1997).

Se ha logrado la evolución de la dirección estratégica hacia la ventaja competitiva estudiando a la empresa desde el punto de vista de los recursos, las competencias y capacidades organizacionales, en donde toma vital importancia la innovación y los procesos internos, dando origen como lo mencionan Ibarra & Suárez (2002), a la teoría basada en los recursos y capacidades de la empresa.

Sleznick (1957), citado en Ibarra & Suárez (2002), define las capacidades como la competencia distintiva, es decir que es lo que hace la empresa mejor que sus competidores. Este término evoluciona hacia competencias esenciales como las

capacidades fundamentales que permiten el mejor resultado de la empresa. Teece, Pisano & Shuen (1997), consideran la capacidad como la habilidad para realizar las cosas en forma aceptable, integrando repetición, confiabilidad e intencionalidad.

En este contexto, el concepto de capacidad hace referencia a las capacidades o habilidades de la gerencia estratégica para adaptar e integrar las habilidades organizacionales, es decir, sus recursos y competencias funcionales a fin de responder a un entorno cambiante y dinámico. El concepto de dinámica hace referencia a la capacidad de la firma para renovar sus competencias o patrones de práctica y aprendizaje, de tal manera que se logre congruencia con el entorno cambiante (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Morcillo (1997) hace referencia a tres clases de competencias: las competencias esenciales o nucleares, las competencias personales y las competencias organizacionales. Las competencias esenciales o nucleares, incluyen tecnología que abarca elementos del saber y experiencia; las competencias personales hacen referencia a las actitudes, aptitudes y habilidades de las personas de la empresa; y las competencias organizacionales que incluyen los procesos de la organización. El éxito de la empresa está dado por la interacción de estas clases de competencias.

Las diversas definiciones sobre competencias nos permiten relacionar sus elementos con lo señalado en la introducción de este aparte y observar las concepciones desde las ópticas de los diferentes autores como se relacionan a continuación. Ansorea (1996) definió la competencia como "una habilidad o atributo de la persona, de la conducta de un sujeto, definida como característica de su comportamiento orientado a la tarea, que puede clasificarse de forma lógica y fiable" (Casallas, 2009 pag. 209).

Para Hager y Beckett (1999), las competencias incluyen habilidades o actitudes que deben incorporar atributos como conocimientos, aptitudes y valores. El concepto de

competencia incluye la noción de capacidad aplicada a ciertas tareas, siendo una correspondencia entre las habilidades de una persona y el buen desempeño de las acciones propias, por lo tanto, la evaluación de la competencia se apoya en la consecuencia de una muestra de desempeño.

Para Berrocal & Pereda (2001) las competencias son las actuaciones que pueden ser observadas, que están causalmente relacionados con un excelente desempeño en un trabajo específico y en una empresa específica. Para desarrollar los comportamientos que hacen parte de las competencias de un perfil requerido en el trabajo es necesario que se encuentren los siguientes componentes: saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer. El saber hace referencia a los conocimientos que permitirán a la persona desarrollar los comportamientos que hacen parte de la competencia. Saber hacer se relaciona con la capacidad de la persona para aprovechar conocimientos como respuesta adecuada a las dificultades que le traza su labor. Saber estar es ajustarse a las normas de la organización. Querer hacer se relaciona con los grados de motivación y poder hacer es la disposición de medios y recursos para desarrollar los comportamientos asociados a las competencias.

Levy-Leboyer (2000), define competencias como ejemplos de comportamientos que algunas personas desarrollan de forma superior que otras, lo cual las hace virtuosas en un contexto específico. Estos comportamientos son observables en el trabajo y en situaciones de valuación y ponen en práctica aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos en forma integrada. El autor indica que las competencias personalizan un talante de alianza entre las características de la persona y las cualidades necesarias para desarrollar acciones profesionales determinadas.

Las competencias definen las características de personalidad que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con un *performance* superior (Alles, 2010). Así mismo, los comportamientos son indicadores que permiten la medición de las

competencias, siendo estos comportamientos observables e incluidos en los descriptivos de cargo.

El concepto del Consejo de Normalización y Certificación Conocer de competencias laborales de México, indica que las competencias laborales son la capacidad de producción de una persona que es definida y medida por la gestión de su desempeño en el ambiente laboral, en cuanto a sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, las cuales coexisten en forma necesaria, mas no suficiente para un adecuado desempeño (Alles, 2010).

Otras definiciones de competencias mencionadas por Alles (2010), hacen referencia a competencias laborales, como la de Cinterfor – Centro Interamericano de Investigación y documentación sobre formación profesional – perteneciente a la OIT, como la capacidad efectiva para llevar a cabo en forma exitosa una acción en el trabajo debidamente identificada. De esta forma, la competencia en el trabajo se constituye en una capacidad existente, que en su naturaleza puede ser demostrada, no siendo una posibilidad para desarrollar el trabajo en forma exitosa.

Woodruffe (1993) citado por Levy-Leboyer (2000), propone que se hable de competencia para caracterizar una misión determinada, estando relacionada el concepto de competencia al estudio de las acciones profesionales y a la enumeración de lo que es necesario para llevar de manera irreprochable los cometidos que éstas conlleven, indicando que forman un lazo entre los objetivos a desarrollar y los comportamientos puestos en práctica para llevarlos a cabo, así como las condiciones propias necesarias para desempeñarse triunfantemente.

Profundizando en la definición de competencia señalada por Spencer & Spencer (1993), citados en Alles (2010), las características mencionadas hacen referencia a motivación, rasgo, concepto sobre sí mismo, conocimiento y habilidad. La motivación corresponde a aquellas cosas que llevan a ciertos comportamientos. Para

MacClelland (1973), citado en Alles (2010), la motivación está relacionada con las necesidades y para señalarlo, utiliza tres conceptos: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de pertenencia. A su vez, estos elementos hacen referencia a aspectos como autocontrol, concepto de sí mismo, conocimiento y habilidad. Los rasgos son las características y respuestas a determinadas situaciones, como el autocontrol. El concepto de sí mismo, es lo que cada ser considera que es, en relación a sus valores, características, actitudes e imagen. El conocimiento es la información que se tiene sobre un área específica. La habilidad es la capacidad para desempeñar en forma adecuada determinadas tareas, ya sean físicas o intelectuales. De acuerdo a cada una de estas características se hace referencia al “Modelo del Iceberg”, en el que los conocimientos y habilidades se consideran como adquiribles, en tanto que las motivaciones, conocimiento de sí mismo y los rasgos de personalidad se constituyen en una esencia del ser, los cuales no son visibles tan fácilmente (Alles, 2010).

El análisis de competencias parte del estudio de las competencias que hacen parte del individuo, encaminado en los individuos que ocupan un determinado puestos de trabajo. Se centra en tres aspectos, el primero se relaciona con los grados de cualificación, el conocimiento en asuntos culturales, científicos y tecnológicos, es decir, con lo que saben. El segundo aspecto es el talento para el quehacer, que incluyen habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica. En tercer lugar está el talante ante sí mismo, ante los demás y ante las exigencias laborales. Se hace referencia a cualificación, talento y talante, que se traduce respectivamente en lo que se sabe, lo que se puede hacer y si lo quiere hacer (Lévy-Leboyer, 2000).

El concepto de competencia no se puede separar del concepto de avance. Las competencias establecen espacios que admiten identificar a las personas desde su individualidad y por consiguiente, nociones que son evaluables. Las aptitudes y rasgos de personalidad son características individuales que explican y justifican el comportamiento de cada uno en todas las situaciones posibles (Lévy-Leboyer, 2000).

Sobre las tipologías de competencias Berrocal & Pereda (2001), habla de competencias umbral y competencias superiores, estableciendo tres elementos importantes en su distinción: En primer lugar, las características subyacentes definidas como las particularidades individuales que florecen de la persona y que determinan sus conductas. En segundo lugar la organización concreta: las competencias que demanda cada organización tienen dependencia de sus valores, su cultura, su misión y su estrategia; por lo que las competencias, pueden estar identificadas con el mismo nombre pero hacen referencia a comportamientos diferentes en diversas organizaciones. Y en tercer y último lugar el puesto de trabajo, que hace referencia al análisis de puestos de trabajo diferentes, ya que no se logra aceptar que si bien una competencia obtenga la misma denominación, signifique lo mismo en dos puestos distintos.

Otros autores nombrados por Alles (2010) como Lucia y Lepsinger (1999) hacen referencia a la pirámide de competencia, en la cual se incluyen competencias innatas y adquiridas a través del estudio, el esfuerzo y las experiencias. Así mismo, la cúspide de la experiencia está conformada por los comportamientos que son las expresiones de las habilidades innatas y adquiridas.

Por su parte, Renato Boccalari (2004), citado en Alles (2010), menciona la existencia de competencias psicológicas y estratégicas, las cuales dependen del desarrollo de las competencias distintivas. Las empresas aseguran su continuidad cuando se desarrollan las competencias distintivas, las que agregan valor al cliente, logran la diferenciación entre las empresas que ofrecen los mismos productos y permanencia en el tiempo. Para llevar a cabo la implementación de estas competencias, es necesario identificar las competencias distintivas, elaborar un programa para adquirirlas, construir la nueva competencia, distribuir la competencia distintiva entre

los productos y el mercado, determinar cómo llevar la competencia distintiva a la alta dirección y empleados.

De manera complementaria, Alles (2010) menciona las competencias cardinales, las cuales se refieren a lo crucial en la organización, representan valores o características que la hacen única, es decir que la diferencian de otras organizaciones, expresando lo que es necesario para lograr la estrategia. Estas competencias son denominadas por otros autores como *core competences*, generales o corporativas, las cuales son solicitadas para todos los miembros de la organización. Así mismo, menciona las competencias específicas, las cuales están relacionadas por los colectivos definidos dentro de la organización, por áreas, o bien por procesos. También se encuentran las específicas gerenciales, siendo las requeridas para quienes tienen a cargo a otras personas.

De otra parte, Alles (2010) menciona el concepto de talento, que según el diccionario de la Real Academia Española, en su segunda acepción indica que es “un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres”. En su tercera acepción hace referencia a “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia etc., que resplandecen en una persona”; la segunda acepción incluye la definición de competencia.

Lévy-Leboyer (2002), define la competencia profesional, como la capacidad para enfrentar roles y circunstancias de trabajo a los niveles requeridos en un cargo, lo cual contiene la antelación de dificultades, la valoración de los resultados de la labor y la potestad de participar enérgicamente en el progreso de la manufactura o producción.

Spencer & Spencer y MacClellan mencionados por Alles (2010), clasifican las competencias de logros y acción, de ayuda y servicios, de influencia, gerenciales, cognoscitivas y de eficacia personal y hacen una presentación de competencias para

niveles ejecutivos y gerenciales, siendo las de los ejecutivos: pensamiento estratégico, liderazgo de cambio y relaciones públicas. Para los gerentes: flexibilidad, implementación del cambio, innovación, relaciones interpersonales, *empowerment*, dirección de equipos y adaptabilidad, sobre las cuales profundizaremos en el aparte de las competencias del líder.

Las competencias son un activo que se debe construir pues no se puede comprar, si es único, crea más ventaja competitiva en el mercado a largo plazo, los rivales fácilmente pueden copiar una competencia e igualar la ventaja, si está competencia no es lo suficientemente diferente (Teece & Pisano, 1994).

Dulewicz (1989) citado por Lévy-Leboyer (2000), habla de supra competencias, dividiéndolas en intelectuales, interpersonales y de adaptabilidad. Las intelectuales están definidas por visión estratégica, análisis y evaluación; las interpersonales están conformadas por la dirección de colaboradores, persuasión, espíritu de decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral y las de adaptabilidad entendidas como flexibilidad y adaptabilidad, orientación hacia los resultados, energía e iniciativa, deseo de triunfar, sentido de los negocios, las que se retomarán como competencias de los líderes.

En torno a las competencias gerenciales, Alles (2010) define diez, a saber: conducción de personas, dirección de equipos de trabajo, *empowerment*, entrenador, entrepreneurial, liderar con el ejemplo, liderazgo, liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líderes de líderes), liderazgo para el cambio y visión estratégica. Las competencias mencionadas se definen así:

La primera de ellas, *la conducción de personas* hace referencia a la capacidad para dirigir un grupo de personas a cargo, distribuir tareas y delegar autoridad, así como de proveer oportunidad de aprendizaje y crecimiento; la segunda es la *dirección de*

equipos de trabajo definida como la capacidad para integrar, desarrollar, reforzar y llevar con éxito un equipo de trabajo y animar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad; en tercera instancia se hace referencia al *empowerment* como la capacidad para brindar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como los resultados negativos de las acciones, con todos los participantes; la cuarta competencia gerencial es ser *entrenador*, siendo esta la capacidad de formar a otros tanto en conocimiento como en competencias; es un esfuerzo para animar al aprendizaje a largo plazo; la quinta competencia nombrada por Alles (2010) es *entrepreneurial*, identificada como la capacidad para transformar su gestión de poca o escasa productividad y rendimiento en una de alta productividad y rendimiento.

La sexta competencia es *liderar con el ejemplo*, siendo esta la capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización por medio de un patrón de dirección personal acorde con la ética, motivar a los participantes a alcanzar los objetivos definidos con un sentido de pertenencia y compromiso; la séptima competencia, la constituye el *liderazgo*, como una capacidad para crear compromiso y alcanzar el respaldo de los superiores, para poder afrontar con éxito los retos de la organización, y así asegurar una apropiada dirección de personas, desarrollando su talento y manteniendo el clima laboral en sus niveles adecuados; la octava competencia es el *liderazgo ejecutivo*, el cual hace referencia a la capacidad para dirigir un equipo de trabajo del que dependen otros equipos; implica comunicar la visión de la organización, desde el rol formal, así como desde la autoridad moral que da mayor precisión a su carácter de líder; esto implica en esencia ser líder de líderes; la novena competencia hace referencia *al liderazgo para el cambio* siendo esta la capacidad para dar a conocer la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable para los stakeholders; y finalmente, Alles (2010) plantea como la decima competencia, la *visión estratégica* como la capacidad para tomar la delantera e iniciar los cambios del entorno,

identificando los impactos en el tiempo, con el fin de optimizar las fortalezas, intervenir sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades (Alles, 2010).

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), ha planteado un modelo teórico que define las competencias relevantes para enfrentar los retos del mundo globalizado y moderno, con un enfoque hacia la innovación en el trabajo. Este catálogo agrupa las competencias en tres categorías: conocimiento, habilidades y actitudes y valores. Dentro de las competencias de habilidades, se define el liderazgo colaborativo como “La habilidad para la creación de entornos que estimulen la iniciativa, el aprendizaje y desarrollo del talento, a través del trabajo en equipo para alcanzar las metas organizacionales (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2010. pag. 19)”.

Mintzberg (2010), basado en su trabajo de investigación sobre gerentes y su papel de dirección, plantea unas competencias de liderazgo. De esta forma, el autor agrupa las competencias del líder, gerente, en 4 grupos: Competencias personales, competencias interpersonales, competencias para la información y las competencias para la acción. Las categorías se agrupan como lo indica la Tabla No. 5.

Tabla No. 5: Competencias para Ejercer la Gerencia

AGRUPACIÓN	COMPETENCIAS	
Competencias personales	Administrarse a sí mismo, internamente	Reflexionar
		Pensar de manera estratégica
Competencias personales	Administrarse a sí mismo, externamente	Tiempo
		Información
		Estrés
		Carrera
Competencias personales	Programar el trabajo	Segmentar
		Establecer prioridades
		Programar agenda
		Decidir los cuándoos
		Hacer malabares

AGRUPACIÓN	COMPETENCIAS	
Competencias interpersonales	Liderar a las personas	Seleccionar
		Enseñar / servir de mentor / entrenar
		Inspirar
		Negociar con los expertos
	Liderar grupos	Armar equipos
		Resolver conflictos / mediar
		facilitar los procesos
		Dirigir reuniones
	Liderar la organización / unidad	Forjar cultura
	Administrar	Organizar
		Asignar recursos
		Delegar
		Autorizar
		Sistematizar
		Establecer metas
	Relacionar la Organización / Unidad	Considerar el desempeño
Cultivar redes		
Representar		
Colaborar		
Promover, hacer cabildeo		
Competencias para la información	Comunicar oralmente	Proteger / almacenar información
		Escuchar
		Entrevistar
		Hablar / Presentar / Informar
		Escribir
		Recopilar información
	Comunicar por vía no oral	Difundir información
		Ver
	Analizar	Percibir
		Procesar datos
Modelar		
Medir		
Competencias para la acción	Diseñar	Evaluar
		Planear
		Forjar
	Movilizar	Crear Visión
		Apagar incendios
		Administrar proyectos
		Negociar
Intervenir en política		
Administrar los cambios		

Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg (2010)

Así mismo, Wright y Taylor (1984), citados en Ramis, Mannassero, García-Buades (2007) desplegaron el énfasis de habilidades interpersonales o sociales con una orientación al liderazgo. El modelo destaca las destrezas de comunicación, teniendo en cuenta que gran parte de las funciones de liderazgo en la organización suceden por las interacciones orales directas. Por su parte, Sullivan (1988), citado en Ramis et

al. (2007) afirmó el valor de investigar las destrezas y competencias del quien supervisa desde el punto de vista de los colaboradores. Favorablemente, hizo defensa que lo fundamental es la percepción, la transformación cognitiva y las ideas que los colaboradores fabrican en torno a la información y que les permiten obtener esquemas y competencias laborales (Ramis et al., 2007).

Por su parte, Boies, Lvina, & Martens (2010), mencionan que para ser efectivos, los líderes estratégicos deben tener habilidades interpersonales astutas y competencias relacionales. Los líderes estratégicos a menudo ponen a la gente antes que la estrategia (o al menos en la misma posición de importancia) y simultáneamente demuestran una humildad personal extrema con una voluntad personal intensa para que su capital humano y la firma triunfen.

1.3.1. Competencias de liderazgo

Liderazgo es un término usado frecuentemente en diferentes ámbitos sociales, sectores e industrias, sin embargo, no existe una única definición que abarque todo lo que implica. El liderazgo ha sido estudiado bajo una infinidad de dimensiones: como rasgo, característica, personalidad, habilidad, condición, proceso, entre otras, derivando en distintas definiciones (Mbawmbaw, Rivera, Valentín, Téllez y Nieto, 2006, citados en Nieto-Goller, 2009). Inicialmente el interés se focalizó en las diferencias individuales del líder, siendo éstas la base de estudios de personalidad focalizados en la teoría de los rasgos (Contreras, 2008). A pesar de esto, las aproximaciones realizadas por quienes han estudiado el tema, presentan aspectos que guardan una estrecha relación entre sí, como se muestra más adelante.

En un sentido amplio, la definición académica de liderazgo se encuentra en los Diccionarios de la Lengua Española y de Ciencias de la Conducta (citados en Galiano, 2009, p.5), como la “dirección, jefatura o conducción de un partido político,

de un grupo social o de otra colectividad” y como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos" respectivamente. Por su parte, Galiano (2009) identifica el liderazgo como la capacidad que tiene un ser humano para articular, generar entusiasmo y orientar el desempeño de otros, con el fin de alcanzar una misión y una visión compartida. Así mismo, afirma que es un proceso mediante el cual se influye en las actividades de determinado grupo.

Una primera definición científica es la planteada por Goleman (1995), para quien el liderazgo es el arte de convencer a las personas para trabajar y alcanzar un objetivo común. Así mismo, las habilidades emocionales se ponen a la vanguardia de las habilidades organizacionales mediante las tres aplicaciones de la inteligencia emocional: ser capaz de airear las quejas como críticas ventajosas, crear una atmósfera en la que la pluralidad es valiosa y trabajar en equipo.

Otros conceptos como el de Zaleznik (2004), ponen de presente que solo se trata de un esfuerzo práctico para dirigir empresas y para cumplir con su cometido y señala que el liderazgo “requiere inevitablemente del uso del poder infinito de influir en los pensamientos y acciones de otras personas” (p.67) y "se convierte en un psicodrama en el que una persona, brillante y solitaria, tiene que conseguir el control por si mismo como condición previa para controlar a los demás" (p. 68).

Siguiendo por la línea de poder infinito como lo define Zaleznik (2004), otras definiciones que coinciden con esta concepción del liderazgo son las anotadas por Chiavenato (citado en Galiano, 2009) quien afirma que es la influencia interpersonal que se ejerce en determinado escenario a través de la comunicación humana para conseguir los objetivos planteados. Por su parte, Koontz (citado en Gaitán, 2009) define el liderazgo como el arte de influir sobre otros para que se esfuercen voluntariamente y con entusiasmo, buscando alcanzar las metas de un grupo y

Stonner (citado en Gaitán, 2009), lo forja como el proceso de dirigir y ejercer influencia en las actividades de un grupo.

Algunos investigadores han intentado hallar patrones en las características de los líderes, por ejemplo, Ghiselli (citada en Ramírez, 2005), encontró en su estudio que atributos como la inteligencia, la habilidad para supervisar, la iniciativa, seguridad en sí mismo y nivel socioeconómico autopercebido, eran comunes en los líderes. Así mismo, Stogdill (citado en Ramírez, 2005), identificó otros atributos como juicio, toma de decisiones, velocidad de decisión, originalidad, adaptabilidad, ascendencia, estabilidad emocional, responsabilidad, sociabilidad, vigor y seguridad en sí mismo; Catell 1964; Gibb 1961; Lawson 1962; Clark y Clark 1990, citados en Ramírez 2005, identifican rasgos como inteligencia, entusiasmo, control y autoconcepto.

Sin embargo, otros estudios han mostrado que bajo condiciones similares, no todas las personas logran dirigir un grupo, este aspecto está relacionado con los rasgos que poseen un poderío directo en el comportamiento de las personas. Su origen es la teoría de rasgos de la personalidad, desarrollada por Allport y Catell, definiendo el rasgo como: "posibilidades, disposiciones o tendencias para la acción, relativamente duraderos o permanentes (...) Esta concepción implica que, en algún sentido, los rasgos son determinantes de la conducta o antecedentes de ella" (Allport 1937, 1963, 1966; Catell 1959, 1965; Fierro 1986, citados en Ramírez, 2005, 117).

Ramis et al. (2007), citando a Tyukl y Van Fleet (1992) recopila las siguientes competencias para la función directiva y el liderazgo: "planificar y organizar, resolver problemas, clarificar e informar, supervisar, motivar, consultar y apoyar, reconocer, gestionar el conflicto, desarrollar equipos, crear redes, delegar, promocionar y orientar y recompensar" (p.164).

Continúan Ramis et al. (2007), señalando que deben existir tres diferentes competencias en la función directiva: conceptuales, técnicas y sociales. En las

habilidades sociales se encuentra la habilidad comunicativa, la cual permite determinar qué elementos de su conducta incurren en el rendimiento y motivación del equipo de trabajo. Es necesario determinar cómo es la comunicación del líder con su equipo de trabajo, como una forma de lograr los objetivos de eficacia y rendimiento.

El libro *The competent manager* de Boyatzis (1982), hace referencia a las competencias de dirección, definiéndolas como el conjunto de características individuales que pueden pertenecer a ámbitos tan distintos como las aptitudes, los motivos, los rasgos, las capacidades, la imagen de sí mismo y de su papel social o que incluso pueden ser un conjunto de conocimientos adquiridos.

Capacidad, proceso, arte o cualquier otra denominación que se le dé al liderazgo, tiene como fondo el impacto que una persona puede tener sobre las acciones de un grupo en busca de objetivos y metas colectivas. De acuerdo con esto, toda organización requiere no sólo una, sino varias personas que desde sus respectivas posiciones puedan actuar y generar que las tareas y labores que se realicen, deriven en los resultados esperados en conjunto.

El estudio del liderazgo ha presentado diversos modelos que han evolucionado desde los que se basan en los rasgos del líder como por ejemplo las teorías del gran hombre y los modelos conductuales, hacia modelos situacionales como la teoría del intercambio líder seguidor, el modelo camino meta y el liderazgo situacional que son tomados en cuenta para su investigación, tanto las variables del entorno como las del individuo. Actualmente, el modelo de liderazgo transformacional es uno de los más aceptado, desarrollado por Bass (1985), citado en Grojean, Dickson & Smith (2004), tomado las ideas sobre liderazgo carismático de House (1971), citado en Nader y Castro (2007), y transformacional de Burns (1978), citado en Nader y Castro (2007) y lo describe como los efectos que ocasiona el líder sobre sus discípulos a partir de la toma de conciencia sobre el valor de los resultados obtenidos y la invitación a

anteponer el interés colectivo sobre el personal en virtud del resultado de los objetivos de la empresa.

En relación con las características que exhiben los líderes transformacionales, Bass y Riggio, citados en Nader y Castro (2007), señalan que pueden corresponder a una amplia gama de conductas, dentro de las cuales se destacan a nivel conceptual las cuatro dimensiones siguientes: influencia idealizada conocida como carisma, que implica que los servidores identifican e imitan a los líderes que son percibidos como confiables y capaces de lograr su visión (Bass, 1985, citado en Grojean et al., 2004); inspiración motivacional que involucra el uso de símbolos y apelaciones para lograr conciencia y comprensión de la visión y los objetivos colectivos (Bass, 1985, citado en Grojean et al., 2004) a la vez que suministran significado a los ejercicios de sus seguidores (Nader & Castro, 2007); estimulación intelectual que alienta la investigación de soluciones alternas a problemas del diario acontecer (Nader & Castro, 2007) y a su vez comprende dos características esenciales: la primera relacionada con el fortalecimiento a los seguidores en los aspectos anteriores de influencia idealizada e inspiración motivacional y en la forma de hacer las cosas y la segunda brindando apoyo a los seguidores para que se cuestionen sobre las creencias de la organización, sus valores y objetivos (Bass, 1985, citado en Grojean et al., 2004). Por último la consideración individualizada que significa inquietarse por las necesidades particulares de sus colaboradores (Nader & Castro, 2007), y en consecuencia, por satisfacer las mismas (Bass, 1985, citado en Grojean et al., 2004).

Los líderes transformacionales también realizan intercambios y negociaciones con sus subordinados, a cambio del logro de los objetivos planteados, lo que se ha denominado recompensa contingente y adicionalmente monitorean a sus subordinados para impedir equivocaciones o desviaciones de los criterios determinados para la ejecución del trabajo, lo que se conoce como dirección por excepción (Bass y Riggio, 2006, citados en Nader y castro, 2007).

Sin embargo, vale la pena resaltar que Bass y Riggio (2006) citados en Nader y Castro (2007), aseveran que el modelo de liderazgo transformacional ha avanzado a un modelo denominado “Liderazgo de rango completo” (Full Range Leadership), que observa, un rasgo negativo nombrado liderazgo *Laissez Faire*. Este tipo de liderazgo se considera negativo porque los líderes evaden tomar decisiones o no realizan intercambio alguno para lograr alcanzar los objetivos y tampoco ejercen mando que les faculta su rol dentro de la organización.

Una de las razones por la que unas firmas se desempeñan mejor que otras, se relaciona con la ejercitación del liderazgo estratégico en la firma, definido como la habilidad de una persona para anticipar, imaginar, mantener flexibilidad, pensar estratégicamente, y trabajar con otros para iniciar cambios que crearán un futuro viable para la organización (Hitt, 2002).

El liderazgo transaccional se caracteriza por la guía y motivación por parte del líder hacia sus adeptos, en la orientación de metas instauradas, depurando los roles y las tareas solicitadas para la consecución de la metas. Los aspectos esenciales de este tipo de liderazgo, se asocian al diseño de una recompensa de acuerdo con los resultados (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003).

El líder da premios a sus seguidores si éstos cumplen con lo encomendado establecidos o sí cumplen el esfuerzo para lograrlos. Por lo tanto, este estilo de liderazgo se concentra en la revisión de las actividades de quienes están a cargo. No obstante, la motivación por premios y castigos, la necesidad de una cadena de mando en donde los subordinados hacen lo que se les solicita y las estructuras relacionadas con información y recompensas, presentan una limitación, por cuanto representan una visión de “*homo economicus*”, en donde no se tienen en cuenta lo relacionado con lo social y las emociones, esenciales al gobierno de los seres humanos (Delgado, 2012).

Sánchez (2008), indica otro arquetipo de estilos, el Estilo Indiferente, con directores flexibles, que no tienen en cuenta la definición, descripción y seguimiento de metas, labores y acciones a ejecutar, ni la definición de normas y patrones. Así, la toma de decisiones no se considera estructurada, respondiendo a la inmediatez, tomando en cuenta lo que piensan los subordinados con experiencia.

En el Estilo Tecnista, señala Sánchez (2008), los dirigentes son soberanamente autócratas. Quien dirige se ocupa tanto por la enunciación y diseño de los objetivos, labores y acciones a llevar a cabo, como por las normas y patrones dentro de los cuales éstos deben cometerse. La toma de decisiones es exclusiva de quien dirige, no se tienen en cuenta los subordinados, ni las consecuencias de éstas sobre ellos.

En el Estilo Sociable, los líderes tienen una alta participación. Hay una merma de inquietud por establecer las metas, labores y acciones como por las normas y patrones dentro de los cuales corresponderían efectuarse; se establecen por cada subordinado, sin guía alguna de la dirección. La toma de decisiones se ejecuta por asentimiento, y es un lineamiento siempre contar con las opiniones de los subordinados, con énfasis en aquellos sobre los que repercuten las decisiones (Sanchez, 2008).

Como última instancia en el Estilo Sinérgico, los líderes tienen un notable grado de participación y se involucran en el proceso del equipo. El líder se inquieta tanto por la enunciación y la delineación de los objetivos, acciones y labores a desarrollar, como por las normas y patrones de cumplimiento; las acciones se establecen por cada uno de los seguidores, orientando su quehacer a los lineamientos establecidos por quien lidera y establece la estrategia. La toma de decisiones es por consenso, con referente de los colaboradores, especialmente de los participantes más afectados por las decisiones. El dirigente excepcionalmente toma decisiones unilateralmente (Sanchez, 2008).

Es significativo distinguir que el abordaje teórico de los estilos de dirección y liderazgo por medio del énfasis que el líder coloca en las acciones o en los individuos, un bosquejo o patrón que pretende determinar los estilos de dirección y liderazgo deberá tomar como punto de partida esta doble dimensión, indagando en forma detallada cada una de las variables que la integran: acciones e individuos (Sanchez, 2008).

Con base en lo anterior, Sánchez (2008), define dirección y liderazgo como el proceso de influjo mutuo en el cual uno de los participantes del equipo (líder) ejercita un nivel superior de dominio que el que el equipo en su totalidad despliega sobre él, cuando el contenido en el que se desarrolla dicho proceso así lo requiere, consiguiendo la alineación de la totalidad de los miembros hacia el logro de unos objetivos comunes. En este sentido, el estilo de dirección y liderazgo se define como el carácter por medio del cual el líder despliega su causa, acentuando en las acciones y/o en los individuos, es la progresión de atributos, destrezas y conductas a los que acude el líder para interactuar con los subordinados y alcanzar así los resultados esperados.

Ahora bien, Sánchez (2008), señala por dirigentes orientados hacia tareas, aquellos que centran sus esfuerzos en la definición de objetivos cuantitativos, explorando medios de eficacia, o acogiendo nuevos procesos para manejar los conocimientos, destrezas, información y conocimiento que utilizan sus subordinados en función de lograr los objetivos propuestos. Las variables que conforman o consienten identificar la alineación hacia las acciones son: 1) Normas, Objetivos y Estándares; 2) Control; 3) Desempeño; 4) Órdenes; 5) Responsabilidades y 6) Poder.

No obstante Sánchez (2008), resalta la importancia del dirigente orientado hacia las personas, los cuales se caracterizan por mostrar confianza y apoyo mutuo, fomentar la participación, la comprensión, la comunicación abierta, el respeto, las buenas

condiciones de trabajo y la equidad. De esta forma, este tipo de líderes muestran mayor disposición a instituir un clima laboral gratificante; el líder está en búsqueda de lo mejor para su equipo de trabajo, exponiendo un grado de respeto hacia éstos, y logrando satisfacer las necesidades de cada individuo. Las variables que componen o admiten especificar la disposición hacia las personas son: 1) Comunicación; 2) Toma de decisiones; 3) Trabajo en equipo; 4) Ambiente de trabajo; 5) Relaciones directivo - colaborador y 6) Motivación.

Vistos estos conceptos, ahora tendríamos que revisar su pertinencia frente a conceptos modernos de liderazgo como "algo que se ocupa de multiplicar los logros humanos - en un mundo de creciente incertidumbre, cambios a un ritmo vertiginoso y una creciente complejidad" (Karp & Helgo, 2008, p. 51). En este contexto, el liderazgo entendido como un proceso de influencia social, un elemento que aflora es el de la construcción de identidad, dado que los líderes dirigen grupos u organizaciones y éstos son el reflejo de nuestras identidades. De los llamados intercambios y negociaciones que explicamos en el liderazgo transformacional, se construyen nuevas formas de relación que a su vez se constituyen en nuevas formas de ser y en ese continuo devenir de relaciones, lo que se evidencia es la diversidad de las identidades en las que cada participante es reconocido y se reconoce por sus diferencias, traducido en la consideración individualizada antes referida. Siguiendo esta argumentación, el liderazgo en el entorno actual se entenderá más fácil si se concibe como un proceso dinámico que se da entre personas, en lugar de depender de las características individuales del líder, dado que en entornos caracterizados por la incertidumbre, el caos y la dinámica casi fugaz del cambio continuo, no es posible endilgar la vida de una organización a un líder, dado que el liderazgo surge de la interacción continua entre líderes y seguidores, lo cual es compartido por Ramis et al. (2007), referenciando a Fernández Terreros (1995) cuando señala que es necesario tener en cuenta dos elementos en el estudio del liderazgo: al líder y a su equipo de trabajo, como el acto de reconocer y ser reconocido y de obtener la credibilidad,

confianza y respeto para actuar como líder, sea formal, informal, designado o no (Karp & Helgo, 2008).

Manucci (2007), hace referencia al modelo de gestión de muchas organizaciones, el cual está basado en un futuro enlazado, concepto que permite concebir la idea que el futuro se alcanza en la medida en que éste se puede predecir, estableciendo las acciones, la realidad es otra en la que el futuro es la consecuencia de procesos emergentes y circunstancias no conocidas (incertidumbre y caos), que dependen de la combinación de variables, por lo cual estos modelos mecánicos fracasan al intentar explicar y operar en los contextos aquí mencionados. La complejidad no se aborda como un problema, éste son los instrumentos para tener la capacidad de descubrir, dilucidar y actuar en él, por lo cual el desafío de los líderes es mirar mas allá de su entorno, logrando un avance en las conversaciones y la pluralidad y entender que el mercado depende de la posibilidad y el conjunto de variables, de manera que cuente con todos los elementos para diseñar un mapa corporativo con dos caras: el futuro y el presente, como el recurso de mayor valor de la empresa.

De acuerdo con Puga & Martínez (2008), hay cinco competencias que resumen la notoriedad de las conductas observables y frecuentes que evidencian el éxito de una persona en su función de dirección: la orientación al conocimiento, el liderazgo, la habilidad de comunicación, los valores éticos y la destreza para trabajar en equipo.

La orientación al conocimiento es la principal responsabilidad del gerente moderno, contribuyendo con el desarrollo del elemento humano para brindar a las personas las herramientas cognoscitivas que les permita conservar y aumentar valor a la organización en la que están inmersos (Puga & Martínez, 2008).

Tomando el liderazgo como competencia, los líderes tienen capacidad para influir en las conductas y pensamientos de los individuos, dejando de lado los vínculos

formales o la proximidad física. Es líder quien ejerce influencia sobre un número considerable de personas, a través su actuar.

Por su parte, la habilidad de comunicación es la capacidad demostrada de la persona para adoptar y transferir mensajes acertados y unívocos, independiente del medio o la forma de comunicación que se escoja. El líder necesariamente debe ser hábil para establecer y mantener una comunicación apropiada y fluida con superiores, compañeros y colaboradores con quienes se relacione (Puga & Martínez, 2008).

Respecto de los valores éticos, los autores se refieren a los apoyos morales de los vínculos que las empresas constituyen con quienes interactúan, como empleados, proveedores, clientes, competidores o el estado, y el trabajo en equipo, a través una forma de liderazgo que se centra en el desempeño del equipo como colectividad sobre el individuo, las empresa logran conseguir un liderazgo en sus mercados (Puga & Martínez, 2008).

Los líderes estratégicos efectivos entienden que cuando asignan tareas que deben ser coordinadas, ellos deben intentar juntar individuos con capacidades complementarias. Integrar el capital humano mediante la coordinación de tareas o equipos de proyectos también utiliza el capital social del líder y del grupo. Líderes estratégicos efectivos raramente deben ejercer autoridad. En cambio, ellos influyen desafiando a los miembros del grupo a pensar y actuar independiente y creativamente. Los líderes estratégicos efectivos aprenden como integrar apropiadamente recursos recogidos de las relaciones externas con los recursos internos para crear mayor valor. Ser capaz de hacer esto permite el aprovechamiento del capital social. Un medio de aprovechamiento de capital social es mediante el aprendizaje de nuevos conocimientos, absorbiéndolo dentro del capital humano de la firma, difundiendo a través de la organización y aplicándolo para crear valor. Para motivar y facilitar el

aprendizaje y transferencia de conocimiento entre socios, los líderes deben trabajar en busca de la cooperación con los socios de la firma (Boies et al., 2010).

Mintzberg (2010), hace referencia al ejercicio de gerencia en tres niveles: con información, por medio de las personas y hasta la acción. De esta forma, el gerente debe lograr la acción en otras personas a través del entrenamiento, la conformación de equipos, el fortalecimiento de la cultura y usando la información. Bien lo menciona el autor, cuando un gerente se desempeña en el plano de la información, está comunicando y controlando, en el plano de las personas, lidera y negocia y en el plano de la acción hace y negocia, siempre ejerciendo estas influencias desde y hacia la organización.

El gerente en el plano de la información, la utiliza como parte central y para animar a que las personas emprendan las acciones, por lo tanto comunica y controla, es decir que promueve el flujo de información y a través de ella impulsa el comportamiento. Así mismo es la primera función ejecutiva, enfocada a desplegar y conservar un adecuado sistema de comunicación. Uno de los usos de la comunicación es el control, dirigir el comportamiento de las personas que están a cargo (Mintzberg, 2010).

En el plano de ejercer la gerencia con las personas, hay un acercamiento mayor a la acción. Las actividades del gerente son instrumentales y llevan a través de la información a que las personas vayan hacia la acción y cumplan fines concretos. Esto se logra mediante la animación; en este punto el autor hace referencia a la función de liderar por parte del gerente y es cuando logra el manejo de un equipo de trabajo. El líder es quien controla o traza la estrategia. El liderazgo hace referencia a lo relacionado con la posición y las personas lideradas. El líder es quien motiva e inspira y éste además de ser aprendido se gana. Se ejerce el liderazgo con los individuos, el equipo y toda la unidad o con toda la organización en dos aspectos: vitalización de personas y desarrollo de individuos. La vitalización hace referencia a que se ponga en

uso la energía que tiene cada persona en forma natural y el desarrollo de personas es el apoyo para que las personas se desarrollen. La actividad con los equipos hace referencia a crear lazos y resolver conflictos para lograr el trabajo del mismo. Otra de las competencias del líder es la de establecer y fortalecer la cultura, la cual da forma a las decisiones. En este mismo plano esta la competencia de relacionarse con las personas externas a la unidad, siendo esta una legitimización de lo que es el liderazgo. El líder es una figura visible y representa oficialmente a su unidad y a la organización. También transmiten hacia su equipo de trabajo lo percibido en el exterior, deben amortiguar, es decir ejercer la función de canales por el que pasa la información y la influencia, controlan lo que sigue y cómo lo hace (Mintzberg, 2010).

En el plano de la acción, que es una forma de administración directa. Se hace internamente es decir que se anima a las personas, se procesa información, es quien logra que se haga. Es necesario llevar a cabo la administración de proyectos y enfrentar las perturbaciones. La Gerencia se denota como una actividad de contingencia, es decir que se actúa en casos en que las cosas se salen de su curso normal. Se debe también hacer un eficiente manejo de los negocios externos, esto se logra a través de coaliciones, es decir movilizar los apoyos para lograr las negociaciones (Mintzberg, 2010).

El verdadero gerente es el que logra integrar los tres planos, no es necesario llevar un equilibrio perfecto, pues cada gerente define mas su línea de acción y lograr un equilibrio dinámico a través de la fusión de todas las competencias en el lugar de trabajo (Mintzberg, 2010).

1.4. Estrategia

El término proviene del griego *strategos*, que significa “general” y del verbo griego *stratego*, relacionado con los planes para destruir a los enemigos, utilizando

eficazmente los recursos. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997). Los orígenes de este concepto se relacionan con Julio César y Alejandro Magno, así como con escritos como el Sun Tzu, El arte de la guerra, del año 360 a. de C. (Carrion, 2007).

Uno de los primeros usos de esta palabra bajo el ámbito mercantil se dio durante la Antigua Grecia cuando Sócrates hizo una comparación entre las actividades que realiza un empresario y las que realiza un general, señalando que la ejecución adecuada de una tarea debe contener los planes y los movimientos de recursos necesarios para alcanzar las metas (Mintzberg et al., 1997).

Respecto del ámbito de negocios, los primeros en utilizar el término fueron Von Neuman y Morgenstern en 1944, desarrollando la teoría de juegos, a través de la cual se buscaba encontrar una racionalidad en aquellas situaciones en las que se debían tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre respecto de los pensamientos y acciones de los competidores (González, 2003). Más adelante, Peter Drucker (1955), expuso que los gerentes deben analizar la situación presente de la empresa, conociendo sus recursos actuales y los que necesita, así como implementar cambios en caso de ser necesario.

Otros autores han elaborado definiciones sobre estrategia desde diferentes enfoques. Para Chandler (1962), la estrategia está relacionada con el planteamiento de objetivos a largo plazo y la forma en la que se asignan los recursos disponibles, tangibles e intangibles, con el fin de lograr tales objetivos. Para Andrews, (1971), es aquello que demarca las políticas, los planes y los objetivos, los cuales definen a una empresa, según su campo de actividad y el lugar que quiere ocupar. Por su parte, Hax y Majluf, (1996), reconocen la estrategia como la dirección hacia el cambio que permite alcanzar ventajas competitivas para la empresa.

La postura de Andrews (1971) es más desarrollada por otros autores como Porter (1996), para quienes la estrategia se relaciona con alcanzar y mantener el liderazgo, lo cual se consigue creando ventajas competitivas. Y De Kluyver (2001), quien afirma que la estrategia consiste en posicionar a una organización de forma que obtenga una ventaja competitiva que sea sostenible, a través de la asignación de los recursos de la empresa de forma acertada, seleccionando el sector en el que se va a participar y los productos que se van a ofrecer, lo cual genera creación de valor para todos los actores relacionados con la empresa, (accionistas, empleados, clientes, etc.).

1.4.1. Tipologías de Estrategia

De acuerdo con lo expuesto por algunos autores, existen diferentes tipologías de estrategia. Por su parte, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) proponen que las estrategias se clasifican en premeditadas, no realizadas y emergentes, en donde las primeras se constituyen en las intenciones que se realizan completamente; las no realizadas como intenciones que no se concretan y las últimas, como lo que aunque se realizó no fue pretendido inicialmente.

Así mismo, Mintzberg et al. (1999), plantean que son pocas las estrategias totalmente premeditadas, pues esto implicaría falta de aprendizaje, así como tampoco son muchas las estrategias completamente emergentes, ya que éstas mostrarían falta de control, por lo que tanto, las estrategias deben ser una combinación de los dos tipos, ejerciendo control y fomentando el aprendizaje. El autor le llama a estas estrategias, **de tipo sombrilla**, en donde las líneas generales son premeditadas pero los detalles se van desarrollando.

En el mismo sentido, Mintzberg et al. (1999) mencionan que de acuerdo con el ámbito de aplicación la estrategia se puede diferenciar a nivel de empresa y a nivel corporativo. A nivel de empresa, el gerente debe buscar qué hacer para competir

exitosamente en la industria a la que pertenece, identificando los aspectos que le generan éxito al negocio y enfocándose en los buenos resultados de dichos factores. A nivel corporativo, el gerente debe buscar las actividades en las que se va a competir, con opciones como la diversificación o la participación en múltiples actividades, mediante integración vertical, en donde se desarrollan operaciones en actividades diferentes, integración hacia adelante y hacia atrás en la cadena de valor, o la operación internacional, a través de exportaciones y operaciones globales.

Las definiciones enunciadas evidencian que no existe un único significado sobre lo que es la estrategia, y que dependiendo de la posición de quien da la definición, puede relacionarse con objetivos, ventajas competitivas, recursos, entre otros. Por lo anterior, Mintzberg et al. (1999) señalan que la estrategia es una palabra que se define de una manera, pero se utiliza de otra, y presentan cinco formas de definición: como plan, como patrón, como posición, como perspectiva y como estratagema. De esta forma, la estrategia como plan es la representación de un camino o plan de acción, para pasar de un punto a otro, es lo proyectado; como patrón denota la coherencia de conducta en el tiempo, es lo realizado; como posición señala la ubicación de productos en ciertos mercados, es decir, mirar hacia abajo donde el producto se encuentra con el cliente y hacia afuera al mercado externo; como perspectiva se relaciona con mirar hacia adentro, al interior de la organización y hacia arriba, a la visión principal de la empresa; por último, como estratagema, representa maniobrar con el fin de burlar a un competidor.

1.4.2. El Proceso Estratégico

De acuerdo con Carrión (2007), el proceso estratégico responde a tres preguntas fundamentales: ¿En dónde se está?, ¿hacia dónde se va? Y ¿Cómo se llega hasta allí? No obstante, los constantes cambios y el entorno dinámico de las organizaciones actuales, generan una imposibilidad para formalizar estos cuestionamientos en una

estrategia cerrada y estática. Es por esto, que el proceso sigue una secuencia, tal como lo exponen los autores que se revisarán a continuación, comenzando desde la formulación y el diseño, siguiendo por la implantación, puesto que lo que se busca es elegir una opción estratégica y ponerla en marcha, hasta llegar a una fase final de control, en la cual se hace seguimiento para garantizar el éxito de la misma.

1.4.2.1. Diseño y Formulación de la Estrategia

De acuerdo con Bourgeois (1980), la primera etapa de la estrategia, es la formulación, en la cual se valora el entorno de la empresa y se buscan oportunidades de acuerdo con sus capacidades. Esta etapa se caracteriza por mostrar cómo se forma la estrategia, bajo la suposición de que el estratega es analítico y racional, capaz de comprender la complejidad del entorno y las capacidades de la empresa, para formular la mejor estrategia posible (Carrión, 2007).

Mintzberg et al. (1997), argumentan que los modelos relacionados con el diseño y la formulación de la estrategia, son de tipo prescriptivo, puesto que se relacionan con el modo en que ésta se “debería” elaborar. En 1957 Philip Selznick, citado por Mintzberg et al. (1997), expone en su libro "Liderazgo en Administración", la importancia de analizar el estado interno de las organizaciones y asociarlo con sus expectativas externas, posición impulsada por el Grupo de Management General de la Escuela Empresarial de Harvard, en el libro Política empresarial, en el que se analizan las experiencias de diferentes organizaciones.

Andrews (1971), consideraba que una persona puede encontrar información importante con el fin de convertirla en el diseño conceptual de una estrategia. Para este autor, el diseño de la estrategia surge del proceso intelectual de confirmar lo que una organización podría hacer según las oportunidades que brinda el entorno y decidir qué puede hacer según sus capacidades. Para lograr un equilibrio entre estos

aspectos y formular la estrategia acertada, el ejecutivo de rango más alto, será el estratega, responsable de la formulación de la estrategia, mediante un proceso racional, controlado y consciente. Estas estrategias deben ser producto de un proceso creativo de diseño, para lo cual el estratega debe analizar tanto las oportunidades como las amenazas existentes en el entorno, así como las debilidades y fortalezas de la organización, siendo singulares y sencillas, para que todos los participantes las entiendan clara y fácilmente.

La siguiente postura es la presentada Igor Ansoff. De acuerdo con este autor, es necesario contar con un fuerte conjunto de procedimientos, con sus respectivas listas de verificación y técnicas, que deben seguirse en un determinado orden. Así mismo, es un proceso que se descompone por partes, para dar paso a los cronogramas, la programación, planes operativos y el presupuesto. La responsabilidad de este proceso depende del director general en principio, pero la responsabilidad de su ejecución, depende de los planificadores del equipo (Ansoff, 1965).

Desde el enfoque de posicionamiento, se concibe la estrategia como un proceso de razonamiento, deliberado y formal, centrándose en la elección de la posición estratégica de la empresa en un mercado económico y competitivo. El ejecutivo de rango más alto es el centro para la creación de la estrategia, pero el planificador se convierte en un valioso analista, un técnico que encuentra el sentido de enormes cantidades de información y que presenta estrategias óptimas, encontrando estrategias genéricas, que conducen a estrategias funcionales específicas (Mintzberg et al., 1997).

A su vez, Mintzberg et al. (1997), citan los argumentos de Michael Porter (1991), para quien la formulación de la estrategia consiste en tener en cuenta a empresas competidoras, así como a todos los posibles participantes. De esta forma, Porter

afirma que sí dichas fuerzas tienen potencial en la industria, las perspectivas de rentabilidad a largo plazo son pocas.

Según Ohmae (1982), para crear una ventaja competitiva sostenible, la estrategia debe centrarse en tres actores principales: La organización en sí misma, el cliente y la competencia. De esta forma, se desarrollan estrategias basadas en la organización, las cuales buscan maximizar sus fortalezas respecto de sus competidores en las áreas funcionales críticas en la industria: por un lado está la selectividad en donde se busca encontrar el área en el que mayor fortaleza tiene y puede liderar, de forma que eventualmente mejore el resto de áreas. Hacer o comprar definiendo si se subcontratan operaciones o se realizan al interior y por último mejorar la rentabilidad, reduciendo costos, enfocándose en operaciones de alto impacto, compartir procesos.

Así mismo, estrategias basadas en el cliente, caracterizadas por la segmentación, la cual puede ser según los grupos objetivos o por cobertura en el mercado. Por último, las estrategias basadas en la competencia, consisten en identificar posibles aspectos de diferenciación, tales como la imagen, reinversión de utilidades, diferencias en estructuras de costos, entre otros.

En la misma línea, David (2003), afirma que esta fase se compone de tres etapas: investigación, contrastación y toma de decisiones. La investigación analiza la situación actual de la organización y su entorno en el que se refleja la capacidad de liderazgo con la que cuentan los integrantes de una organización, de síntesis, de interpretación, de evaluación de variables, así como el trabajo en equipo y entre áreas. La contrastación que busca corroborar la coherencia de la información hallada, con el fin de encontrar una única posición estratégica y la toma de decisiones que entraña decidir en función de hechos y datos recogidos, formulando una estrategia y unos pasos a seguir que requieren persistencia, liderazgo, disciplina y capacitación.

1.4.2.2. Implantación de la Estrategia

Para Guerra y Navas (2000), esta etapa del proceso estratégico se relaciona con todas las actividades y decisiones necesarias para poner en marcha y alcanzar una estrategia, por lo tanto, la implantación señala la forma en la que se debe actuar para conseguir la estrategia formulada.

Así mismo, aunque existe una relación muy importante entre la formulación y la implantación de la estrategia, decir lo que se hará, no es garantía de que se pueda hacer. Tal como lo muestra Bonoma (1984) en la Figura No. 16, una estrategia inapropiada y una implantación pobre, tendrán como consecuencia el fracaso, mientras que una estrategia apropiada y una implantación excelente, conducirán al éxito. Dentro de los puntos medios se encuentran la estrategia inapropiada con una implantación excelente, lo cual podría resultar siendo positivo o negativo, según la ejecución que se desarrolle, así como la estrategia apropiada con una implantación pobre, lo cual genera un problema, puesto que la mala ejecución no permite alcanzar el éxito.

Figura No. 16. Interacción entre Formulación e Implantación

		ESTRATEGIA	
		APROPIADA	INAPROPIADA
IMPLANTACIÓN	EXCELENTE	ÉXITO Objetivos logrados para desarrollo, cuota de mercado, utilidades.	RULETA La buena ejecución mitiga la mala estrategia. O se aplican mejoras o se está abocado al fracaso.
	POBRE	PROBLEMA La mala ejecución entorpece la buena estrategia. Los directivos nunca pueden ser conscientes de la rectificación de la estrategia.	FRACASO Difícil de diagnosticar. La mala estrategia queda encubierta por la incapacidad de ejecución.

Fuente: Bonoma, 1984

Del mismo modo David (2003), presenta algunos contrastes entre implantación y formulación de la estrategia señalando que la formulación es el posicionamiento de las fuerzas antes de la acción mientras que la implantación es el manejo de estas fuerzas durante la acción; la primera se centra en la eficacia y la segunda en la eficiencia; la formulación es un proceso intelectual y la implantación es operativo. Por último, la formulación requiere buena intuición y habilidades analíticas y la implantación requiere motivación especial y habilidades de liderazgo.

Alexander (1985), expone cinco aspectos fundamentales que hacen parte de la implantación, por los que la estrategia puede fracasar, dichos factores permiten identificar actividades necesarias para realizar de forma adecuada esta parte del proceso estratégico. Estos factores son: disponer de un tiempo menor al que se había previsto para la implantación, definir insuficientemente tareas y actividades de la implantación, así como que su coordinación no sea eficaz, poca capacidad y entrenamiento de las personas involucradas, factores del entorno no controlables, dirección inadecuada y bajo seguimiento de actividades.

Para David (2003), los problemas que surgen en la implantación de la estrategia están relacionados con la transmisión de responsabilidad de los estrategas que la han formulado, a los líderes funcionales y de área, especialmente, si éstos no se han tenido en cuenta y las decisiones llegan de manera sorpresiva. Por esta razón, es fundamental que quienes formulan la estrategia involucren a quienes serán los encargados de desarrollar las actividades para realizarla y que aquellas personas que conforman la organización identifiquen lo que se espera, para tener la misma dirección y que al sentirse parte integral del proceso, se sientan motivados.

Guerra y Navas (2000) clasifican las actividades que se deben seguir en la implantación de la estrategia, en las siguientes categorías: diseño organizativo que se encarga de agrupar los aspectos relacionados con el tipo y las características de la

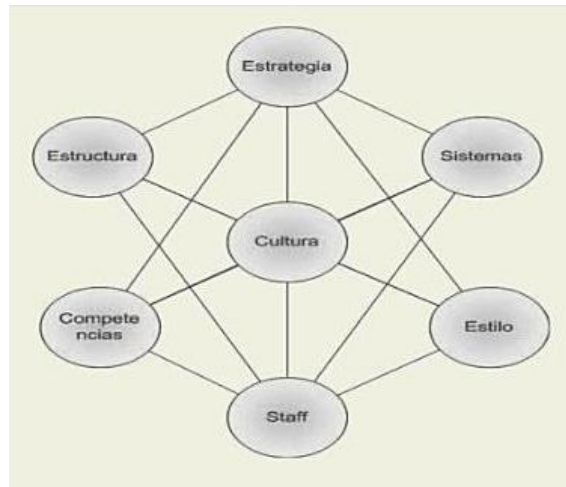
estructura organizativa, el factor humano que trata los aspectos relacionados con las personas encargadas de poner en marcha la estrategia. Dentro de esta categoría se incluyen el estilo de dirección y de liderazgo, la cultura empresarial que toma en cuenta aspectos relacionados con los valores y creencias de la organización, la cual puede representar una barrera o una ayuda para la implantación, los sistemas administrativos de apoyo que trata los aspectos relacionados con los sistemas de planificación y control y con los de información, los cuales permiten que el plan estratégico se transforme en planes operativos, programas, entre otros.

De acuerdo con David (2003), la implantación de la estrategia varía según el tipo y el tamaño de la organización, ya que requiere acciones relacionadas con canales de distribución, instalaciones, contrataciones, precio de productos, presupuestos financieros, costos, publicidad y estructura corporativa.

Para Stoner, Freeman y Gilbert, (1996) la implantación de la estrategia será exitosa dependiendo de la división, organización y coordinación de las actividades en la organización, es decir, de la estructura de la organización.

Por otro lado, Waterman, Peters y Phillips, de la consultora McKinsey, en 1982 presentaron el modelo de “las siete s”, por sus iniciales en inglés (Bernardez, 2009), el cual representa los siete factores que conforman el sistema de la organización desde los aspectos estratégicos: estrategia conformada por la visión, misión, planteamiento hacia el mercado, clientes y resultados; estructura que representa la organización necesaria para soportar y desarrollar la estrategia; sistemas integrados por la tecnología y los procesos necesarios; competencias entendidas como las capacidades del personal para alcanzar objetivos y desarrollar tareas; estilo, asociado con la manera de diferenciar a la organización; personal que incluye el perfil, calidad, características y capacitación del recurso humano y por último la cultura como la forma en que las prácticas y los valores soportan la visión y la misión.

Figura No. 17. Modelo de las Siete S.



Fuente: Bernardez, 2009: Tomado de Waterman, Peter y Phillips. McKinsey

Por otro lado, Kaplan y Norton (1996) desarrollan el método del tablero de comandos equilibrado como una forma de poner en marcha la estrategia de la organización a partir de cuatro perspectivas: Financieras, del cliente, del proceso del negocio y de aprendizaje y crecimiento. Para cada una de estas perspectivas se revisan cuatro aspectos: los objetivos que se lograrán, los parámetros observables que permitan la medición del progreso para lograr los objetivos, los valores de los objetivos a medir y los proyectos o programas que se iniciarán para alcanzar el objetivo.

De acuerdo con los resultados se obtendrá retroalimentación sobre la situación de la estrategia desde diferentes perspectivas, retroalimentación del diagnóstico de varios procesos para definir mejoras, tendencias de desempeño en un plazo determinado, retroalimentación de los métodos de medición e información cuantitativa para la realización de pronósticos y la toma de decisiones.

Otra propuesta para la implantación de la estrategia es la de Hammer & Champ (1993), quienes argumentan acerca de la necesidad para reconsiderar y ajustar

radicalmente los procesos de la organización para lograr una drástica mejora en el desempeño de los costos, los servicios y la velocidad. De esta forma, no es conveniente que una empresa esté organizada en áreas funcionales con tareas independientes según los procesos, sino que se debe reconstruir la organización en una serie de procesos. Según Davenport (1993), los cinco pasos de la reingeniería de procesos son: desarrollo de la visión organizacional y las metas del proceso, identificación de los procesos de negocio que se reajustarán, asimilación y medición de procesos existentes, identificación de tecnologías de la información necesarias y diseño y construcción del proceso nuevo.

Sin embargo, una de las propuestas más completas es la presentada por Akao (1991), conocida como “**Hoshin Kanri**”, la cual expone el proceso desarrollado en Japón en la década del sesenta con prácticas de gestión de calidad en compañías como Toyota, Bridgestone Tire, entre otras, basado en el ciclo de Deming (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) y la Gerencia por objetivos de Drucker.

El enfoque de Akao (1991), está fundamentado en el hecho de que todos los integrantes de la organización, participen de forma que se puedan establecer, implementar y controlar los objetivos planteados desde los niveles directivos, mediante la definición de metas específicas en cada área de la organización que contribuyan a la consecución del objetivo general.

Para Akao (1991), este sistema implica una administración por políticas, traducidas en objetivos definidos y el desarrollo de los medios para lograrlos, donde existe una perfecta alineación del plan estratégico en cada una de las áreas que conforman la organización, a través del conocimiento y trabajo coordinado por el cumplimiento de dicho plan.

Akao (1991), define los siguientes pasos para desarrollar el modelo: 1) El nivel directivo de la organización define el objetivo principal, así como los procesos claves y críticos. Así mismo, se encarga de la planeación, la cual debe comprender: el establecimiento de la visión, un plan proyectado a 3-5 años, definición de objetivos anuales, asignación de áreas y funciones, método de evaluación y control a través de revisiones periódicas. Esto constituye **el qué del sistema**; 2) El nivel medio de la organización establece actividades y planes de acción, identificando las metas específicas y los medios necesarios que permitan hacer realidad el objetivo principal, de acuerdo con la estructura de la organización. Esto constituye **el cómo del sistema** y 3) El nivel operativo de la organización se encarga de ejecutar y gestionar las actividades.

Akao (1991), afirma que con este proceso, se garantiza que cada uno de los niveles de la organización conozca tanto las acciones, como los objetivos específicos y generales de forma clara, permitiendo que la ejecución sea acertada. No obstante, es necesario que en el momento de la definición de las tareas, se tengan en cuenta aspectos como la restricción de los recursos disponibles, la diferencia entre lo que se requiere y lo que se desea, los aspectos críticos de éxito, la integración de los indicadores financieros del negocio, un excelente nivel de comunicación y buenas herramientas de seguimiento y control para tomar decisiones de manera oportuna.

Por otro lado, Akao (1991), define algunos requisitos que debe cumplir la organización para desarrollar esta metodología: 1) Liderazgo: Se requiere un líder con capacidades de comunicación e integración, que facilite la participación y conocimiento de todos los integrantes en las tareas y objetivos definidos; 2) Motivación: Es necesario que exista un incentivo para que los integrantes de la organización se sientan comprometidos e identifiquen razones para trabajar en la consecución de los objetivos, lo cual se logra a través de sentirse parte de la organización y 3) Uso de herramientas: Definir dentro de la metodología, la forma de

capacitar y dar a conocer los objetivos y las actividades de manera clara y precisa en todas las jerarquías de la organización.

De acuerdo con Akao (1991), este modelo de planeación estratégica de largo plazo, se asocia a principios y técnicas de la Gestión de Calidad Total (TQM), desarrollando metas estratégicas compartidas y permitiendo que la organización mejore de forma continua, a través del análisis de situaciones por parte de los trabajadores, que los lleven a crear planes de mejora o métodos de autocontrol, tomando las medidas necesarias para realizar cambios en áreas críticas, logrando mayor productividad y competitividad en todas las áreas de la organización, como resultado de la participación de todos.

1.4.2.3. Control de la Estrategia

El control estratégico se relaciona con actividades que permitan verificar los resultados de ejecutar los planes estratégicos definidos en una compañía, por lo que representa una ayuda para que se logren los objetivos planteados mediante un proceso de seguimiento y evaluación. Así mismo, es un sistema que ayuda a identificar oportunamente la desviación de estrategias, permitiendo formular una nueva o determinando mejores medios para su implantación (Del Val, 2005). Esta autora define tres tipos de controles estratégicos: retrospectivo, concurrente y prospectivos. Los primeros dan cuenta de la información sobre los resultados de aquellas actividades que la organización realiza, a través de presupuestos, análisis de metas y objetivos y auditorías; los concurrentes presentan la información en tiempo real sobre procesos y actividades, a través de controles de procesos de producción, estándares de calidad, rendimiento de actividades, nivel de inventarios, rendimiento de personal, de forma que se identifiquen desviaciones antes que los resultados se afecten y los prospectivos analizan inputs del entorno, así como de los grupos de interés, a través de consultas a paneles de expertos (encuestas DELPHI) y construcción de escenarios

para reducir la incertidumbre, los cuales ayudan a anticipar los cambios del medio interno y externo.

Así mismo, estos controles se complementan con herramientas de control de gestión que ayudan a la implantación de la estrategia, centrándose en las acciones planificadas y ejecutadas, tales como el control presupuestario, la contabilidad de gestión y el cuadro de Mando Integral.

De acuerdo con Franklin (2007), un indicador pretende caracterizar el éxito o ineficacia de una organización, sistema o programa, sirviendo como medida para hacer comparaciones, juicios, analizar tendencias o predecir cambios. Los indicadores estratégicos permiten hacer una identificación de aquellos aspectos que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos relacionados con la visión y misión de la organización, a través de la medición del cumplimiento de actividades, programas, procesos y proyectos. Así mismo, es necesario que un indicador sea relevante y útil para tomar decisiones, susceptible de medición, verificable, libre de subjetividades estadísticas o personales, aceptado en la organización, fácil de interpretar, preciso matemáticamente, sí es cuantitativo y preciso conceptualmente, sí es cualitativo.

Del mismo modo, es necesario considerar los siguientes aspectos para formular los indicadores: definir el objetivo que se quiere alcanzar, hacer énfasis en medir los resultados y no en describir procesos o actividades medias, también deben estar formulados por método deductivo, implementados a través del método inductivo y validados con estándares de comportamiento, según lo que se desee medir y deben tener un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones para evitar una desviación negativa.

2. Justificación y problema de investigación

Un asunto esencial en la dirección estratégica de las organizaciones es la forma en que las empresas obtienen y logran mantener una ventaja competitiva dentro del entorno al que pertenecen, a través de la implantación de su estrategia organizacional.

Al realizar una revisión bibliográfica de la estrategia en las últimas dos décadas se observa un camino que llega a un punto común: la noción de competitividad. La competitividad, desde lo referente a la teoría basada en los recursos, proviene de la capacidad para relacionar recursos que permitan obtener mejores desempeños y rentabilidades, donde la base para asegurar la supervivencia y lograr mejores desempeños está en la innovación y la imposibilidad de imitación (Grant, 1999).

Uno de los principales aspectos a estudiar para entender la influencia e importancia del líder en la organización, es el estilo de liderazgo. De esta forma, tal como mencionan Pedrajas, Rodríguez, Delgado, y Rodríguez (2006), un liderazgo transformacional, (inspiración, generación de cambios, desarrollo de la motivación personal), difiere de tal forma del transaccional, (negociación, beneficios definidos a cambio de la actividad), que uno y otro tienen efectos distintos en la estrategia de la organización, su eficacia, sus resultados, entre otros, tal como lo evidencian algunos estudios como los mencionados a continuación.

Respecto de la relación con la estrategia y los atributos competitivos de la organización, Araujo & García (2002), realizan una investigación cuyo objetivo es analizar el estilo de liderazgo ejercido por la alta dirección y la importancia concedida a la estrategia competitiva en el sector hotelero de tres, cuatro y cinco estrellas con operación en la Comunidad Autónoma Canaria. Para esto, la Consejería de Turismo y Transportes del Gobierno de Canarias suministró un listado con 231 establecimientos hoteleros, a los cuales les fue enviada una encuesta postal en la que se incluía un

cuestionario para validar los estilos directivos, un listado de atributos competitivos para identificar las direcciones de desarrollo estratégico, preguntas para identificar las características básicas de la empresa y de los directivos que formaron parte de la investigación, así como preguntas relacionadas con las características del encuestado. De los 231 establecimientos hoteleros encuestados, 54 devolvieron el cuestionario, pero 2 tenían información incoherente, por lo que se utilizó la información de 52, lo que representa un porcentaje de respuesta del 22,5%.

Dentro de los resultados del estudio adelantado por Araujo y García (2002) se encuentra que el rol con mayor presencia en el ejercicio de los directivos encuestados es el de mentor, lo que implica una disposición sensible, abierta y equitativa del directivo hacia sus subordinados. Los siguientes roles con mayor participación dentro de la encuesta corresponden a los de coordinador, productor, director y monitor, relacionados con actividades típicamente directivas como la definición de áreas de responsabilidad para los empleados, el establecimiento de objetivos, la clasificación de prioridades, entre otras. Así mismo, se evidencia que los roles que menos ejercen los directivos encuestados son las relacionadas con la innovación, con la facilitación y con actividades de representación de la empresa en el exterior.

Por otro lado, los resultados evidencian que la importancia concedida a los atributos competitivos por parte de los directivos es media-alta, identificando como la estrategia más importante la de diferenciación en marketing y en innovación, respecto a la de liderazgo en costos. A su vez, las estrategias consideradas con menor importancia son la de segmentación, inversión en publicidad y promoción y utilización de precios inferiores. En este sentido, los atributos más importantes se relacionan con dar respuesta rápida a las peticiones de los clientes, ofrecer un servicio diferenciado frente a la competencia y mejorar las relaciones con los canales (Araujo & García, 2002).

Con el fin de identificar las relaciones entre el comportamiento directivo y los atributos competitivos, Araujo y García (2002) utilizaron un método para agrupar los roles ejercidos por los directivos en cinco factores, así: a) Directivo, comprende el directivo, el productor y el coordinador. b) Facilitador-innovador, comprende el facilitador y el innovador. c) Mentor, comprende aspectos relacionados con la motivación, el estímulo y la preocupación por los subordinados. d) Broker, comprende aspectos relacionados con la capacidad de influencia y persuasión del directivo sobre el resto. e) Productor, relacionado con la orientación del director hacia la tarea, pero sin descuidar la motivación del personal. Dichos factores fueron analizados como clústeres, obteniendo los siguientes resultados:

El clúster 1, denominado gestores de la operatividad interna, se caracteriza principalmente por tener una elevada puntuación en el rol director-coordinador, por tanto se trata de un grupo de directivos orientado fundamentalmente a la tarea, no fomenta la innovación, ni ejerce un comportamiento político dentro o fuera de la organización y además poco dedicado al fomento de buenas relaciones con los subordinados. A su vez, este clúster es el que más importancia da a la estrategia de control de costos y menos a las de innovación y diferenciación en marketing (Araujo & García, 2002).

El clúster 2, etiquetado como líderes de equipo, se destaca por tener alta puntuación en los roles facilitador-innovador y broker. Por tanto, se trata de un grupo caracterizado por una conducta con miras a la innovación y el trabajo en equipo, con una preferencia a la dirección participativa en la organización. Así mismo, le interesa la creación de redes dentro y fuera de la empresa. Por su parte este clúster, le concede principal importancia a las estrategias de diferenciación en marketing e innovación (Araujo & García, 2002).

El clúster 3, denominado gerencia empobrecida, no destaca ningún rol directivo, como si no realizara ninguna actividad relacionada con los roles descritos y la única estrategia en la que este clúster tiene una puntuación alta es en la de amplitud. El clúster 4, denominado directores excelentes, presenta las mejores puntuaciones en todos los roles directivos, destacándose los de mentor, productor y facilitador-innovador. De esta forma, se refiere a directivos dirigidos hacia las relaciones humanas, pero preocupándose por el cumplimiento de las tareas e incluyendo la identificación de tendencias y cambios en el entorno y la organización. Por su parte, este clúster le concede importancia a todas las estrategias, pero en menor magnitud a las relacionadas con ofrecer precios bajos, servir a un nicho específico y ofrecer un producto o servicio de manera limitada (Araujo & García, 2002).

El estudio permite concluir que los directores de establecimientos hoteleros canarios tienen una alta preocupación por el mantenimiento de una actitud considerada y sensible hacia sus subordinados y por la operación diaria de las empresas, no obstante, dejan un poco de lado la innovación y la construcción de redes en el exterior. Así mismo, la calidad en el trato hacia sus clientes y el servicio diferenciado frente a la competencia son los atributos que consideran más competitivos y por tanto centran su estrategia en estos (Araujo & García, 2002).

Así mismo, aunque los resultados de análisis de las variables no reflejaron la existencia de asociaciones significativas entre estilos directivos y estrategias, el análisis de clúster mostró una tendencia de los individuos a agruparse según los estilos directivos ejercidos y las estrategias competitivas que siguen en sus empresas. De esta forma, en el clúster 1 se agruparon directivos con una clara orientación hacia la tarea y la operación preocupándose principalmente por la reducción de costos, mientras que en el clúster 2 se agruparon directivos interesados en mantener la empresa unida al exterior, desarrollando conductas innovadoras y participativas, orientándose en estrategias de diferenciación para el marketing y la innovación. Para

finalizar, los autores recomiendan ampliar la muestra de directivos para obtener resultados estadísticos más significativos y ampliar el estudio a otros sectores (Araujo & García, 2002).

Por su parte, Rodríguez (2007), realiza un estudio que busca describir las variables y las relaciones que existen entre el estilo de liderazgo, la toma de decisiones estratégicas y la eficacia de las organizaciones. De esta forma, el trabajo tiene como objetivo obtener evidencia de los efectos del liderazgo sobre la eficacia, partiendo del diseño de las decisiones estratégicas, concretamente en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

Rodríguez (2007) expone que el estilo de liderazgo influye sobre la congruencia de valores, sobre la flexibilidad, sobre la racionalidad y sobre la politización del proceso de toma de decisiones, base para el diseño de la estrategia. De esta forma, se desarrollan cinco hipótesis en el análisis; la primera de ellas establece que “Los estilos de liderazgo tienen influencia sobre la congruencia de valores del equipo de alta dirección y sobre la flexibilidad del proceso de toma de decisiones estratégicas”. Al respecto, los resultados muestran que el estilo de liderazgo transformacional tiene una relación positiva y significativa con la congruencia de valores del equipo de alta dirección, así como con la flexibilidad del proceso de toma de decisiones estratégicas; No obstante, este estilo de liderazgo es estadísticamente irrelevante como variable explicativa de dichas variables.

Así mismo, la segunda hipótesis del estudio de Rodríguez (2007), menciona: “La congruencia de valores tiene influencia sobre la politización del proceso de toma de decisiones estratégicas”, sobre lo cual los resultados reflejan que la congruencia de valores del equipo de alta dirección tiene una relación negativa y significativa con el nivel de politización que exhibe el proceso de toma de decisiones estratégicas.

La tercera hipótesis del estudio de Rodríguez (2007), establece que “La flexibilidad del proceso de toma de decisiones influye sobre el grado de racionalidad de dicho proceso de toma de decisiones estratégicas”, cuyos resultados evidencian que el grado de racionalidad y la flexibilidad del proceso de toma de decisiones tienen una relación positiva y significativa.

Para finalizar, las últimas hipótesis argumentan que “La racionalidad del proceso de toma de decisiones y el comportamiento político del equipo de alta dirección influyen sobre la calidad del diseño de la decisión estratégica” y que “La calidad del diseño de la decisión estratégica influye positivamente sobre la eficacia de la organización”. Al respecto los resultados, permiten afirmar que la calidad del diseño de la decisión estratégica se relaciona positiva y significativamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones, así como negativa y significativamente con el grado de politización del equipo de alta dirección. De igual forma, muestran que la eficacia de la organización y la calidad del diseño de la decisión estratégica tienen una relación tanto positiva como significativa (Rodríguez, 2007).

El estudio conducido por Rodríguez (2007), cuyo cuestionario fue aplicado a 318 gerentes y administradores de pequeñas y medianas empresas de la Región de Tarapacá, en el Norte de Chile, de los cuales 93 respondieron, evidenciando una tasa de respuesta del 29,2%, permite concluir que el estilo de liderazgo es una variable significativa para lograr eficacia en las organizaciones y es un determinante estructural del proceso de toma de decisiones estratégicas, el cual influye de manera importante en la calidad de las decisiones adoptadas, determinantes para el éxito de la organización. Así las cosas, la racionalidad y el nivel de politización del proceso de toma de decisiones estratégicas, constituyen aspectos claves para lograr una decisión de alta calidad.

La racionalidad está determinada por la flexibilidad en la generación de información, en el diseño y la evaluación de las opciones de decisión. De igual forma, para alcanzar mayores niveles de racionalidad, es necesario que se incorporen fuentes de información nuevas en el proceso decisorio, aceptar ideas originales, fomentar la participación amplia y creativa de los altos directivos, y reconsiderar las posiciones iniciales. En el mismo sentido, la politización está influenciada por la congruencia de valores del equipo de alta dirección, por lo tanto, para reducir los niveles de comportamiento político en el proceso de toma de decisiones estratégicas, es necesario que exista una concepción fuerte sobre los valores, visión y metas organizacionales compartidas y prioridades estratégicas coherentes y consistentes entre sí (Rodríguez, 2007).

Frente a los estilo de liderazgo, se evidencia que el transformacional es preferible en las pequeñas y medianas empresas, puesto que el líder con este estilo, comunica y comparte con sus seguidores la visión y misión, genera entusiasmo y adhesión entre sus seguidores, y desarrolla una visión de largo plazo, conciliando los intereses de la organización con los intereses propios de los miembros del equipo (Rodríguez, 2007).

Respecto de los resultados de la organización, García, Romerosa, & Llórens (2007), realizan un análisis para identificar cómo el liderazgo transformacional influye sobre los resultados organizacionales, a través de la innovación y del aprendizaje, el cual se ve influido por la visión compartida. De acuerdo con la teoría documentada en el estudio respecto de las características del líder transformacional, la visión compartida, el aprendizaje, la innovación y los resultados de la organización, las hipótesis y sus respectivos resultados se exponen a continuación.

H1: “El liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la visión compartida”; H2: “La visión compartida está positivamente relacionada con el aprendizaje organizativo”; H3: “El liderazgo transformacional está positivamente

relacionado con el aprendizaje organizativo”; H4: “El liderazgo transformacional está positivamente relacionado con la innovación organizativa”; H5: “El aprendizaje organizativo está positivamente relacionado con la innovación organizativa”; H6: “El aprendizaje organizativo está positivamente relacionado con el resultado organizativo” y H7: “La innovación organizativa está positivamente relacionada con el resultado organizativo”.

García et al. (2007) entrevistaron inicialmente a CEOs, (Chief Executive Officer – Director Ejecutivo), consultores y académicos que estuvieran interesados en las variables de análisis, para diseñar un cuestionario que permitiera comprender la forma en la que los CEOs se enfrentan a dichos factores estratégicos. De esta forma, se decidió dirigir la encuesta a estos individuos, por poseer mayor capacidad para observar y determinar el impacto que las variables de estudio tienen en las actividades de la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio se dirigió a funcionarios de organizaciones con participación en el mercado español, pertenecientes a los sectores agroalimentario, industrial, de construcción y de servicios. Por tanto, se seleccionaron 900 organizaciones de la base suministrada por Duns y Bradstreet España (2000), de las cuales se recibieron 408 respuestas válidas, representando un porcentaje de respuesta del 45,3%.

Los resultados del estudio conducido por García et al. (2007) muestran que el liderazgo transformacional fomenta entre los miembros de la organización la visión compartida, la cual estimula el aprendizaje dentro de la misma. Así mismo, este estilo de liderazgo, también impacta de manera positiva el aprendizaje organizacional, mejorando su desarrollo. Por su parte, los efectos del liderazgo transformacional y del aprendizaje organizacional sobre la innovación organizacional, son significativos y positivos. A su vez, el aprendizaje y la innovación organizativos tienen una incidencia importante y positiva sobre el resultado de la organización.

El estudio demuestra una relación directa entre las variables de análisis (liderazgo transformacional, visión compartida, aprendizaje organizativo e innovación organizativa), por lo que se puede concluir que el estilo de liderazgo debería ser más de tipo transformacional que permita la aceptación del propósito y misión de la organización, así como la creación de una visión compartida y la formulación de estrategias apropiadas, con base en el sector, el tamaño y las necesidades de los empleados. Estos líderes actúan en función de mayor productividad a través del nivel de satisfacción exhibido por las personas que conforman la organización, lo cual genera altos niveles en sus resultados, frente a los logrados habitualmente (García et al., 2007).

Así mismo, la investigación evidencia que las organizaciones requieren una visión para guiar a los trabajadores hacia el resultado deseado, permitiéndoles conocer la situación actual, lo cual genera una tensión estructural dentro de la organización, puesto que las diferencias entre lo que se tiene y lo que se desea genera diferencias, que deben ser adecuadamente gestionadas por el líder para fomentar tanto el aprendizaje como la innovación en la organización, mejorando los niveles de los resultados (García et al., 2007).

En la misma línea, Pedraja et al. (2006), realizan un análisis que pretende identificar la influencia de los estilos de liderazgo sobre el desempeño organizacional, para lo cual desarrollan las siguientes hipótesis:

- El liderazgo transformacional influye en la efectividad de las compañías.
- El liderazgo transaccional influye en la efectividad de las compañías.
- El estilo Laissez Faire influye en la efectividad de las compañías.
- El liderazgo transformacional no influye en la efectividad de las compañías.
- El liderazgo transaccional no influye en la efectividad de las compañías.
- El estilo Laissez Faire no influye en la efectividad de las compañías.

El cuestionario se administró a 318 directores de organizaciones pequeñas ubicadas en el Norte de Chile, de los cuales respondieron 96, que representa un porcentaje del 30,2% de respuesta. Para los autores, el tamaño de la organización afecta los aspectos económicos, financieros y los relacionados con la estrategia, en especial, el proceso de toma de decisiones. Así mismo, el análisis sobre el comportamiento del directivo se centró en la formulación y aplicación de la decisión estratégica tomada más reciente y desarrollada por la organización. Los resultados del análisis muestran que a pesar de que el estilo de liderazgo transformacional no se utiliza mucho, impacta positivamente sobre la eficacia, entendida en términos de los siguientes factores: satisfacción de los clientes, rentabilidad de la organización, satisfacción de los empleados, crecimiento, imagen, posición relativa de la organización y liquidez financiera y solvencia (Pedraja et al., 2006).

Por su parte, el estilo de liderazgo transaccional, aunque se usa mucho, impacta negativamente la eficacia. Así mismo, el tercer estilo de liderazgo “laissez faire”, (delegación en toma de decisiones para formulación e implantación), no es muy usado y además presenta un impacto negativo sobre la eficacia (Pedraja et al., 2006).

Este estudio permite concluir que existe una dominancia entre el estilo de liderazgo transaccional sobre los otros estilos. Así mismo, la efectividad de la organización se ve influenciada según el estilo de liderazgo, siendo mejor el estilo transformacional, por lo que la formulación e implementación de decisiones debería contar con: a) líderes que compartan la visión y misión de largo plazo con los integrantes de la organización, b) Seguidores que entiendan, acepten y compartan los objetivos deseados, identificando su rol dentro de la organización y c) Seguidores que compartan y acepten los cambios que se presenten por desarrollar y cumplir las decisiones estratégicas (Pedraja et al., 2006).

Del mismo modo, Rodríguez, Pedraja, Delgado, & Rodríguez (2010), realizan un estudio en el que buscan identificar las relaciones entre gestión del conocimiento, estilos de liderazgo e implementación de la estrategia, a partir de dos hipótesis: H1: “Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, así como la creación de conocimiento, compartir conocimiento y aplicar conocimiento, tienen un impacto estadísticamente significativo para explicar la calidad del diseño de la estrategia” y H2: “Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, así como la creación de conocimiento, compartir conocimiento, aplicar conocimiento, y la calidad del diseño de la estrategia tienen un impacto estadísticamente significativo para explicar la calidad de la implementación de la estrategia”.

El cuestionario se aplicó a 420 altos directivos de pequeñas y medianas empresas con operación en el Norte de Chile, de los cuales respondieron 78, lo que corresponde a una tasa de respuesta del 18,6%. Respecto de las empresas a las que pertenecen los encuestados, el 60,25% comercializan sus productos en el mercado chileno, el 25,64% en Perú y Bolivia y el 14,10% en mercados como Estados Unidos, Europa o Asia. La unidad de análisis del estudio se constituyó por la percepción que los directivos tienen sobre el liderazgo y la gestión del conocimiento (Rodríguez et al., 2010).

De acuerdo con las estadísticas descriptivas de las variables, las respuestas obtenidas son diversas y aunque en general la muestra exhibe estilos de liderazgo transformacional y transaccional de nivel medio, existen ejecutivos con altos niveles de estos liderazgos y otros con bajos niveles. Algo similar ocurre con el proceso de crear, compartir y aplicar conocimiento y con el diseño e implementación de la estrategia. Los resultados muestran que estos estilos de liderazgo, impactan positiva y significativamente sobre la calidad del diseño de la estrategia. Así mismo, en relación con la gestión del conocimiento, en específico su creación y aplicación,

representan un determinante significativo en la calidad de la estrategia (Rodríguez et al., 2010).

De igual forma, se evidencia que el estilo de liderazgo no impacta de manera significativa la implantación de la estrategia, mientras que la aplicación y la gestión del conocimiento, tienen un impacto positivo y significativo en su implantación. Por su parte, la calidad del diseño de la estrategia es el determinante con mayor importancia en la implantación de la estrategia (Rodríguez et al., 2010).

El estudio muestra que sí existe un liderazgo claro y bien desarrollado, que se perciba dentro de la organización, se generará un sentido de dirección que permitirá un mejor diseño de la estrategia. De igual forma, el estudio permite concluir que un líder claro, comparte su grado de conocimiento, según su estilo, pero lo esencial es la existencia de un conocimiento relevante para diseñar la estrategia, el cual no se pierda y sea aplicado efectivamente (Rodríguez et al., 2010).

En el mismo sentido, el estudio evidencia que entre mayor conocimiento se utilice para diseñar una buena estrategia, se estará avanzando en su implementación. Por tanto, la gestión del conocimiento es importante tanto para el diseño como para la implantación de la estrategia. Para finalizar, los autores recomiendan contrastar los resultados en otros contextos, con países, tipos de empresa y tamaños diferentes, así como estudiar también la etapa de almacenamiento del conocimiento, pues el diseño e implementación de la estrategia pueden ser influenciados por la facilidad de acceder al conocimiento (Rodríguez et al., 2010).

Paralelamente, otros autores estudian más profundamente el papel del líder, independientemente del estilo, en el despliegue de políticas dentro del proceso de implantación de la estrategia, tal como Castro, González, Guenaga, & Mijangos (2009), quienes realizan una investigación sobre las evaluaciones externas para el

modelo Europeo de Excelencia Empresarial patrocinado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM por sus siglas en Inglés) en organizaciones de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), interesándose principalmente en los aspectos relacionados con la variable liderazgo y los cinco subcriterios en los que se divide dicha variable. En este sentido, es necesario resaltar que la política pública propiciada por el Gobierno Vasco ha permitido la implantación y difusión del modelo EFQM de excelencia en las organizaciones de la CAPV.

De acuerdo con el Club Excelencia en Gestión (2007), mencionado por Castro et al. (2009), el fenómeno del liderazgo y su rol representan un aspecto muy importante dentro del modelo EFQM, siendo el mayor agente facilitador con un 10% de peso sobre otros criterios, el cual a su vez se compone por cinco subcriterios: 1) Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos, actuando como modelo de referencia de una cultura de excelencia; 2) Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización; 3) Los líderes interactúan con clientes, stakeholders y sociedad en general; 4) Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización y 5) Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

El análisis del estudio conducido por Castro et al. (2009) se basa en la información suministrada por Euskalit respecto de las puntuaciones en evaluaciones externas que han obtenido las organizaciones de la CAPV que manejan el modelo EFQM, correspondientes a seis sectores económicos diferentes: Educación, industrial, sanidad, servicios, no lucrativo y administración, durante los años 1998 y 2007. De esta forma, se evaluaron 220 organizaciones, de las cuales se recibió información completa de 205, lo que representa un porcentaje de respuesta del 93%.

Los resultados muestran que las variables relacionadas con los agentes facilitadores y con los resultados son relevantes, pero las que menos se destacan son las que tienen que ver con medidas internas para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que integran la organización, así como para anticipar sus percepciones. Lo mismo ocurre con las medidas relacionadas con la percepción que tiene la sociedad de la organización (Castro et al., 2009).

Castro et al. (2008) agrupan en un único factor el resumen de los cuatro primeros ítems del criterio liderazgo, manteniendo un 69,2% de la información, no se incluye el quinto ítem, puesto que sólo es considerado en los últimos años de la serie e implicaría perder datos valiosos. De esta forma, se elabora el indicador “Factor liderazgo EFQM”, que representa la media ponderada de los cuatro subcriterios de liderazgo. El análisis de dicho factor, evidencia diferencias significativas de los indicadores internos de rendimiento utilizados en la organización para supervisar, predecir, entender y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos, según el grado de intensidad del liderazgo. Del mismo modo, sobre indicadores de rendimiento asociados a los resultados en las personas, como logros, motivación, satisfacción y servicios que la organización proporciona a sus integrantes. Así las cosas, el análisis comprueba que las organizaciones con alta intensidad de liderazgo exhiben mejores resultados que las de menor nivel de liderazgo, por lo que se evidencia que el líder es fundamental para mejorar los resultados (Castro et al., 2009).

El estudio permite concluir que el modelo EFQM describe adecuada y razonablemente los factores que más influyen sobre los resultados de cada concepto fundamental de la excelencia, especialmente en lo relacionado con los resultados en la Sociedad, los resultados clave de la organización y la parte de indicadores internos de rendimiento en los clientes y en las personas (Castro et al., 2009).

De igual forma, evidencia la alta correlación entre los cuatro subcriterios de liderazgo y los agentes facilitadores, demostrando que el liderazgo de calidad influye positivamente en el desarrollo y despliegue de la estrategia de la cual hacen parte las políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia, así como en la gestión de mejora de procesos que satisfagan los grupos de interés y en el desarrollo de todos los miembros que hacen parte de la organización (Castro et al., 2009).

Dentro de las conclusiones que el estudio arroja es que el fomento de cultura de la calidad total promovida por el Gobierno Vasco en la CAPV ha sido exitosa, por lo que un gran número de organizaciones han incorporado en su gestión el modelo EFQM. Lo anterior se refleja en la gran cantidad de premios europeos a la calidad obtenidos por estas organizaciones y las múltiples actividades que se realizan en esta área geográfica para difundir conceptos, herramientas y metodologías de la calidad total, así como el soporte para la acción, las evaluaciones externas y en el área de la formación (Castro et al., 2009).

Así mismo, el estudio muestra que el tratamiento habitual del liderazgo dentro del modelo EFQM, como un aspecto funcional y positivo para la organización, no es realista totalmente y empobrece los análisis organizativos, puesto que es necesario incorporar al concepto de liderazgo aspectos disfuncionales o destructivos del mismo, donde el conflicto y el consenso puedan ofrecer múltiples resultados potenciales (Castro et al., 2009).

Igualmente, Suárez, Castillo, & Miguel (2011), realizan una investigación sobre la aplicación de la filosofía Kaizen y la participación del factor humano, enfocado en el director, en el ambiente industrial mexicano. De acuerdo con los autores, la crisis económica y financiera experimentada durante los años 2008 y 2009, ha generado que algunas organizaciones de la industria mexicana implementen estrategias como el Kaizen (Mejora Continua), dentro de sus operaciones. Por lo tanto, la importancia y

propósito de este estudio radica en a). La comprensión de la aplicación de la filosofía Kaizen en las organizaciones estudiadas, b). El análisis respecto de los principios, técnicas y herramientas del Kaizen en empresas industriales y c) La identificación de los beneficios para enfrentar la crisis, así como las dificultades para su implementación y mantenimiento.

En la investigación se realizó un análisis cualitativo tipo caso de estudio, mediante una encuesta de tipo exploratorio, realizada previamente en España (Jaca-García et al., 2010), analizando tres empresas multinacionales, establecidas en el clúster industrial de Toluca (México), del sector manufacturero, con veinte años de experiencia, con cinco años de aplicación de la filosofía Kaizen y cuyos procesos y productos estuvieran certificados bajo alguna norma como ISO 9000.

Algunas características de las empresas seleccionadas son: Caso 1: Sector automotriz, matriz en Suecia, 204 empleados; Caso 2: Sector Automotriz, matriz en Alemania. 1.800 empleados y Caso 3: Sector Higiene y Limpieza, matriz en Estados Unidos. 740 empleados. Con base en los patrones identificados en el análisis cualitativo de los tres casos de estudio, la encuesta se adecuó y se aplicó a empresas elegidas de la base de datos del clúster de Toluca-Lerma del tecnológico de Monterrey, con una composición mayor a 20 empleados y con una la filosofía Kaizen implementada durante cinco como mínimo. De las 81 empresas encuestadas, contestaron 68, es decir el 85%, de las cuales se eliminaron 12 por inconsistencia de datos y 7 que no contaban con el tiempo requerido de implementación constante. Por lo tanto, se utilizaron 49 respuestas en el análisis (Suárez et al., 2011).

Dentro de los resultados del estudio se encuentra que en la implementación de la filosofía de Mejora Continua, las empresas utilizan diferentes prácticas gerenciales que dependen de varios factores tales como las normas de su matriz, las tendencias en el mercado, los objetivos estratégicos de cada organización y situaciones externas.

Las encuestas muestran que los sistemas de sugerencias, son los más usados en la práctica gerencial con un 67%, seguido por los equipos de mejora con el 59% y el rediseño de procesos 47%. Por su parte, las técnicas y herramientas más usadas son los diagramas y bloques para el rediseño de procesos con un 58,14%, la estandarización con un 55,81% y las 5'S con un 51,16%. Por su parte, las causas más relevantes asociadas vinculadas al abandono de las prácticas gerenciales y las técnicas y herramientas de la filosofía Kaizen son la resistencia al cambio organizacional de los empleados con el 75% y la falta de implementación correcta y monitoreo con el 75% también (Suárez et al., 2011).

Así mismo, la filosofía Kaizen se fundamenta en la participación de los miembros y áreas de una organización, consiguiendo mejoras en sus actividades, lo cual ocurre sí hay alineación con los lineamientos estratégicos que salen desde la dirección. Las encuestas muestran que el grado de participación de la mano de obra directa, de los mandos intermedios y de los directores es del 53%, 54% y 74% respectivamente (Suárez et al., 2011).

El estudio realizado por Suárez et al. (2011), concluye que la filosofía Kaizen representa un elemento importante para la estrategia y operación de las compañías y genera beneficios en la reducción de costos operativos y tiempos de ciclo. No obstante, se identifican fallas en su implementación y sostenibilidad por carencia de los potencializadores necesarios, como el liderazgo activo y comprometido por parte del Director General, el involucramiento de directivos y mandos medios con grupos sistémicos, mandos intermedios convencidos que dirigen el esfuerzo de manera metódica, credibilidad por parte de todos los empleados, responsabilidad del esfuerzo de la filosofía Kaizen (Agente de Mejora), talleres de formación para que los empleados experimenten los cambios en su área y estandarización con medición de procesos.

Para finalizar, Suárez et al. (2011) afirman que la investigación no pretende que se generalicen los resultados, puesto que representa un estudio exploratorio, por lo que el estudio puede enriquecerse y ampliarse en la aplicación a otros sectores y zonas geográficas.

La relación entre valores del capital humano y la implantación de la estrategia, ha sido revisada a través de diferentes estudios empíricos, de manera exclusiva o relacionada con otras variables (Gálvez Albarracín & García Pérez de Lema, 2011). El estudio realizado por Martos (2009), cuyo objetivo central es evaluar cómo la misión, visión y valores, como una sola unidad y definidos como cultura corporativa, tienen una incidencia de valor añadido en la obtención de los objetivos de competitividad; en otras palabras evaluar la relación que pueda existir entre los resultados de la empresa y la cultura corporativa.

Para cumplir con el objetivo mencionado, Martos (2009) plantea, entre otras, las siguientes hipótesis²: H1: "Las empresas que disponen de una declaración formal de cultura corporativa, la utilizan como referencia para la definición de sus objetivos y estrategias a corto y mediano plazo y éstos contienen aspectos relacionados con la Gestión de Recursos Humanos" y H2: "Las empresas con cultura corporativa disponen de una metodología para el establecimiento, comunicación, despliegue y seguimiento de sus planes estratégicos". Para demostrar las hipótesis planteadas, Martos (2009), aplicó un cuestionario con cuatro componentes, de los cuales describiremos los dos primeros, dada su relación con las hipótesis seleccionadas: 1) cultura corporativa y 2) planificación estratégica.

² El estudio original plantea en total cinco hipótesis de las cuales hemos tomado las tres que resultan de interés para la presente investigación.

El primer componente busca obtener información sobre la misión, visión y valores declarados, para responder al interrogante planteado en relación a cómo la empresa da respuestas, desde su cultura Corporativa, a lo que es primordial para su supervivencia.

El segundo componente busca recoger información sobre la metodología utilizada para el despliegue y comunicación de los objetivos, tales como Dirección por Objetivos, Cuadro de Mando Integral y Despliegue de Política (Hoshin Kanri), como impulsor natural del conocimiento, participación, implicación y alineación de todo el personal con los objetivos, con el fin de confirmar la relación entre la Cultura Corporativa y objetivos de la empresa.

El estudio se llevó a cabo en España, con la participación de 86 empresas catalogadas como primeros fabricantes del sector automovilístico y empresas proveedoras directas de los fabricantes. Como elemento referencial, Martos (2009) señala que se dispuso de abundante y fiable información sobre datos generales del sector, siendo una industria madura, donde las empresas forman parte de asociaciones específicas importantes tales como ANFAC (Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones), que agrupa a los primeros fabricantes, y de SERNAUTO (Sector de Fabricantes de Equipos y Componentes para la Automoción), que agrupa la industria auxiliar de componentes de la automoción en España, usando la información que brindan las bases de datos de las asociaciones aquí mencionadas. Por lo anterior, el nivel de fiabilidad es alto a la hora de recoger los datos que las propias empresas aportan.

La distribución de la muestra por tamaño de las empresas participantes, según Martos (2009) es la siguiente: empresas con más de 500 empleados (33%); empresas entre 251 y 500 empleados (20%); empresas entre 101 y 250 empleados (30%) y empresas con menos de 100 empleados (17%). De igual manera, el 68.6% (59 empresas del total de la muestra) disponen de acreditación en ISO 16949 (que corresponde a una

ampliación de la norma ISO 9000, referida a la calidad de suministro) e ISO 14000; el 14% (12 empresas) disponen de certificación ISO 9001 e ISO 14000; el 9.3% (8 empresas) disponen de acreditación en ISO 16949 y el 8.1% (7 empresas) disponen de certificación en ISO 9001.

Al realizar la medición de la variable valores como complemento necesario para llevar a cabo las declaraciones de la misión y visión, se observan los siguientes resultados: El 54.7% equivalente a 47 empresas participantes, dispone de más de 6 valores declarados; el 19.8% que corresponde a 17 empresas, dispone de entre 4 y 5 valores declarados; el 11.5% que representa 10 empresas, dispone de entre 1 y 3 valores y el 14%, que corresponde a 12 empresas, no disponen de ningún valor declarado (Martos, 2009).

El grupo más numeroso lo conforman el 74.4% de las empresas participantes, que declaran disponer de un mínimo de cuatro valores, dado que Martos (2009) ha considerado como insuficiente la disposición de 3 o menos valores.

El valor más contemplado por las empresas que disponen de un mínimo de cuatro valores declarados es la mejora continua (72%, 62 empresas) seguido del trabajo en equipo (65%, 56 empresas), la orientación al cliente (64%, 55 empresas) y la creatividad e innovación (62%, 53 empresas).

La medición acerca de la relación de la cultura corporativa y los objetivos, siendo la utilidad de la primera la de centrarse en la capacidad de relacionar la integración interna (compromiso de los empleados) con la adaptación externa (capacidad de respuesta al mercado), muestra que para el 89,2%, que corresponde a 66 empresas participantes, tienen su cultura corporativa como referente para establecer los objetivos y estrategias a corto y mediano plazo (Martos, 2009).

De igual manera, al medir la metodología para el establecimiento, despliegue y seguimiento del plan estratégico, como una herramienta de comunicación y compromiso de todos los empleados, se obtiene que de las tres metodologías más conocidas para tales efectos, la más usada por las empresas participantes es la Dirección por Objetivos con un 50% (43 empresas), seguida del Cuadro de Mando Integral con un 29% (25 empresas) y el Hoshin Kanri con el 9% (8 empresas). Existe un 7% (6 empresas) de las empresa que utiliza una metodología propia, que corresponde a una mezcla de las anteriores. Por último, un 5% (4 empresas) declaran no utilizar ninguna metodología (Martos, 2009).

Otro dato importante del estudio de Martos (2009), en relación a la influencia de disponer de una cultura corporativa, como elemento de soporte en la obtención de resultados de rentabilidad, un 10% (9 empresas), la consideran decisiva, un 53% (46 empresas) lo consideran muy importante y un 15% (13 empresa) lo considera importante, de esta manera un 78% (68 empresas) consideran que la cultura corporativa tiene una influencia desde muy importante hasta importante en la obtención de mejores resultados.

Integrando los resultados anteriores, y contrastando las hipótesis planteadas por el estudio de Martos (2009) se obtuvo lo siguiente: la hipótesis No. 1 (H1), se cumple puesto que el 89.2% de las 74 empresas que tienen una cultura corporativa declarada (66 empresas) toman como referencia inicial para establecer sus objetivos y estrategias, la declaración de la cultura corporativa, que integra en un sola unidad, la misión, visión y valores y el 97% de las 74 empresas que tienen una cultura corporativa declarada (72 empresas) contemplan en sus planes estratégicos objetivos relacionados con los recursos humanos (Martos, 2009).

Para la hipótesis No. 2 (H2), se cumple dado que prácticamente la totalidad de las empresas dispone de metodología para la fijación despliegue y seguimiento de su

Planificación Estratégica, con lo que la hipótesis planteada, de la disposición por parte de las empresas con cultura corporativa de una metodología para el establecimiento, comunicación, despliegue y seguimiento de sus planes estratégicos, se cumple en un 100% de los casos (Martos, 2009).

El despliegue de objetivos y estrategias a lo largo de todos los niveles de la empresa, lo realizan el 51% del total de las empresas, mientras que hasta el nivel de supervisor lo efectúan el 28% de las mismas. La suma de los dos grupos da como resultado que un 79% de las empresas despliegan sus objetivos como mínimo hasta nivel de supervisor (Martos, 2009).

Del estudio de Martos (2009), las dos hipótesis presentadas, en especial la segunda, respaldan nuestra proposición acerca de la relación positiva o impacto significativo de los valores del capital humano (cultura corporativa) en la implantación de la estrategia (despliegue de objetivos y estrategias).

Dentro de las conclusiones señalados en el estudio de Martos (2009), se destacan las siguientes: 1) La disposición de una sistemática Planificación Estratégica a corto y medio plazo, realizada a partir de las referencias de Misión, Visión, Valores, desarrollada, desplegada, comunicada y seguida según una determinada metodología es una práctica común en las empresas del sector; 2) La relación e influencia de la Cultura Corporativa es reconocida por la mayoría de las empresas, que declaran que sus resultados económicos se logran amén de la influencia, que en la gestión de la empresa, ha ejercido el disponer de la misma y 3) Las empresas que disponen de Cultura Corporativa han realizado avances en la gestión del recurso intangible de las personas, que les ha facilitado un mayor margen de capacidad de respuesta y competitividad a los retos del mercado.

Martos (2009) recomienda realizar una investigación con una profundidad más específica o focalizada, que pueda aportar contribuciones relevantes en el campo de los recursos intangibles de las organizaciones, en relación con la teoría de los recursos y capacidades, en este caso de los aspectos internos relacionados con el capital humano, como un recurso estratégico valioso, único y muy difícil de sustituir como por ejemplo la realización de una investigación de cultura corporativa, en otros sectores como, el metal, los servicios, el químico o cualquier otro que permita comparar los resultados del estudio realizado en el sector automotriz y ampliar la muestra al colectivo de empresas de niveles inferiores de la cadena de valor del sector automovilístico, para verificar si hay diferencias significativas en la implementación de las variables consideradas.

Otra investigación que nos brinda sustento a la proposición que muestra la relación entre los valores del capital humano y la implantación de la estrategia, es la conducida por Pedraja, Rodríguez, & Rodríguez (2008) cuyo objetivo es determinar la existencia de una relación significativa entre el grado de congruencia de los valores del capital humano directivo y el diseño e implantación de la estrategia, en una muestra de 119 directivos de empresas privadas en Chile. Las variables bajo estudio se describen en la tabla No. 6.

Tabla No. 6: Variables y descripción Estudio Pedraja, Rodríguez, & Rodríguez (2008)

Variable	Items medidos
Congruencia de valores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los valores de todos los miembros del equipo que participó en el diseño de la estrategia son similares. ▪ Al considerar el equipo que diseñó la estrategia se puede sostener que existe una concepción valórica dominante. ▪ Los miembros del equipo que diseñaron la estrategia tienen metas comunes y una visión compartida. ▪ Los miembros del equipo que diseñaron la estrategia tienen prioridades compartidas y coherentes entre sí.

Variable	Items medidos
Diseño de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La estrategia diseñada fue de la máxima calidad. ▪ La estrategia diseñada permite cumplir cabalmente con los objetivos que se perseguían con la misma. ▪ La estrategia diseñada presenta una solución eficaz y eficiente a la problemática que se deseaba resolver. ▪ La estrategia diseñada crea valor para la empresa y favorece su desarrollo.
Implementación de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La estrategia implementada fue adecuadamente entendida por los miembros encargados de la ejecución. ▪ La estrategia implementada contó con la colaboración de los miembros encargados de la ejecución. ▪ La estrategia implementada fue exitosa para la firma

Fuente: Pedraja, Rodríguez, & Rodríguez (2008)

Una de las hipótesis que el estudio de Pedraja et al. (2008) pretende demostrar es la congruencia de valores sobre la implantación de la estrategia, cuyos resultados demuestra una relevante relación entre estas dos variables, sin embargo los autores recomiendan incluir otras variables adicionales que puedan tener mayor incidencia sobre la calidad de la formulación e implantación de la estrategia, tales como estilo de liderazgo, proceso de toma de decisiones, diversidad cognitiva y funcional del equipo de alta dirección.

En la encuesta sobre la relación de los valores corporativos y la estrategia de negocios realizada por Booz Allen Hamilton y el Instituto Aspen, a 385 altos ejecutivos en Estados Unidos, Japón, Alemania, China y Australia, con el fin de determinar cuáles son los valores corporativos considerados importantes para la conducción de sus negocios y ampliar la investigación sobre la relación de los valores y el desempeño de éstos, se demostró que las empresas líderes en estos países está construyendo una identidad con propósito, a través de sus valores (Van Lee, Fabish, & McGaw, 2005).

En el estudio, el 47% de los encuestados se encontraba ubicado en América del Norte, el 27% en Europa y el 24% en la región Asia - Pacífico. La composición de la muestra por cargo es la siguiente: 24% Chief Executive Officer (CEO) y Directivos Generales, 22% Otros Ejecutivos del nivel C tales como Chief Financial Officer

(CFO), Chief Operator Officer (COO), Chief Human Resource Officer (CHRO) y Oficial de Ética, 32% Gerentes y Jefes de Departamento, 7% Miembro de Junta Directiva, 5% Gerentes de Riesgos o Abogado Corporativo y el 10% corresponde a otros cargos (Van Lee et al., 2005).

Las principales conclusiones del estudio realizado por Van Lee et al. (2005) son las siguientes: 1) El 80% considera que su estrategia de negocios está fuertemente afectada por los valores; 2) La mayoría de las empresas no están midiendo el retorno de los valores (ROV por sus siglas en Inglés) y menos de la mitad afirman tener la capacidad para medir la relación directa con los ingresos y el crecimiento en las utilidades; 3) Los ejecutivos conectan conscientemente valores y operaciones; las empresas que reportan mayores resultados financieros destacan valores como el compromiso con los empleados (88%), enfoque al éxito (68%), y capacidad de adaptación (42%); 4) El 90% de los altos ejecutivos considera importante hacer énfasis en la ética y la integridad, lo cual resulta cierto tanto si la empresa es pública como privada, grande o pequeña, sin importar su país de origen; 5) El valor más estrechamente relacionado con la implantación de la estrategia de negocio expresada en el crecimiento y rendimiento es la innovación, la cual es más apreciada en las empresas europeas (73%) que en las norteamericanas (46%), hallazgo que resulta contra intuitivo y que debe servir de reflexión para los ejecutivos estadounidenses; 6) Los factores más importante para la estrategia de negocios y fuertemente afectados por los valores son: la adaptabilidad al cambio de condiciones (81%); reputación corporativa (78%); lealtad de los clientes (78%); eficiencia operativa / productividad (78%); crecimiento de beneficios (74%) calidad de productos / innovación (72%).

Alama (2008), por su parte estableció como uno de sus objetivos, determinar las relaciones entre los componentes del capital intelectual con los resultados empresariales, cuyas principales bases teóricas se establecen en el presente estudio (teoría de los recursos de la firma y del capital intelectual).

Dentro de los componentes del capital intelectual señalados en el modelo de análisis establecido por Alama (2008), se encuentran el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. En las dimensiones contempladas para el capital humano incluye las siguientes: conocimientos/habilidades/desarrollo profesional, habilidades, permanencia, formación, experiencia, creatividad y motivación. Para la medición del capital humano como variable independiente, Alama (2008) seleccionó 17 indicadores. En la tabla No. 7 se describen los indicadores seleccionados por Alama (2008).

Tabla No. 7: Indicadores del Capital Humano (Alama, 2008)

1. Conocimiento del trabajo	10. Bien entrenados para desempeñar trabajo
2. Prestigio de instituciones educativas de donde provienen trabajadores	11. Experiencia necesaria para desempeñar su trabajo
3. Titulación necesaria para desempeñar trabajo	12. Expertos en las funciones que desempeñan
4. Habilidades para desempeñar trabajo	13. Creativos y brillantes
5. Habilidad para resolver problemas	14. Desarrollo de nuevas ideas
6. Tiempo de permanencia de empleados en la empresa	15. Acceso a planes de incentivo en la organización
7. Empleados se identifican con valores de la organización	16. Acceso a promoción interna
8. El índice de rotación de los empleados	17. Grado de satisfacción
9. Promedio de horas de formación	

Fuente: Elaboración propia a partir de Alama (2008)

Estos 17 indicadores fueron agrupados en cuatro factores, de los cuales uno obtuvo pesos factoriales inferiores por lo cual fue eliminado, quedando entonces los tres factores conformados por los indicadores que se describen a continuación (Alama, 2008):

**Tabla No.8: Agrupación de Indicadores de Capital Humano por Factor
(Alama, 2008)**

Factor	Indicadores (Alama, 2008)
Experiencia y Habilidades (EYH)	Experiencia necesaria para desempeñar su trabajo
	Expertos en las funciones que desempeñan
	Habilidades para desempeñar trabajo
	Creativos y brillantes
	Desarrollo de nuevas ideas
	Habilidad para resolver problemas
Motivación y Desarrollo Profesional (MDP)	Acceso a promoción interna
	Acceso a planes de incentivo en la organización
	Prestigio de instituciones educativas de donde provienen trabajadores
	Grado de satisfacción
Permanencia (PER)	Tiempo de permanencia de empleados en la empresa
	El índice de rotación de los empleados

Fuente: Elaboración propia a partir de Alama (2008)

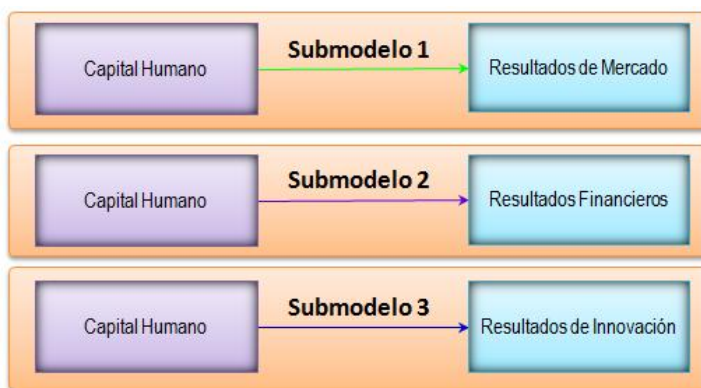
Por su parte la variable dependiente en el estudio de Alama (2008), es el desempeño de la organización visto desde tres fuentes diferentes: 1) resultados financieros medidos por los indicadores de solidez financiera, satisfacción de accionistas por la gestión de la empresa, rentabilidad y rendimiento de inversiones; 2) los resultados de mercado medidos por el incremento de la cuota de mercado, expansión de mercados nacionales, crecimiento sostenido de ventas en los últimos tres años y 3) resultados de innovación medidos por número de productos, servicios y proyectos nuevos, grado de satisfacción por proyecto de innovación y número de nuevas tecnologías desarrolladas (Alama, 2008).

Esta variable dependiente se asimila a la variable sobre implantación de la estrategia, en el entendido que el desempeño de la organización y sus resultados miden el éxito del proceso de implantación de la estrategia.

La hipótesis asociada al objetivo del estudio antes señalado es "El capital humano influye de modo positivo en la obtención de resultados empresariales superiores"

(Alama, 2008, p. 83). Para comprobar esta hipótesis, el autor construyó tres submodelos que muestran la relación de los factores establecidos para medir el capital humano como variable independiente (Tabla No. 8) y su relación con cada uno de los resultados que miden el desempeño de la organización (resultados de mercado, resultados financieros y resultados de innovación), cuya representación se observa en la figura No. 18.

Figura No. 18. Submodelos Alama (2008)



Fuente: Elaboración propia a partir de Alama (2008)

El estudio se aplicó a empresas de servicios profesionales en España, y que se encuentran registradas en la base de datos de Sistemas de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), en donde se registra información de tipo financiero de al menos 100.000 empresas españolas y portuguesas, con más de 10 empleados y facturación superior a 100 millones de pesetas. Para el estudio se eligieron empresas españolas con más de 50 empleados, conformando una muestra de 981 empresas cuyas actividades están enmarcadas en las siguientes: Servicios de proyectos, estudios, y ensayos de ingeniería, arquitectura y relacionados, así como la puesta en marcha de estos proyectos (286 empresas, 29,2%), Servicios de consultoría en informática y gestión empresarial (254 empresas, 25.9%), Servicios de consultoría ambiental (119 empresas, 12.1%), Servicios de asesoría en contabilidad, preparación y pago de impuestos (116 empresas, 11.8%), Servicios de marketing, gestión y explotación de medios de comunicación (111 empresas, 11.3%), Servicios de creación y diseño

gráfico, sistemas audiovisuales, y reprografía (45 empresas,4.6%), Investigación y desarrollo en ciencias físicas, de la vida e ingeniería (38 empresas, 3.9%), y 12 empresas (1.2%) de servicios de creación y cierre de “holdings” y otros servicios de gestión empresarial (Alama 2008).

Los resultados obtenidos señalan que el factor Motivación y Desarrollo Profesional (MDP) resulta significativo en el primer submodelo que establece la relación entre el capital humano, que incluye los valores humanos asociados, y los resultados de mercado, como implantación de la estrategia, lo cual indica que los empleados con mayor preparación y motivación los que contribuyen a la expansión de la misma (Alama, 2008).

En el segundo submodelo, que relaciona el capital humano (valores) con los resultados financieros (implantación de la estrategia), además del factor MDP resulta significativo el factor Experiencia y Habilidades (EYH), indicando que no sólo los empleados con mayor preparación y motivación contribuyen a que la empresa obtenga buenos resultados financieros, sino también los empleados más hábiles y con mayor experiencia. Esto resulta especialmente importante en el sector de servicios profesionales, en donde los empleados con mayor preparación, motivación, experiencia y habilidad, son considerados valiosos puesto que dan prestigio a la empresa (valor de poder), al atraer nuevos clientes nuevos o conservar mediante sus actuaciones a los clientes actuales (Alama, 2008).

Por último, en el tercer submodelo que relaciona el capital humano (valores) y resultados de innovación (implantación de la estrategia), resulta significativo el factor EYH, cuyo resultado evidencia la relación entre las habilidades y experiencia de los empelados y éxito en el lanzamiento de nuevos servicios y/o proyectos (Alama, 2008).

La comprobación de la hipótesis formulada en el estudio de Alama (2008), sobre la relación positiva del capital humano en la obtención de resultados empresariales superiores, en sus tres submodelos propuestos, soporta de manera positiva la relación entre los valores del capital humano y la implantación de la estrategia.

Como conclusiones del estudio de Alama (2008), los factores de Experiencia y habilidades (EYH) y Motivación y Desarrollo Profesional (MDP), que agrupan diferentes elementos del capital humano como las habilidades y experiencia necesarias para desarrollar de forma eficaz el trabajo y la motivación, requerida para realizar un trabajo de calidad, lo cual no solo depende del componente cognoscitivo sino también el volitivo, es decir el “querer” realizarlo bien. De esta forma, Alama (2008) señala en sus conclusiones que puede afirmar que resultados empresariales superiores atribuibles al capital humano son sostenibles en el tiempo debido a la naturaleza intangible y socialmente compleja del capital humano.

De igual manera, y dado que la muestra es representativa de la población, los resultados obtenidos pueden extrapolarse a la misma, constituyendo un aporte importante para los directivos del sector de empresas de servicios profesionales (Alama, 2008), pues les permite conocer cuáles son los factores del capital humano asociados a los valores, que resultan relevantes para el logro de resultados de mercado, financieros y de innovación, como muestras significativas de una implantación exitosa de la estrategia.

Alama (2008) sugiere analizar los efectos de pares de componentes del capital intelectual respecto a los resultados empresariales: capital humano y capital estructural sobre los resultados, capital humano y capital relacional sobre los resultados, y capital estructural y relacional sobre los resultados y considera de valor ampliar la muestra a por lo menos 300 casos, de tal forma que se puedan usar

modelos de ecuaciones estructurales, como la técnica más adecuada para adelantar una investigación de esta naturaleza.

Otro estudio empírico es el realizado por Chen, Zhu, & Yuan (2004), que demostró al capital humano como fundamento del capital intelectual.

Los componentes del capital intelectual del modelo teórico sugerido por Chen (2004), incluyen el capital humano, el capital estructural, el capital innovación y el capital cliente. En las dimensiones contempladas para el capital humano se establecen las siguientes: competencias, actitudes y creatividad. Para la medición del capital humano como variable independiente, Chen (2004) seleccionaron 12 indicadores, los cuales se describen en la tabla No. 9.

Tabla No. 9: Indicadores del Capital Humano (Chen, Zhu, & Yuan, 2004)

Dimensión	Indicador (Chen, Zhu, & Yuan, 2004)
Competencia de los empleados	1. Liderazgo estratégico
	2. Capacidad de aprendizaje
	3. Capacidad de los empleados para participar en la formulación de políticas
	4. Cualidades
	5. Eficiencia de la formación
	6. Entrenamiento técnico y gerencial
Actitud de los empleados	7. Identificación con los valores corporativos
	8. Índice de rotación
	9. Grado de satisfacción
	10. Promedio de vida útil de los empleados
Creatividad de los empleados	11. Capacidad creativa de los empleados
	12. Ingresos sobre ideas originales de los empleados

Fuente: Elaboración propia a partir de Chen, Zhu & Yuan (2004)

La variable dependiente en el estudio de Chen (2004), es el desempeño empresarial medido por dos indicadores: el retorno de los activos (ROA), que mide el desempeño actual y la media aritmética de la tasa de retorno del patrimonio y el crecimiento de la empresa, que mide el desempeño futuro de la empresa.

Esta variable depende, de forma similar al estudio empírico de Alama (2008), se asimila a la variable sobre implantación de la estrategia, en el entendido que el desempeño de la organización y sus resultados miden el éxito del proceso de implantación de la estrategia.

Esta investigación incluyó a 31 compañías de tecnología en China, y los resultados obtenidos señalan una notable correlación positiva entre la puntuación obtenida para la variable independiente del capital humano y el desempeño de la empresa, concluyendo adicionalmente que un aumento en el capital humano genera una mejora en la capacidad de innovación de las empresas incluidas en el estudio (Chen et al. 2004).

Es necesario relacionar las competencias interpersonales del líder y los valores del capital humano, teniendo en cuenta que es el líder quien con sus calidades y cualidades logra influencia sobre los demás, con el fin de cumplir los objetivos establecidos para la organización y llevar a cabo el despliegue de la estrategia.

El liderazgo como competencia y a partir de las definiciones de Goleman (1995), Galiano (2009) y Zaleznik (2004), en las que el liderazgo se plantea como la capacidad de persuadir, articular, generar entusiasmo y orientar el desempeño de otros, hacia un objetivo común para alcanzar la misión y la visión compartida, así como el poder de influencia sobre el pensamiento y acciones de los demás, nos lleva a determinar que los valores juegan un papel importante al recibir la influencia de líder, y lograr la adhesión e identificación para lograr un cometido común en la organización.

Barroso y García (2009), realizan un estudio de caso en una maquiladora textil de exportación en la que laboran 2.184 trabajadores, ubicada al noreste de la ciudad de Mérida, pretendiendo investigar la relación entre la percepción de equidad, como un valor y los índices de productividad de la empresa, así como si hay diferencia entre

dicha percepción entre las cinco plantas de la misma. Se relacionaron las variables de equidad y productividad, con un enfoque cuantitativo a través de herramientas cualitativas, de tipo descriptivo y correlacional, que se aplicó a una muestra de 329 encuestado.

Los factores resultantes para las 23 preguntas correspondientes a la variable equidad son congruentes con lo expuesto en la teoría por Adams (1963), citado en Barroso y García (2009) en cuanto a contribución del trabajador vs. pago relativo percibido, trato equitativo, cumplimiento de metas y asignación justa según competencias y tolerancia a condiciones adversas de trabajo. También concuerdan con (Koontz, 2002) y con Hollans, citado en Robbins y Judge (2009), al considerar recompensas no materiales (Barroso & Garcia, 2009).

Se concluye en este estudio que además del sueldo justo, otros componentes que intervienen en la apreciación de equidad son el trato equitativo de la empresa (con el 11.24% de la varianza), la oportunidad de cumplimiento de metas personales (9.59%) y el trato justo del supervisor (9.13%), quien juega un papel crucial ya que, es una de las primeras causas de insatisfacción en este caso. Logra un mayor peso la influencia del supervisor que la remuneración en la empresa. Es decir, más que el salario, lo que más afecta al sentimiento de equidad en la empresa es la influencia de la actitud del supervisor. Los aspectos relacionados con el supervisor son los que causan menos satisfacción en cuanto a CVL (Calidad de vida laboral) en lo referente a equidad. La ventilación y los espacios de área de los trabajadores, lo cual no consideran justo. Además, otros factores que afectan son el trato equitativo, la oportunidad de cumplimiento de expectativas personales y la asignación de trabajos según competencias, de manera que la contribución del trabajador corresponda a lo que recibe. Entonces la equidad no se trata sólo de recompensas, sino de desarrollo laboral y personal. Se puede concluir que, en la percepción de los trabajadores, la forma como se evalúa su desempeño no es justa, ni la cantidad de trabajo asignado

con respecto a los compañeros. Las correlaciones de Pearson dieron como resultado que la CVL, en lo concerniente a la variable equidad, solo correlaciona con el porcentaje de alcance de metas, siendo significativa y positiva, lo que muestra que al acrecentar el sentimiento de equidad se incrementa significativamente el porcentaje de alcance de metas. Los trabajadores no perciben que cumplan los criterios de equidad con respecto al trabajo que desempeñan. Por último, hay diferencia significativa en las plantas en cuanto a la percepción de equidad y los indicadores de desempeño (Barroso & Garcia, 2009).

Así mismo Montero & Alfonzo (2011), desarrollan un estudio que tiene como objetivo analizar la ética humanista en el liderazgo de los líderes de las organizaciones del sector petrolero. La investigación fue de carácter documental, mediante la metodología descriptiva.

Se caracteriza a las empresas del sector petrolero con patrones de comportamientos, donde los líderes son personas competitivas, dinámicas, participativas y coherentes con una filosofía de mejoramiento continuo, se hacen eficientes en cuanto a la capacidad de reacción y velocidad de repuesta, siendo estos aspectos vitales ante cualquier organización, humanizando las sociedades actuales proporcionando ante los ciudadanos del mundo la igualdad de ocasiones en el ámbito del referido sector.

Por lo tanto, las empresas del sector petrolero requieren de un verdadero liderazgo, donde el líder esté en la capacidad de transformar y potenciar las capacidades de los trabajadores, al igual que fomentar las innovaciones derivadas de la investigación empresarial. La moral que deben tener presente estos líderes, el carácter que los perfila como el estilo de vida influyen de manera directa en el bienestar no sólo de la organización sino también de todas las personas que integran a las mismas, dentro del enfoque humanista donde se produce adhesión como consecuencia de la capacidad de persuadir y convencer a sus seguidores, con capacidad de diálogo y compromiso

creando entornos favorables. El líder entabla relación directa con su personal, donde los valores éticos de los mismos constituyen una verdad; propiciando que el liderazgo hay que construirlo dentro de la sociedad del conocimiento y ejercerlo dentro de un contexto en sus diversas actividades.

Como conclusión de su trabajo, Montero y Alfonso (2011) plantean a las empresas donde el enunciado de un contexto cultural y con valores éticos, dentro de un mundo de continua transformación, con enfoque humanista, social, económico y tecnológico, muestra un cuadro de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una corporación colectiva, indistintamente del tipo que sean confrontando retos al verse inmersas en un mundo exigente y competitivo. Por ende, el gerente debe ser el responsable inmediato de motivar e integrar a sus empleados, ofreciendo las garantías que se necesiten y que admitan desenvolver sus tareas de manera excepcional; y, maniobrar de manera eficaz su potencial en cuanto a las preguntas que surgen y retar a los mismos.

Sobre la influencia del líder y sus características, Reyes (2003), lleva a cabo un estudio en el que desarrolla un modelo de aplicación cuyo objetivo es despertar en los líderes la conciencia de que el proceso de liderazgo debe ser transformado en un proceso de liderazgo participativo. Se pretende en primera instancia indagar sobre las características del clima laboral en una empresa cuyo objeto son los servicios bancarios y desarrollar una propuesta de intervención al equipo directivo. El estudio en su fase inicial fue descriptivo, logrando indagar las características socio-psicológicas del clima laboral, a través de una muestra heterogénea con trabajadores y directivo. La metodología utilizada consiste en la aplicación de la encuesta Kilma-Saxton, cuestionario de normas y valores organizacionales y una entrevista a profundidad, como técnica de investigación cualitativa.

Se utilizó la técnica de actuación y discusión, con el fin valorar la alocución verbal y extraverbal reseñada por los individuos sobre los pensamientos, la valoración y el concepto de liderazgo. Se diseñó un taller denominado “Un liderazgo de excelencia” y un curso de 20 horas sobre Liderazgo y Técnicas de Dirección dirigido a los directivos de la organización. Una etapa de reflexión fue citada para discutir sobre las vivencias encontradas en la etapa de intervención. Las reflexiones comprobaron que se produjo un gran cambio con referencia a la primera etapa, las expresiones de los líderes se dieron en torno a la necesidad de transformarse en líderes auténticos, con una influencia positiva sobre el clima laboral, siendo facilitadores de los procesos encaminados a lograr una mejora continua y tomaron conciencia sobre su rol como líderes promotores de las conductas humanas, que unidas a una buena compensación material conciben a un colaborador que se involucra en los procesos de la organización, desarrollando sentido de pertenencia y permanencia que redundan en la eficiencia y eficacia de su propia gestión. Los directivos manifestaron una alta comprensión sobre la importancia del trabajo en equipo, la participación activa de los subordinados, mediante el compromiso y la intervención en los procesos, llevando así a generar conductas que estén alineadas con la misión de la organización, y por lo tanto con su rentabilidad (Reyes, 2003)

Como conclusión se comprobó que los líderes de ésta institución en el momento inicial no contaban con elementos suficientes para alcanzar un clima socio-psicológico significativamente positivo; logrando después de la intervención agregar a sus técnicas de dirección nuevas estrategias, para lograr un cambio en su rol de líderes, que les permite alcanzar altos rendimientos organizacionales en un contexto y entorno dinámico y turbulento (Reyes, 2003).

Siguiendo la misma línea en cuanto a habilidades directivas y los determinantes del clima organizacional, Aburto y Bonales (2011), plantean un estudio en el que a menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del

conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio. El fin de la investigación fue establecer precisamente, si las habilidades directivas eran la causa de un clima organizacional insatisfactorio, de la entidad en estudio. Se realiza la comprobación de la hipótesis en una empresa del sector público mexicano, que ha tenido en los últimos años un incremento del personal directivo.

El método de investigación fue hipotético-deductivo y descriptivo con un enfoque de orden cuantitativo. El tipo de investigación no experimental de diseño transversal para establecer la relación entre las variables en estudio, las variables independientes, siendo éstas las habilidades directivas y la variable dependiente, que es el clima organizacional. El periodo de tiempo contemplado para realizar la investigación fue de enero de 2008 a octubre de 2010. Los elementos de interés que se analizaron en la investigación realizada fueron los individuos que desempeñaban funciones de dirección en la institución pública que sirvió de caso de estudio. Se desarrolló un cuestionario con 50 ítems (Aburto & Bonales, 2011).

El modelo de habilidades directivas elegido para el estudio, es el propuesto por Madrigal, que establece con precisión las habilidades que debe desarrollar un líder en una empresa: la comunicación, el liderazgo, la creatividad, toma de decisiones, los equipos de trabajo, el manejo de conflictos y la administración del tiempo (Aburto & Bonales, 2011).

Los resultados indican que el problema de un clima organizacional insatisfactorio persiste en la actualidad. La investigación arrojó como resultado la falta de liderazgo del personal directivo hacia el personal asignado bajo su cargo, la comunicación vertical y horizontal no es adecuada, los mensajes se transmiten con frecuencia en forma imprecisa e inoportuna, el jefe no motiva lo suficiente en lo laboral a sus subordinados en la realización de las actividades que tienen asignadas, ni en forma personal, el trabajo en equipo debe fortalecerse, debido a que no se tiene la

integración suficiente del personal por la falta de liderazgo, principalmente, falta un programa de educación y formación para el personal directivo, desde técnicos que son ascendidos a jefes y no tienen las habilidades, hasta aquéllos que tienen la experiencia, pero no se actualizan por carencia de recursos económicos y largos trámites burocráticos para asignar presupuestos para la capacitación (Aburto & Bonales, 2011).

Se concluye que en el estudio, se tiene un clima organizacional insatisfactorio, debido a que las variables independientes (liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos) afectan fuertemente el clima organizacional, ya que existe una vinculación considerable entre las variables independientes y la variable dependiente.

Los resultados obtenidos permitieron verificar la hipótesis y validarla totalmente. Los resultados se aplicaron para elaborar una propuesta de modelo de habilidades directivas y su plan de acción en la entidad en estudio, enfocado a mejorar el clima organizacional. Se espera que la investigación sirva de insumo para la realización de otras investigaciones en dependencias públicas, sobre el mismo tema u otros relacionados (Aburto & Bonales, 2011).

Las competencias del líder son un factor fundamental, como se ha visto en los estudios anteriores, en los resultados de clima laboral; esto lo corrobora un tercer estudio que García (2011) denominó “El diagnóstico de la influencia de las competencias emocionales del directivo en el clima organizacional. Un estudio comparativo de dos instalaciones turísticas hotelera”.

García (2011) llevó a cabo un estudio para identificar las relaciones existentes entre el clima organizacional y las competencias. La investigación se desarrolló en una corporación y en dos instalaciones turísticas hoteleras denominada X y Z, que

cuentan con características similares en su forma de operación, pero que presentan resultados económicos con diferencias sustanciales.

Se seleccionó la totalidad de la población que en el caso del Hotel X fue de 23 individuos y en el caso del Hotel Z correspondió a 22 individuos. Se realizaron encuestas sobre las competencias, liderazgo, personalidad y clima.

Sobre las competencias el directivo conoce sus emociones, sin embargo las sobrevalora. No existe una correspondencia entre lo que piensa el directivo de sí mismo y lo que piensan sus subordinados aún cuando cree conocerse a sí mismo. En cuanto a liderazgo el directivo consigue resultados sin la creación de las relaciones para ello y sus colaboradores no lo consideran como líder. El resultado del inventario de personalidad indica que el directivo se sobrevalúa en tres cualidades de las más valoradas tales como ejemplo, honesto y discreto.

Los resultados de la encuesta de clima arrojaron que las principales correlaciones en un nivel muy significativo para las variables de participación – comunicación, relaciones interpersonales – comunicación – motivación, comunicación – cohesión y cohesión – motivación. Estas variables se comportan en la misma dirección, cuando unas tienden a comportarse de manera desfavorable, las otras mantienen esta tendencia. Se encontró una alta asociación entre las variable liderazgo y cohesión, comunicación y motivación. Por lo que es probable entonces que se manifiesten problemas en la cohesión, comunicación y motivación por el estilo de liderazgo utilizado en esta organización objeto de este estudio. De forma general y según el criterio de clasificación el clima organizacional del Hotel X se evalúa como desfavorable.

Los resultados para la empresa Z, sobre la encuesta de las competencias emocionales, el coeficiente emocional del directivo es alto se interpreta que según su criterio conoce sus emociones. En realidad existe una correspondencia entre lo que piensa el

directivo de sí mismo, su nivel de conocimiento de sí y lo que piensan sus subordinados. La encuesta de liderazgo nos indica que el directivo consigue la tarea a través de lograr seguidores con los que pueda crear una relación y el 91% de los encuestados manifiestan algún grado de acuerdo en considerar líder a su directivo.

En cuanto a personalidad el directivo se subvalora en todas las cualidades de las más valoradas tanto por el directivo como por los subordinados. Finalmente la encuesta de clima indica que las principales correlaciones entre las dimensiones del clima evaluadas en un nivel muy significativo son: participación – motivación – liderazgo, satisfacción – comunicación – conflicto, relaciones interpersonales - comunicación – cohesión, comunicación – conflicto, liderazgo - cohesión – motivación. Se manifiestan niveles favorables de cohesión, motivación, participación y satisfacción por el estilo de liderazgo utilizado en esta organización. De la misma manera los niveles de motivación pueden ser favorables por los niveles de participación existente, así como la satisfacción puede manifestarse favorablemente por la adecuada comunicación, situación de conflicto y relaciones interpersonales. De forma general y según el criterio clasificatorio el clima organizacional se evalúa como favorable.

Es evidente que en el Hotel X, con resultados inferiores, lleva una lógica desfavorable desde las competencias emocionales del directivo, pasando por su estilo de liderazgo hasta la evaluación final del clima organizacional. Por su parte en el Hotel Z, con resultados superiores al X, lleva una lógica favorable desde las competencias emocionales del directivo, pasando por su estilo de liderazgo hasta la evaluación final del clima organizacional. Lo anterior permite validar la relación existente entre las competencias emocionales del directivo y su impacto en el clima organizacional.

Finalmente concluyendo se corrobora la importancia del estudio del clima organizacional en relación con las competencias emocionales y se corroboró la relación existente entre ambas variables (García, 2011).

Lescano (2011), considera que los ejecutivos de un nivel intermedio en las organizaciones específicamente de servicios, son el factor esencial para llevar a la practica una estrategia enfocada al cliente, influyendo así mismo en la motivación y comportamiento de los empleados a cargo. Se analizó la satisfacción de los mandos intermedios en el trabajo como sus compromisos en la organización determinando cuál de esos factores influye positivamente mejor para que los mandos intermedios logren la orientación al servicio, y como la orientación al servicio de los mandos intermedios influye de modo positivo en la satisfacción y motivación de los empleados, generando así una consistente satisfacción de los clientes.

Se trabajó una muestra de 102 ejecutivos intermedios y 380 empleados de las dos cadenas hoteleras, aplicando dos encuestas. Las variables incluidas en el cuestionario de los mandos medios fueron componentes de satisfacción, compromiso, orientación al servicio y desempeño, mientras que el cuestionario de los empleados incluye variables como satisfacción, orientación al servicio y desempeño de los empleados. El tercer componente del modelo es la satisfacción del cliente, dado que el esfuerzo de los mandos intermedios deriva en la satisfacción por el desempeño de los empleados.

Plantea el autor que el liderazgo de servicio de los mando medios debe estar en la capacidad de transmitir los valores culturales de la empresa y de los cuales ellos mismos deben ser una referencia coherente. Así mismo se hace referencia a tres factores que provocan los cambios en los mandos intermedios siendo estos, el movimiento de la calidad, el trabajo el equipo y el espacio de control después de reducir los niveles de estructura para lograr mayor agilidad en las coordinaciones y cambios en las empresas.

Los resultados de la investigación muestran una relación positiva de la satisfacción de los empleados con su desempeño. A mayor orientación al servicio de los mandos intermedios, mayor satisfacción de los empleados y mayor desempeño de los mismos. El compromiso desarrollado por los mandos medios, con su organización, muestra

una relación estadísticamente significativa con la orientación al servicio. La mayor incidencia en el compromiso de los mandos medios está dada por el apoyo que brindan los directivos en el desarrollo de capacidades y en especial en el impulso de la capacidad de liderazgo. El aspecto que muestra la relación más fuerte con la orientación al servicio de los mandos intermedios es la capacidad de liderazgo; siendo éste el sustento para fomentar un liderazgo específico de servicio en los mandos intermedios, logrando así objetivos concretos orientados a los empleados y a los clientes.

Por tanto, se deben integrar nuevas responsabilidades en el ejecutivo intermedio como una nueva forma de ejercer el liderazgo. Es necesario además incluir la cultura de la organización y las fortalezas de las personas como una fuente de ventaja competitiva. Expresa Lescano (2011), que debe ser un nuevo estilo de dirección que interrelacione de un modo coherente los aspectos económicos, sociales y éticos de la organización. Los roles a desempeñar se centran en desarrollo de equipos de trabajo, dar empowerment, fomentar la innovación, llevar procesos de comunicación adecuados, proporcionar coaching, ser maestro y dar apoyo a los colaboradores.

Este estudio concluye que la atención al cliente en empresas hoteleras es fundamental por lo que se hace necesario dar nuevas orientaciones a los mandos intermedios; se requiere por lo tanto de dirección y formación idónea.

Se debe adoptar la orientación al servicio como una filosofía y cultura de trabajo que se sustentan en valores sociales y morales, convirtiéndose en un eje fundamental para desarrollar las capacidades de los mandos medios. La orientación al servicio debe permear a toda la organización, a través de la influencia de los mandos intermedios, desarrollando una actitud de servicio y colaboración. De esta forma, se requiere formar al individuo para que logre atender las necesidades de la empresa en forma equilibrada y eficiente.

Por último se concluye que el modelo desarrollado permite comprobar que la orientación al servicio de los mandos medios influye en el desempeño de los empleados y por lo tanto de los clientes, la orientación al servicio está dada por el compromiso, cuyas bases están dadas en el enfoque estratégico; el liderazgo que se ejerce se enfoca en la calidad del servicio y el trabajo en equipo (Lescano, 2011).

Dadas las consideraciones anteriores, se evidencia cómo lo estratégico se refiere a la elección del camino más efectivo para lograr los objetivos con una combinación óptima de recursos, fortalezas y oportunidades disponibles y las personas y sus actuaciones que responden a sus valores son el principal recurso de la organización, puesto que al ser el factor pensante y gerenciador de todos los demás recursos existentes, generan ventajas competitivas que conducen al éxito de las organizaciones (Coronel, 2010), sin embargo hace falta en este punto la actuación fundamental del líder para dirigir las acciones que logren la combinación exitosa de recursos y objetivos encaminados a la implantación de la estrategia, por lo cual la presente investigación busca resolver la siguiente pregunta ¿Existe alguna relación entre los valores del capital humano, las competencias del líder y la implantación de la estrategia?, así como las siguientes preguntas derivadas: 1. ¿Las competencias interpersonales del líder se encuentran relacionadas con la implantación de la estrategia?; 2. ¿Los valores del capital humano tienen una relación significativa con la implantación de la estrategia? y 3. ¿Las competencias interpersonales del líder del líder tienen una relación significativa con los valores del capital humano?

3. Objetivos

Objetivo General

Plantear y defender la existencia de relaciones entre las competencias del líder, los valores del capital humano y la implantación de la estrategia empresarial.

Objetivos Específicos

1. Plantear y defender que las competencias interpersonales del líder se encuentran relacionadas con la implantación de la estrategia.
2. Plantear y defender que los valores del capital humano tienen una relación positiva con la implantación de la estrategia.
3. Plantear y defender que las competencias interpersonales del líder tienen una relación positiva con los valores del capital humano.

4. Metodología

4.1. Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo documental. Una investigación documental es el estudio de un problema con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento, con fundamento en estudios previos, publicados en cualquier medio (impreso, audiovisual o electrónico (Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2006).

Según Alfonso (1995), citado en Morales (2003), "la investigación documental es un procedimiento científico y sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Así como otros tipos de investigación, éste conduce a la construcción de conocimiento" (p.2).

Dado que en el procedimiento de investigación documental, se dispone principalmente de información que proviene de resultados de otras investigaciones y de reflexiones realizados por diversos teóricos, que constituyen la base teórica del

tema objeto de estudio, "el conocimiento se construye a partir de su lectura, análisis, reflexión e interpretación de dichos documentos" (Morales, 2003, pág. 2).

En la investigación documental, la lectura y escritura conforman procesos importantes y relevantes para la construcción de conocimientos. En la lectura, el criterio del investigador resulta fundamental para seleccionar los textos pertinentes y significativos que respaldan el tema objeto de estudio, mediante la construcción de conceptos a partir de la comprensión propia del texto. Por su parte, la escritura entrena plasmar la información elaborada a partir de la lectura, y significa compartir de forma escrita, el producto de las indagaciones y reflexiones realizadas (Morales, 2003).

4.2. Procedimiento

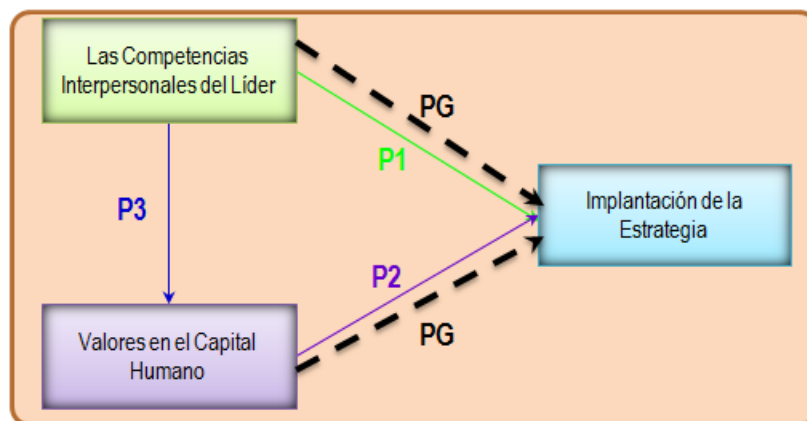
Conforme lo señalado por Alfonso (1995), la UNA (1985) y Vásquez (1994), citados en Morales (2003), los pasos para desarrollar una investigación documental con eficiencia y resultados exitosos, y que han sido aplicados al presente estudio, son los siguientes: 1) selección y delimitación del tema cuyo resultado se expresa en la justificación y problema de investigación, en los objetivos general y específicos y posteriormente en las tres variables incluidas en el modelo hipotetizado; 2) recolección de información o de fuentes de información, la cual se ha realizado a lo largo de la investigación, es decir desde la concepción del marco teórico hasta la formulación de proposiciones, pasando por la justificación, objetivos y metodología; 3) organización de los datos y esquema conceptual del tema, el cual se ha realizado mediante el diseño gráfico del modelo hipotetizado y submodelos, en los cuales se aprecian las variables y sus relaciones como objeto de investigación; 4) análisis de los datos y organización del estudio, los cuales han sido realizados a partir del esquema conceptual, enfocados a responder los objetivos planteados y por último 5) redacción

del documento de investigación, cuyo fruto está representado por el documento que ahora tiene ante sus ojos.

4.3. Modelo Hipotetizado y Variables

Como elemento básico para el desarrollo de la presente investigación, se ha construido un modelo hipotetizado, conformado por tres variables generales: las competencias del líder, los valores en el capital humano y la implantación de la estrategia.

Figura No. 19. Modelo Hipotetizado Propuesto



Fuente: Elaboración propia

Las competencias definidas como conocimientos, habilidades, valores, atributos personales de las conductas, capacidades fundamentales que permite el mejor resultado de la empresa, características del comportamiento, nociones de aptitud orientado a la tarea y a un desempeño superior (Morcillo, 1997; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Ansorea, 1996; Hager y Beckett, 1999; Berrocal & Pereda, 2001).

Estas competencias presentes en los individuos de las organizaciones y en sus diferentes roles, llevan a definir y caracterizar las competencias del líder como capacidades y cualidades en su personalidad que facilitan la guía y el control de las personas, la capacidad que tiene un ser humano para articular, generar entusiasmo y

orientar el desempeño de otros para alcanzar una visión y misión compartida, persuadiendo a la gente con el fin de alcanzar un objetivo común, proceso de influencia recíproco en el cual uno de los miembros del grupo (líder) ejerce un grado mayor de influencia que el que el grupo en su conjunto, mostrar confianza y apoyo mutuo, fomentar la participación, la comprensión, la comunicación abierta, el respeto, las buenas condiciones de trabajo y la equidad, tener la capacidad para incidir en los comportamientos y pensamientos de las persona, habilidades comunicativas y la inteligencia emocional (Galiano, 2009; Goleman, 1995; Sánchez, 2008; Ramis, Manassero & García-Buades, 2007, citando a Tyukl y Van Fleet, 1992; Puga y Martínez, 2008; Alles, 2010).

Se hace referencia a las competencias interpersonales para ejercer la gerencia, de acuerdo con lo planteado por Mintzberg (2010), representadas por la capacidad de motivar, comunicar y construir equipo, las cuales están interrelacionadas y son complementarias, como lo expresan Khan & Ahmad (2012), éstas tienen un efecto positivo en el cambio organizacional y en la efectividad del liderazgo.

Por su parte, el capital humano, como se ha venido señalando en el marco teórico, es un componente fundamental del capital intelectual, de lo cual dan cuenta varios de los diversos modelos que se han incluido en el presente estudio y que han sido diseñados para medir este último (Edvinsson, 1997; Euroforum, 1998; Saint - Onge, 1996; Drogonetti y Roos, 1998; Bueno, 1998; Camisón, Palacio y Devece, 1999; Bueno, Salmador y Meriño, 2008).

Así mismo, el capital humano está conformado por cuatro componentes como son la capacidad, el comportamiento, el esfuerzo y el tiempo (Davenport, 2000), de los cuales se ha seleccionado el comportamiento, al constituir la forma en la que la persona se comporta y que manifiesta su ética, valores, creencias y reacciones ante el entorno (Davenport, 2000).

De los componentes mencionados anteriormente, se han seleccionado los valores, que hacen referencia a las metas deseables para las personas y que trascienden las acciones y situaciones específicas, cuya naturaleza abstracta y jerárquica los distinguen de otros conceptos como normas y actitudes, siendo guías para la selección de acciones, políticas, personas y eventos (Schwartz & Bilsky, 1987).

Aún cuando este tema se ha venido considerando recientemente, los valores están presentes desde el comienzo de la humanidad y juegan un rol importante en el desarrollo, de los individuos, de las organizaciones y de la sociedad. En el ámbito empresarial, los valores organizacionales tienen un especial significado para dar sentido y orientación a los recursos humanos, a manera de lineamientos de conducta para el logro de los objetivos deseados (Iglesias & Ramírez, 2009).

Schwartz (2005) ha creado un modelo teórico de diez valores universales que recogen todos los valores básicos reconocidos en culturas en todo el mundo. Estos diez valores cubren las distintas categorías de contenido que se encuentran en las teorías de valor anteriores, en los cuestionarios de valores de diferentes culturas, así como en las discusiones religiosas y filosóficas de los valores.

Por su parte, la estrategia es un concepto muy amplio que no tiene una única definición. Al respecto, diferentes autores han intentado proveer un significado desde diferentes aristas, involucrando el planteamiento de objetivos, políticas y planes con sus medios para alcanzarlos (Chandler, 1962 y Andrews, 1971), el desarrollo de ventajas organizacionales (Porter, 1996) y posicionamiento (De Kluyver, 2001), entre otros. Así mismo, dependiendo del grado de desarrollo que una estrategia tenga en la organización puede considerarse como premeditada, realizada o emergente, del mismo modo, dependiendo del ámbito de aplicación, esta puede ser de empresa o corporativa. De esta forma, una definición de estrategia puede encontrarse en cinco

formas: como plan, como patrón, como posición, como perspectiva y como estrategia (Mintzberg et al., 1999).

No obstante, hablar de estrategia desde una perspectiva clásica en una organización, responde a un proceso conformado por cuatro etapas, iniciando en la identificación del estado actual para definir el estado deseado a través de objetivos, siguiendo por el desarrollo de actividades a lo largo de toda la organización traducido como implantación, todo esto de la mano de la generación de controles, con los cuales se hace seguimiento para garantizar el éxito de lo definido (Carrión, 2007).

De acuerdo con Akao (1991), la implantación de la estrategia se hace posible cuando todos los niveles de la organización conocen los objetivos que se desean alcanzar a nivel general y a nivel específico, así como la forma en la que participan dentro de las actividades definidas para alcanzarlos. Este trabajo participativo y coordinado tiene sus bases en el principio de Gestión de Calidad Total bajo el ciclo de Planear, hacer, Verificar y Actuar, puesto que comienza con la Planeación de largo plazo que realiza el nivel directivo, siguiendo con la ejecución por parte del nivel operativo, todo esto contando con medidas de control e implementación de acciones y toma de decisiones por parte de todos los integrantes de la organización

5. Proposiciones

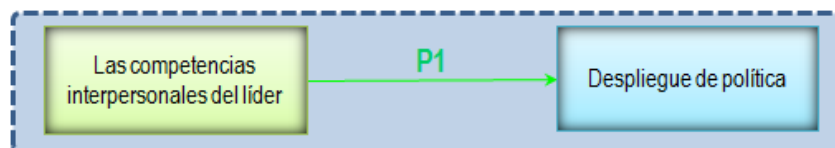
Tal como se planteó anteriormente, el propósito de este trabajo es demostrar, a través de las evidencias empíricas disponibles y la revisión teórica, que las competencias interpersonales del líder tienen una relación con los valores del capital humano y la implantación de la estrategia en las empresas (Ver figura No. 19).

Para defender esta proposición general, se plantearon una serie de proposiciones específicas así:

Proposición 1 (P1) : *Las competencias interpersonales del líder tienen una relación positiva o impacto significativo en la implantación de la estrategia (Figura No. 20).*

El líder puede compararse con el director de una orquesta, de quien depende que sus integrantes estén coordinados e intervengan oportunamente para lograr exitosamente su objetivo. No obstante, no es suficiente tener definida la meta deseada, es necesario establecer cómo se va a llegar a ella con la ayuda de todos los participantes, lo cual debe ser liderado en una organización para desarrollar los planes estratégicos, así como por el director para tener una buena presentación con su orquesta.

Figura No. 20. Proposición No. 1



Fuente: Elaboración propia

Se ha señalado que el liderazgo es la capacidad que tiene un ser humano para articular, generar entusiasmo y orientar el desempeño de otros, en el logro de una visión y una misión compartida (Galiano, 2009). Así mismo, se ha planteado que el liderazgo es el arte de influir sobre otros para que se esfuercen voluntariamente y con entusiasmo buscando alcanzar las metas de un grupo (Koontz, citado en Gaitán, 2009). A su vez, Stonner, citado en Gaitán (2009), lo concibe como el proceso de dirigir e influir en las actividades de un grupo.

De igual forma, Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010), afirman que el liderazgo tiene un papel primordial en las organizaciones ya que provee la dirección que facilita los procesos para el logro de los objetivos y metas de la organización, influyendo en la implementación de estándares de comportamiento en las organizaciones (Grojean et al., 2004). Ahora bien, los líderes influyen a través del sostenimiento de normas,

de la calidad de las relaciones interpersonales y volviéndose modelo para los colaboradores (Grojean, et al., 2004). De este modo, el líder establece la forma en la que los individuos aprecian la organización, perciben el clima laboral y los aspectos psicosociales que se desarrollan en esta.

Evidencia de lo descrito anteriormente, es el estudio de Araujo y García, realizado en el año 2002, en el que se analiza el estilo de liderazgo ejercido por la alta dirección y la importancia concedida a la estrategia competitiva en el sector hotelero con operación en la Comunidad Autónoma Canaria. Los resultados de este estudio muestran que según los estilos directivos, se ejercen las estrategias, así, los directivos orientados a la tarea y la operación, se enfocan en estrategias de reducción de costos, mientras que directivos interesados en el exterior, desarrollan estrategias más innovadoras y de diferenciación en marketing.

De igual forma, existen diferentes estilos del liderazgo, siendo los más relevantes el transaccional y el transformacional. El primero, se caracteriza por la guía y motivación del líder a sus seguidores en la dirección de metas establecidas clarificando los roles y las actividades necesarias para lograrlas, diseñando recompensas de acuerdo con los resultados (Bass et al., 2003). Por su parte, el transformacional, se relaciona con los efectos que produce el líder sobre sus seguidores a partir de la toma de conciencia sobre el valor de los resultados obtenidos y la invitación a anteponer el interés colectivo al personal en virtud del logro de los objetivos de la organización (Bass, 1985, citado en Nader & Castro, 2007).

Tal como lo demuestra el estudio de Rodríguez (2007), el estilo de liderazgo influye en el comportamiento de los miembros de la organización y en sus resultados en general. En este estudio se observa que el estilo de liderazgo es una variable con gran significado para alcanzar la eficacia en las organizaciones y también es un determinante estructural del proceso de toma de decisiones estratégicas.

En relación con las características que exhiben los líderes transformacionales, Bass y Riggio, citados en Nader y Castro (2007), señalan que pueden corresponder a una amplia gama de conductas, dentro de las cuales se destacan a nivel conceptual las cuatro dimensiones siguientes: influencia idealizada conocida como carisma, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Es así como el estudio de Rodríguez (2007), también evidencia que el estilo de liderazgo transformacional es preferible en las pequeñas y medianas empresas, puesto que comunica y comparte la misión y visión con sus seguidores, generando entusiasmo y adhesión entre ellos, y formando una visión de largo plazo, que armoniza los intereses de los miembros del equipo con los de la organización.

En esta misma línea, García et al. (2007), estudian la relación entre el liderazgo transformacional, el aprendizaje, la visión compartida, la innovación y los resultados de la organización, identificando que este estilo de liderazgo fomenta entre los miembros de la organización una visión compartida que estimula el aprendizaje dentro de la misma. Así mismo, tiene un impacto positivo sobre el aprendizaje organizacional, mejorando su desarrollo. Por su parte, los efectos del liderazgo transformacional y del aprendizaje organizativo sobre la innovación, son de gran significado y de influencia positiva, así como el impacto del aprendizaje y la innovación, sobre el resultado de la organización.

El estudio conducido por García et al. (2007), también muestra que el estilo de liderazgo transformacional genera conciencia y aceptación sobre el propósito y la misión de la organización, así como la concepción de una visión compartida y la formulación de estrategias apropiadas, con base en el sector, el tamaño y las necesidades de los empleados. Estos líderes actúan en función de mayor

productividad a través del nivel de satisfacción de los miembros de la organización, lo cual genera muy buenos resultados.

De igual forma, Pedraja et al. (2006), identificaron la influencia de los estilos de liderazgo sobre el desempeño organizacional, encontrando que a pesar del poco uso del estilo transformacional, este impacta de manera positiva la eficacia, entendida en términos de satisfacción de los clientes, rentabilidad de la organización, satisfacción de los empleados, crecimiento, imagen, posición relativa de la organización y liquidez financiera. Por su parte, el estilo de liderazgo transaccional, aunque se presenta en un mayor grado, presenta un impacto negativo sobre la eficacia. El estilo de liderazgo “laissez faire” (delegación en toma de decisiones para formulación e implantación), no es muy usado y presenta un impacto negativo sobre la eficacia.

No obstante, afirmar que un tipo de liderazgo u otro es mejor, no resulta acertado, puesto que las cualidades y características de un director general de alta calidad, son ambiguas y difíciles de especificar, y en muchos casos, directores generales, incluso con estilos muy diferentes, han demostrado ser igualmente eficaces (Barney & Clark, 2007).

Por otro lado, Rodríguez et al. (2010), estudiaron la relación entre estilos de liderazgo, gestión del conocimiento e implantación de la estrategia, entendida como las actividades y decisiones necesarias para poner en marcha y alcanzar una estrategia formulada, concluyendo que el liderazgo transformacional y el transaccional tienen un impacto positivo y significativo sobre la calidad del diseño de la estrategia, siendo la gestión del conocimiento, un determinante importante. Sin embargo, los resultados de este estudio, muestran que el estilo de liderazgo no impacta significativamente la implantación de la estrategia, como sí lo hace la aplicación de la gestión del conocimiento, y es por tanto, la calidad del diseño de la estrategia el determinante más importante en su implantación.

Guerra y Navas (2000) clasifican las actividades que se deben seguir en la implantación de la estrategia, entre las que se encuentra el estilo de dirección y de liderazgo, la cultura empresarial que toma en cuenta aspectos relacionados con los valores y creencias de la organización, los sistemas administrativos de apoyo que trata los aspectos relacionados con los sistemas de planificación y control y con los de información.

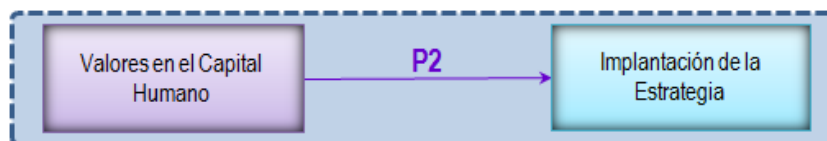
De lo anterior, existe evidencia empírica, así Castro et al. (2009), realizan una investigación, encontrando que el liderazgo de calidad influye positivamente en el desarrollo y despliegue de la estrategia conformada por políticas, planes, objetivos y procesos para hacerla, así como en la gestión de mejora de procesos que satisfagan los grupos de interés y en el desarrollo de todas las personas que integran la organización.

Así mismo, Suárez et al. (2010), estudian la aplicación de la filosofía Kaizen y la intervención del factor humano, enfocado en el director, identificando fallas en la implementación y sostenibilidad de esta filosofía por carencia de los potencializadores necesarios, como el liderazgo activo y el compromiso del Director General, la intervención de directivos y mandos medios con grupos sistémicos, credibilidad por parte de todos los empleados, responsabilidad del esfuerzo de la filosofía Kaizen, talleres de formación para que los empleados experimenten los cambios en su área y estandarización con medición de procesos.

Tal como lo menciona Croizer (1982) citado en Garmendia (1994), no es posible hablar de calidad parcial y menos de calidad total sin el compromiso de los empleados; la capacidad de innovar y desarrollar nuevos servicios y de lograr una calidad sostenible no depende sólo de inversión material, sino que cada vez se depende más de la inversión en bienes no materiales: esto es, en personas, en sistemas de relaciones, en cultura.

Proposición 2 (P2): Los valores del capital humano tienen una relación positiva o impacto significativo en la implantación de la estrategia (Figura No. 21).

Figura No. 21. Proposición No. 2



Fuente: Elaboración propia

Según Iglesias y Ramírez (2009), los valores del capital humano son un elemento motivador del comportamiento y de las acciones del ser humano, siendo el comportamiento el que determina el carácter de la organización; los valores crean un vínculo o identidad de los empleados con ésta. Los valores humanos de la organización son importantes en la medida en que representan lo que resulta esencial para sus implicados, porque permiten reconocer los resultados esperados por la mayoría, guían sus actuaciones y determinan si la organización será exitosa. Los valores se constituyen en los cimientos de la cultura que caracteriza y distingue a cada organización y que a la postre darán respuesta a las exigencias para su desarrollo, destacando que su utilidad estará representada en el grado en que contribuyan al logro de los objetivos de la organización y a la implantación efectiva de sus estrategias. De igual forma, se dice que los valores del capital humano son un recurso valioso en la medida en que tienen un especial significado para dar sentido y orientación a los recursos humanos, a manera de lineamientos de conducta para el logro de los objetivos deseados (Iglesias & Ramírez, 2009) y cuando permiten a la organización concebir o implementar estrategias enfocadas a mejorar su eficiencia y efectividad (Barney, 1991).

Martos (2009), encontró que los valores culturales en las organizaciones son determinantes para la obtención de resultados y de cara a la implantación de la

estrategia, dado que un alto porcentaje de las empresas participantes toman como referencia la cultura corporativa establecida, que integra en una sola unidad la misión, visión y valores, para establecer sus objetivos y estrategias y además disponen de una metodología para la fijación, despliegue y control de su planeación estratégica, siendo la más utilizada la dirección por objetivos, seguida del cuadro de mando integral y en menor medida el Hoshin Kanri. Igualmente, este estudio demostró que existe una relación significativa entre la cultura corporativa y la obtención de resultados, dado que cuando existe una planeación estratégica sistemática teniendo en cuenta misión, visión y valores, se logra la implantación de la estrategia. De igual forma la cultura corporativa influye en el logro de los resultados económicos y la gestión de la empresa, presentando avances en la administración de los recursos intangibles, que permiten a las organizaciones obtener mayores márgenes en su capacidad de respuesta y competitividad en el mercado.

Por su parte el estudio realizado por Pedraja et al. (2008) también da cuenta de la relevancia de la congruencia de los valores en la implantación de la estrategia, aunque en el estudio no se contemplan otras variables tales como el estilo liderazgo, proceso de toma de decisiones, diversidad cognitiva y funcional del equipo de alta dirección. De igual es estudio conducido por Van Lee et al. (2005) cuyos resultados permiten concluir que la estrategia de negocio está fuertemente afectada por los valores. Entre los factores más importantes de la estrategia que resultan afectados por los valores se destacan la adaptabilidad al cambio, la reputación corporativa, la lealtad de los clientes, la eficiencia operativa, la productividad, el crecimiento en beneficios y la calidad de los productos.

Barney & Clark (2007), señalan que las empresas que poseen recursos valiosos y raros, son reconocidas a menudo como innovadoras estratégicas, puesto que están en capacidad de concebir y adaptar estrategias que otros competidores no podrían debido a la carencia de recursos con estos atributos. En este sentido, el estudio de Van Lee et

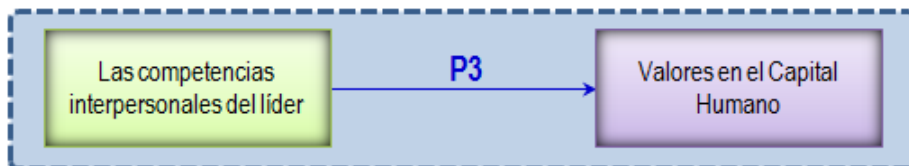
al. (2005) concluye que las empresas en las que se reportan mayores resultados financieros destacan valores como el compromiso, el enfoque al éxito, la capacidad de adaptación y la innovación; éste último como el valor más estrechamente ligado al crecimiento y rendimiento de las empresas.

En relación con los valores y la implantación de la estrategia, es posible retomar algunos planteamientos provenientes de los modelos de capital intelectual. Así, Sveiby (1998) señala que las competencias de las personas, no sólo está conformadas por las habilidades, educación, experiencia, valores y habilidades sociales, sino por las competencias de la organización tales como: planificación, producción, procesamiento y presentación de productos y soluciones, que resultan de la acción humana, siendo posibles gracias a las personas, como el verdadero agente de negocios.

En relación a la revisión teórica expuesta, Alama (2008) adelantó un estudio cuyos resultados demuestran una influencia positiva del capital humano en los resultados empresariales en términos de mercado, financieros y de innovación, encontrando que éstos últimos son atribuibles al capital humano y se consideran sostenibles en el tiempo, debido a su naturaleza intangible y socialmente compleja. Alama (2008) también concluyó que en el sector de servicios profesionales, se consideran valiosos los empleados con mayores habilidades y experiencia, puesto que otorgan prestigio a la empresa (valor de poder), al atraer nuevos clientes o conservar los actuales. De forma similar, el estudio conducido por Chen et al. (2004) señala una notable correlación positiva entre el capital humano y el desempeño de la empresa, concluyendo además que un aumento en el capital humano genera un margen de mejora en su capacidad de innovación.

Proposición 3 (P3): Las competencias interpersonales del líder tienen una relación positiva o impacto significativo en los valores del capital humano (Figura No. 22).

Figura No. 22. Proposición No. 3



Fuente: Elaboración propia

Los valores del capital humano permiten obtener beneficios a través de ajustes del capital humano, estructural y del capital cliente, mediante la cultura (Saint-Onge, 1996). El individuo, a través del comportamiento como un componente del capital humano, según lo señala Davenport (2000), combina respuestas inherentes y adquiridas con las situaciones que se presentan, poniendo de manifiesto su ética y valores, creencias y reacciones ante el entorno. En el comportamiento se destacan los valores, como un elemento central del capital humano y como lo mencionan Gouveia et al. (2001) se ha convertido en objeto de investigación. Los valores y las capacidades se constituyen en ventajas competitivas en entornos económicos dinámicos y cambiantes como parte de la organización (Martos, 2009).

Hacen mención a los valores éticos Puga & Martínez (2008), como una de las cinco competencias que resumen la importancia de los comportamientos observables y habituales que demuestran el éxito de un individuo en su función del líder. Guerra y Navas (2000), indican que los valores y creencias, hacen parte de los estilos de dirección y liderazgo como parte del factor humano, fundamental para lograr la implantación de la estrategia.

Montero & Alfonso (2011), analizan la ética humanista en el liderazgo de los directivos de las empresas del sector petrolero. El liderazgo requerido en este tipo de

empresa está enfocado a la transformación y desarrollo de las capacidades de los trabajadores. La influencia que se logra repercute en el bienestar de las personas a través de la moral de los líderes como un estilo de vida, y produce adhesión como consecuencia de la capacidad de persuadir y convencer a sus seguidores, lo que lleva a la creación de entornos favorables. Los valores establecen una relación, de tal forma que el líder es el responsable de motivar a las personas dentro de la organización.

Barroso & García (2009), en su estudio indican que hay una correlación significativa entre la percepción de equidad y los resultados de la empresa. Además del sueldo justo, los otros componentes que intervienen en la apreciación de equidad son el trato equitativo de la empresa, la oportunidad de cumplimiento de metas personales y el trato justo del supervisor, quien juega un papel definitivo, pues, es una de las principales causas de insatisfacción, siendo lo que más afecta al sentimiento de equidad en la empresa.

Alles (2010) indica que una de las competencias del líder es *liderar con el ejemplo*, siendo esta la capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización por medio de un patrón de dirección personal acorde con la ética, motivar a los participantes a alcanzar los objetivos definidos con un sentido de pertenencia y compromiso; la otra es el *liderazgo*, como una capacidad para crear compromiso y alcanzar el respaldo de los superiores, con el fin de afrontar con éxito los retos de la organización, y así asegurar una apropiada dirección de personas, desarrollando su talento y manteniendo el clima laboral en sus niveles adecuados.

Los dirigentes, al estar enfocados hacia las personas, como bien lo menciona Sánchez (2008), se caracterizan por mostrar seguridad y apoyo mutuo, animar la participación, la comprensión, la comunicación abierta, el respeto, las buenas condiciones de trabajo y la equidad. Este prototipo de líderes muestra mayor alineación a construir un clima

laboral gratificante; alcanzando el bienestar de sus colaboradores, dando muestra de consideración hacia ellos, e intentando así, satisfacer sus necesidades personales.

Reyes (2003), en su estudio comprobó que los directivos que no contaban con herramientas suficientes para obtener un clima socio-psicológico altamente positivo, luego del proceso de intervención alcanzaron a incorporar a sus métodos de dirección nuevas estrategias que les permitieran transformarse en líderes auténticos, para alcanzar una organización con alto rendimiento en un contexto empresarial dinámico y turbulento.

Las competencias interpersonales, entran a formar parte de las competencias del líder, como un factor influyente en la dirección, bien lo menciona Barney (1991), *la complejidad social* hace referencia a las relaciones de los recursos que son complicadas de detectar, siendo éstas las que generan valor a la firma. Una amplia variedad de recursos de la firma son socialmente complejos, por ejemplo las relaciones interpersonales entre los directivos (Hambrick, 1987); la cultura (Barney, 1986a) y la reputación de la firma entre los proveedores (Porter, 1980).

Mintzberg (2010), agrupa las competencias del líder, gerente, en 4 grupos: Competencias personales, competencias interpersonales, competencias para la información y las competencias para la acción. Sobre las habilidades interpersonales. Wright y Taylor (1984), citados en Ramis et al. (2007) lograron desarrollar el énfasis de habilidades interpersonales o sociales orientadas al liderazgo; con especial atención en las habilidades de comunicación, dadas las múltiples interacciones verbales directas. Por su parte, Sullivan (1988), citado en Ramis et al. (2007) afirmó la relevancia de estudiar las destrezas y competencias de quienes supervisan desde el punto de vista de los supervisados. Boies et al. (2010), mencionan que para ser efectivos, los líderes estratégicos deben tener habilidades interpersonales astutas y competencias relacionales para ser efectivos.

Como complemento, Alles (2010) menciona las competencias cardinales, las cuales se refieren a lo crucial en la organización, representan valores o características que la hacen única, es decir que la diferencian de otras organizaciones, expresando lo que es necesario para lograr la estrategia. Estas competencias son denominadas por otros autores como *core competences*, generales o corporativas, las cuales son solicitadas para todos los miembros de la organización. Así mismo, menciona las competencias específicas, las cuales están relacionadas por los colectivos definidos dentro de la organización, por áreas, o bien por procesos. También se encuentran las específicas gerenciales, siendo las requeridas para quienes tienen a cargo a otras personas.

Lescano (2011), en su estudio indica que los ejecutivos de un nivel intermedio en las organizaciones específicamente de servicios, son el factor esencial para llevar a la práctica una estrategia enfocada al cliente, influyendo así mismo en la motivación y comportamiento de los empleados a cargo. Plantea el autor que el liderazgo de servicio de los mandos medios debe transmitir los valores culturales de la empresa y de los cuales ellos mismos deben ser una referencia coherente. Existe una relación positiva de la satisfacción de los empleados con su desempeño. A mayor orientación al servicio de los mandos intermedios, mayor satisfacción de los empleados y mayor desempeño de los mismos. El compromiso desarrollado por los mandos medios, muestra una relación estadísticamente significativa con la orientación al servicio. Lo que más incide en el compromiso de los mandos medios es el apoyo que brindan los directivos, mediante el desarrollo de las capacidades y en el impulso de la capacidad de liderazgo. El modelo desarrollado por Lescano (2011) comprueba que la orientación al servicio de los mandos medios influye en el desempeño de los empleados y por lo tanto de los clientes, la orientación al servicio está dada por el compromiso, cuyas bases se soportan en el enfoque estratégico; el liderazgo que se ejerce se enfoca en la calidad del servicio y el trabajo en equipo.

Karp & Helgo (2008) entienden el liderazgo como un proceso de influencia social, un elemento que aflora es el de la construcción de identidad, dado que los líderes dirigen grupos u organizaciones y éstos son el reflejo de nuestras identidades. A través del liderazgo transformacional, se construyen nuevas formas de relación. El liderazgo surge de la interacción continua entre líderes y seguidores, lo cual es compartido por Ramis et al. (2007), referenciando a Fernández Terreros (1995) cuando señala que es necesario tener en cuenta dos elementos en el estudio del liderazgo: al líder y a su equipo de trabajo, como el acto de reconocer y ser reconocido y de obtener la credibilidad, confianza y respeto para actuar como líder, sea formal, informal, designado o no (Karp & Helgo, 2008).

Tomando el liderazgo como competencia, los líderes tienen capacidad para ejercer influencia en las conductas y pensamientos de los individuos, sin tener en cuenta el tipo de relación formal. Es líder quien logra ejercer influencia sobre un número importante de personas a través de sus acciones y discursos (Puga & Martínez, 2008).

En este aspecto García (2011) en su estudio sobre el análisis del predominio de las competencias emocionales del directivo en el clima organizacional, indica que el directivo se sobrevalora pensando que tiene un alto grado de competencias emocionales que sus subordinados prácticamente no observan en él. No existe una correspondencia entre lo que piensa el directivo de sí mismo y lo que piensan sus subordinados aun cuando cree conocerse a sí mismo con una alta repercusión sobre el clima laboral.

Mintzberg (2010), hace referencia al ejercicio de gerencia en tres niveles: con información, por medio de las personas y hasta la acción. De esta forma, el gerente debe lograr la acción en otras personas a través del entrenamiento, la conformación de equipos, el fortalecimiento de la cultura y usando la información. Bien lo menciona el autor, cuando un gerente se desempeña en el plano de la información,

está comunicando y controlando, en el plano de las personas, lidera y negocia y en el plano de la acción hace y negocia, siempre ejerciendo estas facultades hacia el interior y exterior de la organización.

Aburto y Bonales (2011), en su estudio indican que a mínimos habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio. Las habilidades directivas son causa de un clima organizacional insatisfactorio. En tanto las habilidades a desarrollar de un líder son la comunicación, el liderazgo, la creatividad, toma de decisiones, los equipos de trabajo, el administración de conflictos y la gestión del tiempo.

Se concluye en torno a lo expuesto anteriormente que las competencias interpersonales del líder tienen una relación positiva o impacto significativo en los valores del capital humano.

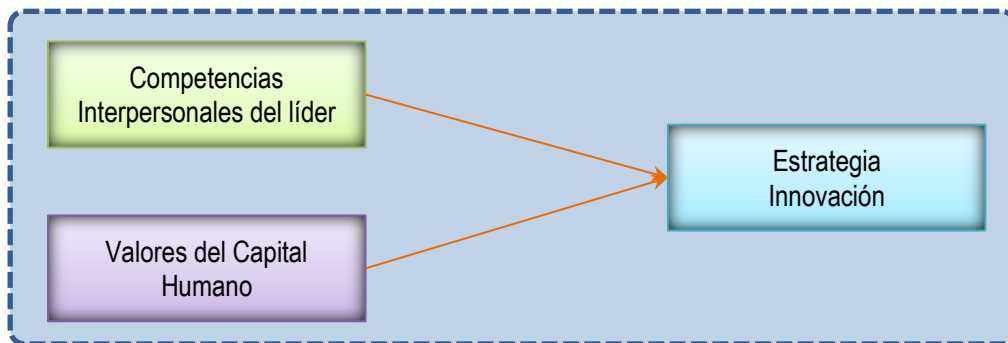
Recogiendo todo lo mencionado, se considera que el modelo planteado recopila los componentes fundamentales que los directivos deberían concebir en la planeación estratégica de las organizaciones, puesto que la implantación de la estrategia, independientemente de la metodología o herramienta que se utilice para su formulación, despliegue y seguimiento, requiere de una mezcla particular de capital tangible e intangible, conformado por el capital humano, organizacional y relacional (Kaplan & Norton, 1996; Sveiby, 1997; Euroforum, 1998; Sant - Onge; 1998; Bontis, 1998; Bueno, 1998; Bueno, Salmador & Meriño, 2008). Un recurso necesario para la ejecución de casi todas las estrategias es el talento directivo (Hambrick, 1987). En este contexto, la elección acertada de una dirección con competencias distintivas como las interpersonales, se convierte en un imperativo estratégico, dado su impacto significativo en las estrategias que la organización decide implementar (Bennis 2003; Covey 1989; Kanter, Stein y Jick 1992; Pfeffer, 1994; Kotter 1996, Ulrich, 1997;

Kotter y Cohen 2002; Zenger y Folkman 2002, Finkelstein 2003, citados en Barney & Clark, 2007).

Sin embargo, el éxito en la implantación de la estrategia, no dependen únicamente del talento directivo; también influye de manera decisiva el capital humano, al ser el generador natural de los demás tipos de capitales que crean valor para una organización (Edvinsson y Malone, 1999), el cual debe ser valioso, raro y difícil de imitar (Barney, 1991), lo cual puede lograrse distintivamente a partir de sus valores, cuyo constructo motivacional se refiere a las metas que las personas se esfuerzan por alcanzar y que guían la selección de sus acciones (Schwartz & Bilsky, 1987) y que en el ámbito empresarial señalan el cómo se hacen o se deben hacer las cosas y por ende están al favor de la obtención de los logros estratégicos (Martos, 2009).

Por lo anterior, la proposición general, descrita en la figura No. 23 es la siguiente: *Las competencias del líder y los valores del capital humano tienen una relación positiva o impacto significativo en la implantación de la estrategia.*

Figura No. 23. Proposición General



Fuente: Elaboración propia

6. Conclusiones

A partir de las definiciones de capital humano, valores, competencias del líder, relaciones interpersonales, estrategia e implantación de la estrategia, descritas en el marco teórico, es posible confirmar a través de las evidencias empíricas, afirmaciones que nos llevan a inferir la influencia que tiene el capital humano, a través de los valores y las competencias interpersonales del líder, en la implantación de la estrategia. Tomando como punto de partida las relaciones hipotetizadas de manera parcial y general, es posible señalar que al parecer, las competencias del líder tienen una relación con los valores de las personas en la organización y con la implantación de la estrategia empresarial.

La relación entre las competencias del líder, los valores del capital humano y la implantación de la estrategia puede ser bien comprendida desde la teoría de los recursos de la firma, en la cual se plantea que la ventaja competitiva, se basa en recursos valiosos de la firma (Werneft, 1984), dentro de los cuales se incluyen las competencias del líder y los valores del capital humano, siendo estos recursos los que en últimas actúan como el motor fundamental para la puesta en marcha de los planes y proyectos que posibilitan la productividad (Lev, 2001).

De igual manera Sveiby (1998) realza la relevancia del capital humano, como el verdadero agente de negocios por su capacidad exclusiva de aprender y utilizar ese conocimiento para generar ventajas sostenibles, que no solo incluye las habilidades, experiencia, educación y valores, sino la competencia de la organización para planear, producir y presentar productos y soluciones.

Tal y como lo afirma Hambrick (1987), un recurso imperioso para la ejecución de las estrategias es el talento directivo, dado que provee ventaja competitiva a la organización que lo posee, y se trata de un recurso raro y de complejidad social, en los

términos definidos por Barney (1991). De igual manera, es claro que las competencias del líder, movilizan entre otros, los procesos internos de la organización (Kaplan & Norton, 1996), incluyendo la implantación de la estrategia.

De igual forma, los recursos de la firma señalados por Wernefelt (1984), en lo que se demarca una característica de escasez, hace referencia a las competencias del líder como un recurso escaso, con cualidades distintivas, generando por lo tanto beneficios que se evidencian en la implantación de la estrategia.

Teniendo en cuenta que dentro de los componentes del capital estructural, y que resultan relevantes para este estudio se encuentran la cultura organizacional y los procesos de reflexión estratégica y que dicho capital se desarrolla y acumula gracias a la acción del capital humano conformado por los valores, actitudes y capacidades (Bueno, 2008), así como las habilidades de liderazgo y de dirección (Camisón et al., 1999) que ostentan las personas que hacen parte de la organización en todos sus niveles, incluyendo el directivo, es razonable pensar que las competencias del líder, se encuentran relacionadas con la formulación, implantación y control de la estrategia, al reconocer al capital humano como un sujeto fundamental para obtener el éxito en la implantación de la misma (Scarabino, Biancardi, & Blando, 2007), al igual que mejores desempeños y rentabilidades para asegurar la supervivencia de la organización (Grant, 1999), tal como lo demuestran los estudios realizados por Alama (2008), Martos (2009) y Pedraja (2006).

De esta forma, se identifica y los resultados arrojados por los estudios revisados muestran que el estilo de liderazgo tiene un poder predictivo respecto de la coherencia de valores en la organización, siendo el tipo de liderazgo transformacional el que mayor incidencia tiene en dichos valores (Rodríguez, 2005).

Paralelamente, los estudios revisados muestran que habilidades asociadas a un tipo de liderazgo transformacional tienen mayores y mejores consecuencias en los resultados de la organización (Rodríguez, 2007, García et al, 2007, Pedraja et al, 2006), por lo que se podría asociar este tipo de habilidades a una implantación exitosa de la estrategia. No obstante, estudios como el de Rodríguez et al (2010), muestran que el estilo de liderazgo, no tiene relación con la implantación de la estrategia.

Por otro lado, se identifican las características del líder como esencial en el logro de los objetivos y en la implantación de la estrategia, la primera es la motivación que puedan sentir los integrantes de una organización para desarrollar las actividades asignadas dentro del proceso de implantación de la estrategia, influye de manera importante para tener un resultado exitoso en su desarrollo, pues de lo contrario, no se ejecutaría lo que se necesita o en el tiempo definido (Akao, 1991). No obstante, esta motivación no surge sola, es producto de la forma en que las personas se sienten parte importante y fundamental para lograr los objetivos, encontrando un beneficio no sólo grupal sino individual, lo cual sólo se puede conseguir mediante la intervención del líder como generador de confianza y transmisor de la estrategia en su etapa de implantación, permitiendo que todos los integrantes la conozcan y se sientan parte de ella. Estas actividades motivantes y estimulantes, se relacionan con una tipología de liderazgo de mentor (Araujo y García, 2001), propicia para la implantación exitosa de la estrategia. David (2003), hace referencia a la motivación y habilidades dado que la implantación de la estrategia se relaciona con la operación o ejecución de actividades.

En este orden, se evidencia que metodologías para implantar la estrategia requieren un liderazgo activo, que permita desplegar las políticas, planes, objetivos y procesos, mediante los cuales se hace realidad la estrategia (Castro et al, 2009, Suárez et al, 2011). Adicionalmente, para que la etapa de implantación de la estrategia sea acertada, se requiere que el líder sepa comunicar a la totalidad de los integrantes de la empresa los objetivos que se esperan alcanzar, así como instruirlos en la forma de

llegar a ellos (David, 2003). Es por esto, que el capital humano es una variable importante para conseguir la estrategia, sin embargo también depende de la incidencia del líder en el proceso de implantación.

Así, dentro de los determinantes de la implantación de la estrategia se encuentran: disponer del tiempo suficiente para realizar dicho proceso, definir amplia y apropiadamente las tareas y actividades a desarrollar, coordinar eficazmente dichas tareas, contar con una alta capacidad de entrenamiento de quienes están involucrados, tener identificados los factores del entorno que no son controlables, dirigir adecuadamente y realizar seguimiento a las actividades (Alexander, 1985).

Tal como lo ha defendido Mintzberg (2010), los líderes o gerentes llevarán las personas a la acción, a través de la información con el fin de cumplir objetivos concretos: es decir que las habilidades del líder permiten que el equipo de trabajo reconozca las metas y se oriente hacia su cumplimiento.

Hoy uno de los retos de mayor importancia a los cuales se ve enfrentado un dirigente es la apropiada definición y administración de las conductas y las relaciones entre los individuos. Sobre esto, McGregor (1960), citado en Sánchez (2008) manifiesta que las actitudes de los gerentes sobre la naturaleza de las personas intervendrán de manera directa y significativa en su comportamiento, y en este caso, en la concreción de acciones asociadas a la estrategia, es decir, su implantación.

De esta forma, se relacionan las competencias del líder y los procesos organizacionales, como elemento constitutivo de la organización; es así, como Morcillo (1997) menciona que son esenciales para la vida de las organizaciones; son asuntos que por naturaleza se encuentran articulados y por lo tanto influyen en el éxito de la organización. Las competencias personales de quienes dirigen están

orientadas a manejar en forma adecuada los procesos organizacionales, que son determinantes para lograr los objetivos propuestos.

Así mismo, la gestión de las organizaciones, definido por una estrategia, permite alcanzarla cuando se lleva a cabo una adecuada implantación de ésta, incluso en un contexto de caos e incertidumbre, en donde las competencias del líder se hacen evidentes en el análisis de entorno y de las probabilidades que ofrece el mercado, en términos de la adecuada interpretación que el líder pueda realizar (Manucci, 2007).

De acuerdo con Hager y Beckett (1999), las competencias se demuestran mediante el desempeño, lo que permite concluir que las competencias de los líderes y del capital humano, se expresan o tienen relación con la implantación de la estrategia, que involucra la puesta en marcha de las operaciones previstas en la etapa de formulación. El desempeño se compone en una herramienta de medición que consiente cuantificar la realización de metas, a través de las competencias del líder para tal fin y determinan la brecha entre la formulación y la implantación.

El liderazgo y su influencia en la implantación de la estrategia, nos lleva a hacer referencia al estudio de Lescano (2011) resaltando que las fuentes de ventajas competitiva son las personas, su fortaleza y la cultura y se logran mayores resultados frente a las funciones que tiene el líder en la implantación de la estrategia y su influencia en la cultura la cual involucra valores como un elemento constitutivo de ésta.

De igual forma, los líderes deben evaluar la capacidad absorbente de los individuos (la capacidad para aprender y desarrollar nuevas capacidades), identificar el déficit en el capital humano que requiere atención inmediata para facilitar la explotación de las ventajas competitivas actuales, decidir que nuevas o diferentes capacidades son necesarias y tomar acciones para obtenerlas, reclutando, seleccionando y contratando

nuevos empleados, así como evaluar la calidad de las relaciones y la probabilidad de continuar el acceso a los recursos de los socios, logrando de esta manera mejorar las capacidades de los colaboradores y como resultado obtener mejoras para el capital humano de la firma (Boies et al., 2010).

7. Recomendaciones

El presente trabajo de investigación, si bien permitió confirmar las relaciones hipotetizadas, plantea limitaciones debido a su carácter documental, de esta forma, es recomendable llevar a cabo estudios en los que se analice de manera empírica las relaciones entre las variables del estudio.

De igual manera se observan limitaciones en la homogeneidad de las evidencias empíricas recolectadas, en cuanto al tamaño de las empresas, ubicación geográfica, sector al que pertenecen las empresas participantes, tamaño de las muestras seleccionadas y variables medidas, por lo que se recomienda tomar en cuenta las limitaciones señaladas, en nuevas líneas de investigación que propendan por cerrar las brechas identificadas en estos aspectos.

De igual manera, al tratarse de un estudio documental, se observan limitaciones asociadas al tipo de investigación realizada en los estudios referenciados, su alcance, y su campo de aplicación.

En un futuro estudio, se podría intentar demostrar la existencia de una relación significativa entre un estilo de liderazgo en particular y el proceso de implantación de la estrategia, teniendo en cuenta la referencia de Nader & Castro (2007) sobre la efectividad del liderazgo transformacional frente a los logros de la organización.

También podría resultar relevante adelantar un estudio empírico acerca de un conjunto de valores específico del capital humano y su influencia en la implantación de la estrategia así como la influencia del estilo de liderazgo en la formulación de la estrategia. Otro estudio empírico por adelantar estaría conformado por la relación entre valores y estilos de liderazgo.

Referencias bibliográficas

- Aburto , H., & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima Organizacional . *Investigación y Ciencia*, 41-49.
- Acedo, F., Barroso, C., & Galán, J. (2006). The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends. *Strategic Management Journal*, 27, 621-636.
- Akao, Y. (1991). *Policy deployment for successful TQM*. New York: Productivity Press.
- Alama, E. M. (2008). *Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales en España*. Recuperado el 18 de Marzo de 2012, de <http://eprints.ucm.es/8709/1/T30356.pdf>
- Alexander, L. (1985). Succesfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 18, 91-97.
- Alles , M. (2010). *Nuevo enfoque Diccionario de competencias La trilogia Tomo I*. Buenos Aires: Granica .
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* . Buenos Aires : Granica.
- Alles, M. (2010). *Nuevo enfoque Diccionario de competencias. La Trilogia. Tomo I*. Buenos Aires: Granica.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Illinois: Irwin, Homewood.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: Mc Graw Hill.

- Ansorea, C. (1996). *15 pasos de selección de personal con éxito*. Barcelona : Paidós.
- Araujo, Y., & García, M. (2001). Liderazgo Directivo y Estrategia: Una aplicación empírica a las empresas hoteleras canarias. *Universidad de las Palmas de Gran Canaria, selección de investigaciones empresariales*, 153-188.
- Arthur, W. (1989). Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-in by Historical Events. *Economic Journal*, 99, 116-131.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can it be a Source of Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32, 1512-1514.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-121.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resourced-Base Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press. Recuperado el 18 de Mayo de 2012, de <http://site.ebrary.com/lib/urosario/Doc?id=10271509&ppg>
- Barroso , F., & Garcia, B. (2009). Calidad de vida laboral y equidad en empresas maquiladoras textiles yucatecas. Estudio de caso: Avances de investigación. *Revista Panorama Administrativo*, 73-96.
- Bass, B., Avolio, M., Jung, B., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 207-218.
- Becker, G. (1983). *El Capital Humano*. Madrid: Alianza.
- Becker, G. (2002). *La economía cotidiana*. Ciudad de México: Ed. Planeta.

- Becker, G., & Becker, G. (2002). *La economía cotidiana*. Ciudad de México: Ed. Planeta.
- Bernardez, M. (2009). *Manual de consultoría*. México: Global Business Press.
- Berrocal, G., & Pereda, S. (2001). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Editora Centro de Estudios.
- Boccalari, R., Caroni, L., Oggioni, E., Piccolo, A., Rullani, E., & Vergeat, M. (2004). *Competenze. Leva di eccellenza delle persone e delle organizzazioni*. Milan: Franco Angeli.
- Boies, K., Lvina, E., & Martens, M. (2010). Shared leadership and team performance in a business strategy simulation. *Journal of Personnel Psychology*, 195-202.
- Boies, K., Lvina, E., & Martens, M. (2010). Shared leadership and team performance in a business strategy simulation. *Journal of Personnel Psychology*, 195-202.
- Bonal, X. (1998). *Sociología de la Educación: Una aproximación crítica a las corrientes contemporáneas*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Bonoma, T. (1984). *Managing marketing: text, cases and readings*. New York: Free Press.
- Bontis, N. (1996). There's a Price on your Head: Managing Intellectual Capital Strategically. *Business Quarterly*, 60, 41-47.
- Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Model. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Bourgeois, L. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*, 5, 25-39.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. Nueva York: John Wiley.

- Bradley, K. (1997). Intellectual capital and the new wealth of nations. *Business Strategic Review*, 8(1), 53-62.
- Brooking, A. (1996). Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise. *International Thomson Business Press*, 97-113.
- Brunner, J. J. (2000). *Competencias de Empleabilidad. Informe del Grupo de Estudios sobre Educación y Sociedad*. Unesco y Banco Mundial.
- Bueno, E. (1998). El Capital Intangible Como Clave Estratégica en la Competencia Actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 53(164), 207-229.
- Bueno, E., Salmador, M. P., & Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 43-63.
- Camisón, C., Palacios, D., & Devece, C. (1999). *Gestión del Conocimiento*. Recuperado el 5 de Mayo de 2012, de www.gestiondelconocimiento.com: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_valencia.htm
- Camisón, Z. (1999). Cómo medir las competencias distintivas. Un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-ítems para la medición de los activos intangibles. *The Iberoamerican Academy of Management* (págs. 18-23). Madrid: Universidad Carlos III.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: De la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial.
- Casallas, W. (2009). Identificación de competencias laborales de asesores comerciales en una compañía de aseguramiento y prestación de servicios de salud. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 207-230.
- Castro, J., González, M., Guenaga, G., & Mijangos, J. (2009). El Factor Liderazgo en el Modelo EFQM de Excelencia: análisis empírico en el país vasco. *Estudios*

de Economía Aplicada - Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Vilva, 27(2), 1-34.

- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chaptrs in the history of the American industrial enterprise*. Massachusetts: MIT Press.
- Chandler, A. (1984). Comparative Business History. *Enterprise and History: Essays in Honor of Charles Wilson*, 3-26.
- Chen, J., Zhu, Z., & Yuan, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 195-212.
- Colardyn, D. (1996). *La gestion des compétences. Perspectives internationales*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. págs. 64-72.
- Contreras, F., Juárez , F., Barbosa , D., & Uribe, A. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista facultad ciencias economicas* , 7-17.
- Coronel, A. (2010). Human Capital Training as an Investment for Development. *Centro de Documentación, Investigación y Difusión de la Carrera de Psicología*.
- Cuervo , A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de economia española*, 366-377.
- Davenport, T. (1993). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Davenport, T. (2000). *Capital humano, creando ventajas competitivas a través de las personas*. Gestión 2000.

- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- De Kluyver, C. (2001). *Pensamiento estratégico: Una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- De Val, I. (2005). *Management estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- De Winne, S., & Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863-1883.
- Deephouse, D. (2000). Media Reputation as Strategic Resource: an integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Journal of Management*, 26, 1091-1112.
- Del Val, I. (2005). *Management estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Delewicz, V. (1989). Assessment center as the route to competence . *Personnel Management* , 56-59.
- Delgado, D. (1 de Agosto de 2012). *www.gestión del conocimiento.com*. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/descargas/competencias2.pdf>
- Delgado, M., Rodriguez, E., & Pedraja, L. (2010). Estilos de liderazgo y gestion del conocimiento en las pequeñas empresas. *Revista TEcnica Administrativa*.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Drogonetti, N., & Roos, J. (1998). *Capital Intelectual*. Recuperado el 16 de Marzo de 2012, de www.gestiondelconocimiento.com: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_capital_intelectual.htm

- Drucker, P. (1955). *The practice of management*. Londres: William Heinemann Limited Publishers.
- Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366-373.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1999). *El Capital Intelectual*. Barcelona: Gestión 2000.
- Edvinsson, L., & Stenfelt, C. (1999). Intellectual capital of nations - for future wealth creation. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 4(1), 21-33.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364.
- Euroforum_Escorial. (1998). Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect. *I.U. Euroforum Escorial*.
- Fitz-enz, J. (2003). *El ROI (rendimiento de la inversión) del Capital Humano*. Barcelona: Deusto.
- Franklin, E. (2007). *Gestión estratégica del cambio*. México: Diana.
- Gaitan, C. (2009). En *Cuestionario de Koontz sobre liderazgo. Apuntes*. Argentina: El Cid Editor.
- Galiano, J. (2009). *Algunas reflexiones acerca del liderazgo*. Argentina: El Cid Editor.
- Gálvez Albarracín, E. J., & García Pérez de Lema, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuad. Adm. [online]*., 24(42), 125-145.
Recuperado el 12 de Marzo de 2012, de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S0120-35922011000100006&lng=en&tlng=es

- García, G. (2011). El diagnóstico de la influencia de las competencias emocionales del directivo en el clima organizacional. Un estudio comparativo de dos instalaciones turísticas. *Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, 1-19.
- García, J., Medina, E., & Dutschke, G. (2010). Una revisión exploratoria del modelo de Schwartz. *Econo. Gest. Desarro.*(9), 35-66.
- García, V., Romerosa, M., & Llórens, F. (2007). Liderazgo Transformacional: Influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(4), 25-46.
- García-Tapiá, J. (2002). *Empresa y Gestión del Conocimiento. Una aproximación a la Realidad Española*. Madrid, España: Fundación Escuela de Organización Industrial.
- Garmendia, J. (1994). *Tres Culturas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Goleman, D. (1995). *la inteligencia emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara Editores S.A.
- Goleman, D. (1999). Que define a un líder. *Qué define a un líder. Tomado de la revista Dinero, enero 29 de 1999. Reproducido con la autorización de Management Harvard Business Review. tomado de <http://www.rmm.cl/usuarios/jvill1/File/lider.pdf>.*
- González, W. (2003). *Racionalidad, historicidad y predicción*. Coruña: Netbiblo, S.L.

- Gouveia, V., Martínez, E., Meira, M., & Lemos, T. (2001). A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. *Estudos de Psicologia*, 6(2), 133-142.
- Grant, R. (1999). The Resource-based Theory of Competitive Advantage. Implications for Strategic Formulation. *California Management Review*, 33, 114-135.
- Grojean, M., Dickson, M., & Smith, D. (2004). Leaders, values, and Organizational climate: Examining Leadership Strategies for Establishing and Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 223-241.
- Guerra, L., & Navas, J. (2000). *Implantación de las estrategias*. Barcelona: UOC: La Universidad Virtual. Ed. Gestión.
- Hager, P., & Beckett, D. (1999). *Bases filosóficas del concepto integrado de competencia*. Mexico: Imusal Noriega Editores.
- Hambrick, D. (1987). Top Management Teams: Key to Strategic Success. *California Management Review*, 30, 88-108.
- Hammer, M., & Champ, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
- Harvey, M., & Lusch, R. (1999). Balancing the intellectual capital books: Intangible liabilities. *European Management Journal*, 17(1), 85-92.
- Hax, A., & Majluf, N. (1996). *The strategy concept and process. A pragmatic approach*. New Jersey: Prentice Hall.

- Heifetz, R., & Laurie, D. (2004). El trabajo del liderazgo. *Harvard Business Review*.
Liderazgo Deusto.
- Hernández, I., Salazar, D., Rodríguez, M., & Fleitas, M. (2010). Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial. *Gestión de Recursos Humanos*, 31(3), 1-10.
- Hiebaum, K. (2009). *¿Cuál es el origen de un líder?* Argentina: El Cid Editor.
- Hitt, M. (2002). The essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *The journal of leadership and organizational studies*, 3-14.
- Ibarra, S., & Suárez, J. (2002). Teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 63-89.
- Iglesias, E. A., & Ramírez, M. A. (2009). Una Propuesta viable para la alineación de los valores organizacionales con la misión organizacional. *Retos Turísticos*, 10-16.
- Itami, H. (1994). Los Activos Invisibles. En A. Campbell, & K. Luchts, *Sinergia Estratégica: Cómo Identificar Oportunidades*. Bilbao: Deusto.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión 2000.
- Karp, T., & Helgo, T. (2008). El futuro del liderazgo: El arte de dirigir personas en un entorno de complejidad. *Harvard Deusto Business Review*, 50-56.
- Khan, A., & Ahmad, W. (2012). Leader's Interpersonal Skills and Its Effectiveness at different Levels of Management. *International Journal of Business and Social Science*, 3(4), 296.
- Koontz, H. (2002). *Elementos de la Administración Moderna*. México: McGraw Hill Interamericana.

- Lescano, L. (2011). Liderazgo de servicio de los mandos intermedios. *Cuadernos de Gestión*, 73-84.
- Lev, B. (2001). *Intangibles, Management, Measurement and Reporting*.
Harrisonburg, Virginia, USA: Ed. Donnelley and Sons.
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *Gestion de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Lippman, S., & Rumelt, R. (1982). Uncertain Imitability: an Analysis of Inter-firm Differences in Efficiency under Competition. *Bell Journal of Economics*, 13, 418-438.
- Lucia, A., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models*. San Francisco : Jossey_Bass Pfeiffer.
- M. P. (1997). *Dirección estratégica de la innovación. UN enfoque de competencias*. Madrid: Civitas .
- MacClelland, D. C., & Watson , R. (1973). Power motivation and risk_taking behavior. *Journal of personality*.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge assets in the global economy: Assessment of national intellectual capital. *Journal of Global Information Management*, 8(3), 5-15.
- Manucci, M. (2007). Mapas para la complejidad. Liderazgo, incertidumbre y estrategia. *Univ. Empresa*, 8-19.
- Martos, R. (2009). *Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*.
Barcelona, España. Recuperado el 27 de Octubre de 2012, de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf?sequence=1>

- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence".
American Psychologist, 1-14.
- Menguc, B., Auh, S., & Shih, E. (2007). Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance . *Journal of Business Research*, 314-321.
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral:Sistema, surgimiento y modelos. En L. Mertens , *Competencia laboral:Sistema, surgimiento y modelos*. Montevideo : Cinterfor.
- Mintzberg, H. (2010). *Manging*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Mintzberg, H. (2010). *Manging*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Montero, J., & Alfonzo, F. (2011). Ética humanista en el liderazgo de los gerentes de las empresas sector petrolero . *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 33-46.
- Morales, O. A. (2003). Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía. En N. Espinoza, & Á. Rincón, *Manual para la elaboración y presentación de la monografía* (pág. 20). Mérida, Venezuela. Recuperado el 15 de Marzo de 2012, de http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/16490/1/fundamentos_investigacion.pdf

- Morales, O. A. (2003). Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía. En N. Espinoza, & Á. Rincón, *Manual para la elaboración y presentación de la monografía* (pág. 20). Mérida.
- Morcillo, P. (1997). *Dirección estratégica de la innovación. Un enfoque de competencias*. Madrid: Civitas.
- Nader, M., & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Univ. Psychol.*, 689-698.
- Nader, M., & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Univ. Psychol.*, 689-698.
- Nader, M., & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Univ. Psychol.*, 689-698.
- Nieto-Göller, R. (2009). Liderazgo y complejidad: Una semblanza. *Investigación Universitaria Multidisciplinaria*, 77-86.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- Palomo, M. A. (Julio - Septiembre de 2003). La Evaluación de los Activos Intangibles. *Revista Ingenierías*, VI(20). Recuperado el 6 de Abril de 2012, de <http://ingenierias.uanl.mx/20/pdf/20laevaluaciondeactivos.PDF>
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2008). Valores directivos: sus efectos sobre el diseño e implementación de la estrategia. *Ingeniare*, 16(2), 295-300.
- Pedrajas, L., Rodríguez, E., Delgado, M., & Rodríguez, J. (2006). Transformational and Transactional Leadership: A Study of their Influence in Small Companies. *Ingeniare - Revista Chilena de Ingeniería*, 14(2), 159-176.

- Perla, P. (2007). El retorno de la teoría del capital humano. *Fundamentos en Humanidades: Universidad Nacional de San Luis - Argentina*, II(16), 9-26.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. Nueva York: Fress Press.
- Porter, M. (1991). Towards a Dinamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Porter, M. (1996). What is the strategy? *Harvard Business Review*, 62-78.
- Puga, J., & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales . *Estudios Gerenciales*, 87-103.
- Ramirez , O. (2005). *Estudio de liderazgo de Gandhi, a través de las características de su personalidad*. Argentina: El Cid Editor.
- Ramírez, D. (2007). Capital Intelectual: Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones. *Pensamiento y Gestión*(23), 131-152.
- Ramis, M., Mannassero, M., & Garcia-Buades, E. (2007). No es fácil ser un buen jefe/a! influencia de las habilidades comunicativas de la direccion sobre motivación, la autoeficiencia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones* , 161-181.
- Reed, K., Lubatkin, M., & Srinivasan, N. (2006). Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of the Firm. *Journal of Management Studies*, 43, 867-893.

- Reed, R., & DeFillipi, R. (1990). Causal Ambiguety, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*(15), 88-102.
- Reyes, J. (2003). Estudio Psicologico del clima organizacional: Un propuesta de intervención desde el análisis del fenómeno del liderazgo. *Psicologia. Universidad del Oriente.* , 309-312.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Robinson, G., & Kleiner, B. (1996). How to measure an organization's intellectual capital. *Managerial Auditing Journal*, 11(8), 36-39.
- Rodríguez, E. (2007). Estilos de Liderazgo, Toma de Decisiones Estratégicas y Eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Inverciencia*, 32(8), 522-528.
- Rodríguez, E., Pedraja, L., Delgado, M., & Rodríguez, J. (2010). Gestión del Conocimiento, Liderazgo, Diseño e Implementación de la Estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniare - Revista Chilena de Ingeniería*, 18(3), 373-382.
- Rodríguez, F. (2004). *www.monografias.com*. Recuperado el 29 de Marzo de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos16/activos-intangibles/activos-intangibles.shtml>
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N., & Edvinsson, L. (2001). *Capital intelectual: El valor intangible de la empresa*. Barcelona: Paidós empresa.
- Ruiz, M., Jaraba, B., & Romero, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicologia desde el Caribe*, 64-91.

- Rumelt, R. (1984). Toward a Strategic Theory of the Firm. En R. B. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management* (págs. 556-570). Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit Knowledge. The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital. *Strategy & Leadership*, 24, 10-14.
- Sanchez. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Revista Pensamiento & Gestión - Universidad del Norte*, 1-39.
- Sánchez, A., Melián, A., & Hormiga, E. (2007). El concepto del capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 97-111.
- Scarabino, J., Biancardi, G., & Blando, A. (2007). Capital Intelectual. *Invenio*, 10(19), 59-71.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Scherer, F. (1980). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Schultz, T. (1983). La Inversión del Capital Humano. *Educación y Sociedad*, 8(3).
- Schwartz, S. (2005). Basic human values:. En A. Tamayo, & J. Porto (Edits.). Brasil: Vozes.
- Schwartz, S., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Secretaria de Trabajo y Previsión Social. (2010). *Catálogo de Competencias Clave para la Innovación en el Trabajo*. México D.F.

- Serrano, C., & Chaparro, F. (2001). *Los activos intangibles de las empresas, más allá de las normas contables*. Recuperado el 27 de Marzo de 2012, de <http://www.5campus.com/leccion/capint1>
- Sleznick, P. (1957). *Leadership in administration: Asociological interpretation*. New York: Harger & Row.
- Sosa, G. (2002). Tratamiento contable de activos intangibles. *Revista Holismo, pensamiento y voz del Decanato de Administración y Contaduría Pública de la UCLA*(1), 7.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York: Wley & Sons, Inc.
- Steward, T. (1991). Brainpower: how intellectual capital becoming America's most valuable asset. *Fortune*, 123, 44-60.
- Stoner, J., Freeman, G., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Latinoamericana S.A.
- Suárez, M., Castillo, I., & Miguel, J. (2011). La Aplicación del Kaizen en la Organizaciones Mejicanas. Un estudio Empírico. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad. George Town University*, 5(1), 60-74.
- Suárez, T., & Martín, M. (2008). Impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de las PYMES. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 21(35), 229-248.
- Sullivan, P. (1999). Profiting from intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 132-142.
- Sveiby, K. (1996,1997,2001). www.sveiby.com. Recuperado el 21 de Marzo de 2012, de <http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html>

- Sveiby, K. (5 de Agosto de 1998). Measuring Intangibles and Intellectual Capital - An Emerging First Standard. Recuperado el 21 de Marzo de 2012, de <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>
- Sveiby, K. (2000). *La nueva riqueza de las empresas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Tedesco, J. (1999). *Educación en la sociedad del conocimiento*. Buenos Aires, Fondo de la Cultura Económica.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations. *Strategic Management*, 28, 1319-1350.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of firm: An introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Toffler, A., & Toffler, H. (2006). *La Revolución de la Riqueza*. España: Editorial Debate.
- Torres, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento y Gestión*, 18, 151-176.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Valls, A. (2010). *Las 12 habilidades directivas clave*. Barcelona : Gestión 2000.
- Van Lee, R., Fabish, L., & McGaw, N. (2005). The Value of Corporate Values. *Strategy+business*(39), 1-14.
- Vargas, P. (2000). *Características de los activos intangibles*. Recuperado el 7 de Abril de 2012, de www.gestiondelconocimiento.com:

http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_10/recursos/general/documentos/pdf/14072011/1caracteristicas.pdf

- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European journal of innovation management* 7 (4), 303-313.
- Wernefelt, B. (1984). A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Woodruffe, C. (1993). *Assessment centres: identifying and developing competences*. Londres : Institute of personnel Management.
- Zaleznik, A. (2004). ¿Directivos y líderes: Son diferentes? *Harvard Business Review Liderazgo*.
- Zara, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review; reconceptualization, and extension. *Academy of management Review* 27 (2), 185-203.