



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Valoración del Capital Humano en términos cuantitativos

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

AUTORES

Rojas Valle, Cesibel (0000-0003-4194-6946)

Zamudio Minaya, Gonzalo Rodrigo (0000-0002-9822-463X)

ASESOR

Angulo León, Ricardo Rubén (0000-0002-9280-1168)

Lima, 03 agosto del 2019

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Teresa y Vicente, quienes son el motor de mi vida, a mis hermanos Merlyn y Ronald que siempre estuvieron conmigo, a toda mi familia, a mis compañeros de trabajo, amigos que me apoyaron para realizar este trabajo y a todas las personas que fueron mi soporte para culminar con éxito esta investigación.

Cesibel

Dedico este trabajo de investigación a mis padres Juan Adolfo y María del Rosario, que me educaron e inculcaron los valores que han hecho de mí, una persona de bien; a mi hermana Karolina y mi novia Annita, por ser un soporte y apoyo cuando he necesitado de ellas y a mi abuela Fidela, que guía mis pasos desde hace 7 años. Gracias a ellos por su amor y comprensión a lo largo de mi vida. ¡Todo por ustedes!

Gonzalo

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de Investigación se ha realizado con esfuerzo y la guía de varias personas. Deseamos agradecer a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por la permanente exigencia académica e interés en el desarrollo profesional de sus egresados. Todas las gracias a nuestras familias, por haber mantenido su incondicional apoyo durante este proceso. Y, sobre todo, a nuestro asesor, el profesor Ricardo Rubén Angulo León, por su dedicación y total compañía a lo largo del desarrollo de la investigación.

RESUMEN

La valoración del capital humano contrasta la manera habitual de evaluar el rendimiento de las personas en las organizaciones, tomando en cuenta las diversas opiniones de los autores que han realizado estudios referentes al tema. Por ello, se propone un mínimo de criterios, generalmente aceptados, para calificar al capital humano a nivel corporativo según las necesidades de información requeridas por las empresas. De esta manera, se pretende generar una ventaja competitiva en un contexto altamente dinámico que, en la actualidad, prioriza el conocimiento y habilidades blandas, sustentándolas a través de indicadores que permitan tomar las mejores decisiones de gestión. Este estudio contiene una amplia investigación que analiza los factores más importantes que repercuten en el desempeño de las personas dentro de las organizaciones.

Se estableció seis criterios que sirvieron como guía del desarrollo de este trabajo, tomando en cuenta que el entorno laboral es muy competitivo y requiere que las empresas revisen permanentemente sus procesos mediante el desarrollo de metodologías adecuadas, favoreciendo la capacidad creativa de las personas y, en consecuencia, su aprendizaje.

La literatura indica que no hay un acuerdo universal para determinar los factores que evalúen íntegramente la capacidad productiva de las personas, es decir, existen diversas propuestas para medir el capital humano según el sector del mercado en el que compite la organización, por lo que no es posible calificar la gestión del capital humano con un solo criterio.

En términos generales, esta investigación está orientada a buscar aquellos aspectos en común que conlleven a evaluar de manera unánime el rendimiento humano, ya que permite identificar a aquellos colaboradores que poseen un alto potencial como próximos generadores de valor, independientemente de la organización en la que se encuentren.

Asimismo, estas cualidades pueden potenciarse permanentemente a través de capacitaciones que incluyan diversos programas formativos con la finalidad de contar con un personal debidamente calificado.

Palabras clave: Capital Humano; Valoración; Colaborador; Competencias; Habilidades Blandas; Clima Laboral; Capacitación; Innovación; Organizaciones.

ABSTRACT

The valuation of human capital is based on the usual way of evaluating the performance of people in organizations. Therefore, a minimum of criteria, generally accepted, is proposed to qualify human capital at corporate level according to the information needs required by companies. In this way, it is intended to generate a competitive advantage in a highly dynamic context that, at present, prioritizes knowledge and soft skills, supporting them through indicators that respond to the best management decisions. This study contains an extensive research that analyzes the most important factors that affect the performance of people within organizations.

Six criteria were established that served as a guide for the development of this work, taking into account that the work environment is very competitive and requires companies to permanently review their processes through the development of appropriate methodologies, favoring the creative capacity of people and, consequently, their learning.

The literature indicates that there is no universal agreement to determine the factors that are fully evaluated the production capacity of people, that is, there are many possibilities to measure human capital according to the sector of the market in which the organization competes, so that it is not possible to qualify the management of human capital with only one criterion.

In general terms, this research is oriented to look for those aspects in common that lead to universally evaluate the performance of human resources, since it allows to identify those collaborators with high potential that will be generators of value, independently of their organizations.

Also, these qualities can be permanently enhanced through skills that include various training programs in order to have a qualified staff.

Keywords: Human capital; Assessment; Collaborator; Competences; Soft skills; Working Environment; Training; Innovation; Organizations.

.

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN	11
2	CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	13
2.1	Tema de Investigación	13
2.2	Panorama General de la Investigación	13
2.3	Justificación del Estudio	15
2.4	Relevancia del Tema de Investigación	16
2.5	Métodos	17
2.5.1	Procesamiento de la Información	17
2.5.2	Diseño de la Investigación	17
2.6	Alcances Espacio - Temporales (Línea de Tiempo)	18
2.7	Objetivos	18
2.7.1	Objetivo General	18
2.7.2	Objetivos Específicos	18
3	CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	19
3.1	Valoración del Capital Humano	19
3.1.1	Capital humano	19
3.1.2	Importancia de la valoración del capital humano	22
3.1.3	Controversia existente	25
4	CAPÍTULO III. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	27
4.1	Competencias del Colaborador	28
4.2	Habilidades blandas	32
4.3	Clima Laboral	35
4.4	Capacitación del personal	39
4.5	Innovación	43
5	ANÁLISIS DE RESULTADOS .	46

5.1	Valoración del Capital Humano	46
5.2	Competencias del Colaborador	48
5.3	Habilidades blandas	49
5.4	Clima laboral	51
5.5	Capacitación del personal	53
5.6	Innovación	55
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
6.1	Conclusiones	57
6.2	Recomendaciones	59
7	REFERENCIAS	61
8	ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Propuestas de indicadores para valorizar al capital humano	13
Tabla 2: Sectores Económicos del Mercado Peruano	14
Tabla 3: Criterios con enfoque en las personas	24
Tabla 4: Propuestas de medición de Competencias	31
Tabla 5: Dimensiones de la Inteligencia Emocional	34
Tabla 6: Criterios de evaluación del Clima Laboral.....	39
Tabla 7: Guía para medir el impacto de la Capacitación.....	42
Tabla 8: Componentes de la medición de la innovación.....	45
Tabla 9: Indicadores de valoración del capital humano	47
Tabla 10: Indicadores de competencias.....	49
Tabla 11: Indicadores de habilidades blandas	51
Tabla 12: Indicadores de clima laboral.....	52
Tabla 13: Indicadores de capacitación del personal	54
Tabla 14: Indicadores de innovación.....	56

1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el manejo de la gestión del talento en las organizaciones cumple un rol determinante, por lo que es imprescindible contar con indicadores que nos permitan medir el nivel de rendimiento de los colaboradores, ya que estas competencias les llevan a alcanzar una clara ventaja competitiva en el sector en donde se encuentren, logrando así buenos resultados de desempeño a mediano y largo plazo; sin embargo, esto trae a menudo una controversia al querer definir dichos criterios, ya que no necesariamente son universalmente aceptados.

El motivo de este estudio busca contrastar la discusión sobre la manera de calificar el desempeño de las personas en el ámbito corporativo, identificando y proponiendo los criterios más relevantes para una evaluación objetiva del capital humano. En la literatura se han encontrado estudios relacionados al capital humano y la productividad (Valencia, 2005; Torres, 2005), la importancia de contar con un sistema metodológico para evaluar el desempeño de las personas de manera sinérgica (Leyva, 2016), el conocimiento actual de las competencias de los colaboradores por parte de los empleadores (Hechavarria, 2015; Cuentas, 2018), la relevancia de la valoración de las personas para el área de recursos humanos por encima de otras (Ghasemi, Safari y Shahin, 2018), las competencias del colaborador (Alles, 2013; Porret, 2014) sustentadas por su escala de medición integral (Voloshyna, 2018), las habilidades blandas (Douka y otros, 2019) y la importancia de la educación en la adquisición de estas capacidades (Paliwoda-Pękosz y Stal, 2018), la inteligencia emocional (Goleman, 1995) y su división por niveles (Hou y Wen, 2019), el liderazgo (Lupano y Castro, 2013), el clima laboral (Gan y Triginé, 2006; Dormann y otros, 2019), la capacitación del personal (Backes-Gellner, Eggenberger y Rinawi, 2018; Ju y Li, 2019) y su impacto en los resultados (Orozco, 2017), así como estudios sobre la innovación

(Iazzolino y Laise, 2016; Briganti y Samson, 2019) y su respectiva propuesta de medición (García y Gálvez, 2012).

En el caso del Perú pueden señalarse algunos trabajos que proponen alternativas de medición que sustenten el desempeño de las personas, como por ejemplo, el impacto en los resultados económicos de la organización (Mazabel, 2015) como producto de la gestión del capital humano (Gutiérrez, 2013), así como el valor de las personas en las organizaciones desde la óptica de la Responsabilidad Social Empresarial (Esteves y Tejedo-Romero, 2016).

Sin embargo, no se ha encontrado evidencia para llegar a un consenso general. Por tanto, el objetivo principal de esta investigación consiste en fundamentar los criterios propuestos para la valoración del capital humano en todas las organizaciones a través de un mínimo de indicadores, contrastando la controversia existente.

Nuestra investigación se encuentra estructurada de la siguiente forma: En primer lugar, se abordan aspectos generales, que incluye la pregunta del tema de investigación, el panorama general, la justificación y la relevancia del estudio. En segundo lugar, se desarrolla el marco teórico, donde se recopilan los diversos estudios realizados en función a la controversia del tema. En tercer lugar, se presenta el desarrollo de la investigación, sustentando los criterios de evaluación planteados en función a los objetivos. En cuarto lugar, en el análisis de resultados se deberá ir dejando claramente identificado las variables que pueden medirse cuantitativamente. Por último, las conclusiones que responden a cada objetivo específico, así como las recomendaciones para futuras investigaciones.

2 CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

2.1 Tema de Investigación

El tema de investigación es “Valoración del Capital Humano en términos cuantitativos”. En ese sentido, la pregunta de investigación es ¿Se puede discutir la polémica referente a la evaluación de las personas y, por ende, emplear indicadores de manera general? Por ello, el presente trabajo busca establecer los criterios a ser aplicados en este sentido. A lo largo de esta investigación se ha confirmado la falta de consenso en la bibliografía revisada. En la Tabla 1 podemos comparar algunos puntos de vista referidos a la tendencia de estos indicadores:

Tabla 1: Propuestas de indicadores para valorizar al capital humano

Castillo (2006)	Mazabel (2015)	Roux (2015)
-Disminución de ausentismo. -Reducción de conflictos. -Rotación de personal. -Reducción de tiempos muertos.	-Indicadores de Capacitación y desarrollo -Indicadores de Clima Organizacional -Indicadores de evaluación del desempeño -Indicadores de Gestión Estratégica	-Número de horas de formación por empleado. -Número de empleados que serán entrenados. -Evaluación de rendimiento funcional

Nota: Tendencias de indicadores para evaluar al capital humano (Castillo, 2006; Mazabel, 2015; Roux,2015)

Es posible inferir que la gran mayoría de las observaciones hechas a estas propuestas se deben a la complejidad para determinar los criterios generales.

2.2 Panorama General de la Investigación

En la actualidad, a nivel global resulta importante destacar que no existe un consenso de indicadores para cuantificar al recurso humano sin tomar en cuenta el sector de mercado en

el que se encuentre la organización, por lo que en este trabajo se pretende identificar qué criterios son idóneos para evaluar a los profesionales según las necesidades del ambiente laboral. Asimismo, aterrizándolo a la coyuntura peruana, se identifica la desviación que existe en los sectores debido al enfoque prioritario de sus objetivos económicos, sin importar su contexto. Quizás la pregunta correcta a realizar es la siguiente: ¿Es posible plantear criterios universalmente aceptados? Según las evidencias existe un patrón a seguir pero que finalmente termina en las particularidades de cada sector.

En la Tabla 2 se hace referencia a las preferencias de diversos sectores económicos en el mercado nacional:

Tabla 2: Sectores Económicos del Mercado Peruano

Sector Económico	Preferencia
Educación	Calidad Educativa
Industrial / Financiero	Beneficio Neto
Comercio	Nivel de Consumo
Transporte	Seguridad
Retail	Metas obtenidas
Restaurantes	Innovación y Calidad
Minería	Explotación de recursos
Salud	Prevención
Turismo	Promoción y Desarrollo

Nota: Objetivos de negocio de los sectores económicos más importantes del Perú. (Rojas y Zamudio, 2019).

2.3 Justificación del Estudio

Resulta importante indicar que la investigación se justifica por dos razones principales. La primera razón es académica, pues enfatiza la importancia del uso de criterios universales en la gestión de Recursos Humanos, teniendo en cuenta que las personas son los principales protagonistas que contribuyen y generan los resultados en las organizaciones. Es por ello que se debe implementar una cantidad mínima de indicadores acorde a los criterios propuestos en este estudio.

La segunda razón es experimental, debido a que la aplicación de estos indicadores permite evaluar y comparar a los colaboradores de manera más objetiva en las organizaciones. Esto permite contar con una base de datos sustentada para escoger a los talentos más capacitados en búsqueda de cumplir los objetivos organizacionales.

Asimismo, la investigación brindará un enfoque sobre las diversas maneras en que se conceptualiza el recurso humano a nivel corporativo y cómo su valoración repercute directamente en la consecución de los objetivos planteados por las empresas, a fin de cambiar la actitud de los encargados en tomar decisiones respecto a la importancia de este recurso. La distancia entre la relación de decisiones de corto y largo plazo juegan un rol importante para generar una ventaja competitiva. Factores como liderazgo, clima organizacional, capacitación del personal y habilidades blandas son fundamentales para que las empresas estén preparadas para los retos que deben afrontar.

Por otra parte, los conceptos abordados en este estudio permiten tanto a los directivos de las empresas como a los especialistas en la gestión del talento identificar los criterios que debe evaluar toda organización, sin importar el sector en el que se encuentre, para generar competitividad.

No obstante, los métodos propuestos por los autores coinciden en que ningún indicador propuesto ha logrado el mínimo consenso y aceptación por parte de los expertos en recursos humanos, basándose en la subjetividad que existe para la puntuación de las personas. Por ello, las organizaciones necesitan equiparse de un sistema de indicadores que permitan evaluar el rendimiento de sus colaboradores y sirvan como referencia para la planificación de sus actividades formativas en las diversas etapas de desarrollo profesional. En el Perú, son pocas las empresas que contribuyen a que los colaboradores estén totalmente preparados para afrontar los desafíos que el mercado les presenta.

2.4 Relevancia del Tema de Investigación

Se debe señalar que la investigación resulta relevante por dos motivos fundamentales. En primer lugar, resulta importante para la Administración de Empresas en el ámbito de la Gestión del Talento Humano, puesto que pretende evaluar de manera objetiva la capacidad productiva y la gestión de las personas a nivel corporativo. En segundo lugar, este tema responde a una necesidad de uniformizar los criterios e indicadores claves para la medición de la gestión del capital humano. Lo que se busca es proponer criterios que permitan medir no solo los resultados esperados sino además sus habilidades blandas, creativas, didácticas, entre otras. De acuerdo a estudios realizados se pueden dimensionar en tres criterios: habilidad de la comunicación, pensamiento crítico y el aprendizaje permanente para ser considerados expertos en su labor (proactividad).

Para aplicar correctamente los indicadores que evaluarán la gestión del personal, se debe tomar en cuenta las tendencias y factores que enmarcan a cada sector competitivo. De esta manera se podrá gestionar adecuadamente las competencias a todo nivel para garantizar el éxito de la organización y, a su vez, generar un cambio de actitud en las áreas directivas sobre la forma de gestionar el talento. Asimismo, la medición del grado de satisfacción, el

índice de retención de talento, la creatividad y la capacidad de influir e inspirar a otras personas son indicadores que brindan información relevante a las organizaciones para competir en un entorno turbulento.

En oposición a lo conocido, los indicadores poseen una flexibilidad que les permite ajustarse a la dinámica en la que compete la organización. Por tanto, no deben pasar por alto esta información, ya que estas mediciones acompañan a definir si se encuentran o no, en el camino correcto.

2.5 Métodos

El presente estudio se constituye como una investigación que recopila información significativa sobre las diversas propuestas que valorizan al capital humano en diferentes contextos, cuyo objetivo es teórico y de carácter experimental.

2.5.1 Procesamiento de la Información

Para este estudio se utilizó las siguientes metodologías: exploratoria y analítica. La primera consistió en recoger diferentes fuentes bibliográficas orientadas a la controversia del tema de investigación. El segundo método nos permite procesar las fuentes encontradas y agruparlas en seis criterios de acuerdo a su relevancia.

2.5.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la presente investigación se empleará de acuerdo al siguiente esquema:

- Objetivo General
- Objetivos Específicos
- Criterios de Investigación
- Análisis de Resultados
- Conclusiones
- Recomendaciones

2.6 Alcances Espacio - Temporales (Línea de Tiempo)

Está recopilada y resumida de textos, revistas, artículos y publicaciones a nivel internacional, realizadas en el campo de la Administración, Gestión del Capital Humano, Liderazgo y Comportamiento Organizacional en el uso indicadores para evaluar a las personas. Se encuentran comprendidas entre los años 1991 y 2019.

2.7 Objetivos

2.7.1 Objetivo General

Fundamentar los criterios propuestos para la valoración del capital humano en las organizaciones en respuesta a la controversia existente para su aplicación.

2.7.2 Objetivos Específicos

- Proponer indicadores que evalúen integralmente las competencias del colaborador en función a la dirección estratégica.
- Especificar los criterios que faciliten la medición de las habilidades blandas de los colaboradores.
- Identificar los factores del clima laboral que puedan ser aplicables en cualquier organización.
- Establecer una guía de evaluación respecto al impacto de la capacitación del personal.
- Disponer de una herramienta (indicador) que permita generar valor a través de la innovación.

3 CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

3.1 Valoración del Capital Humano

En principio, resulta importante definir al capital humano a nivel corporativo desde diferentes perspectivas teóricas. Luego, la importancia de su valoración y la controversia existente, a fin de sustentar los criterios y resultados alcanzados.

3.1.1 Capital humano

Inicialmente, una manera de conceptualizar el factor humano en las organizaciones es la realizada por Valencia (2005):

El capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y, con ello, la competitividad. Su misma naturaleza le da características definitivamente distintas de cualquier otro tipo de recurso. Sin lugar a dudas, el éxito de cualquier organización se vincula estrechamente al desempeño de todas las personas que la integran, sin importar su jerarquía, ubicación y condición, pues son ellas las que poseen habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, etc. Además, son las personas quienes deciden dónde, cuándo y cómo utilizarlos (p.20)

El autor indica que las personas poseen capacidades que los hacen distintos de cualquier otro recurso existente, constituyéndose como los principales generadores de valor ejecutando sus habilidades cuando la situación lo requiera, lo que contribuye con la productividad. Asimismo, Torres (2005) considera que el capital humano, llamado también activo intangible, debe vincularse con la estrategia de la organización y, en consecuencia, entregar la propuesta de valor diferenciada para sus clientes, constituyendo una ventaja competitiva sostenible. Al fin y al cabo, de acuerdo a Bedoya (2003), el concepto del recurso humano se

está alejando de cumplir una función de soporte y tareas rutinarias a ser un ejecutor de decisiones en búsqueda de cumplir los objetivos trazados.

Las personas son concebidas como un medio que enriquece los procesos, mas no como un recurso contra el que hay que combatir como era usual en épocas anteriores. Es decir, las organizaciones tienen que plantear sus directivas estratégicas tomando en cuenta las cualidades del personal con el que cuenta.

De modo similar, Madrigal (2009) indica que el capital humano de una empresa o un país es la fuente de desarrollo que genera la competitividad por más que existan grandes avances en la tecnología, puesto que éstas tendencias no pueden sustituir a las personas en lo que refiere a capacidad innovadora; es decir, el factor humano convierte a las empresas en agentes inteligentes, flexibles y socialmente responsables. En función a lo mencionado, García (2001), indica que las evidencias empíricas comprueban que la acumulación del capital humano es un elemento necesario para explicar el nivel de desarrollo en todos los estratos sociales.

Si bien es cierto que la tecnología forma parte de las actividades laborales diarias y ayudan de manera considerable en ellas, no podrán compararse con las capacidades cognitivas de las personas al momento de ejecutar decisiones en beneficio de la organización.

Por otra parte, entre otras perspectivas para definir al capital humano a nivel corporativo, está la propuesta por Quintanilla (2003):

Comienza con la llegada de la persona a la empresa, sigue con su integración en un grupo de trabajo sujeto a un sistema de gestión y dirección y continúa con su desarrollo personal y profesional mediante el que se capacita y adquiere habilidades

especiales. El proceso se puede prolongar mejorando la comunicación, la intensidad de sus compromisos y un desempeño más activo (p.206)

No todas las personas tienen las mismas facilidades para adaptarse a la idiosincrasia de una organización; sin embargo, depende únicamente de ellas poner a prueba sus capacidades a fin de demostrar lo influyente que pueden ser para aquellos que los contrataron.

Por otra parte, Luque (2013) indica que existe evidencia sobre la capacidad de los individuos o las sociedades como generadores de mejores condiciones de vida en función al nivel de preparación que posean. Dado este importante rol, las sociedades modernas destinan una gran cantidad de recursos a la capacitación tanto a nivel de familias como organizaciones del sector público y privado.

Aquellos países considerados como los de “primer mundo” son los que destinan la mayor cantidad de fondos para el desarrollo de las personas, a fin de que se encuentren preparadas para afrontar los desafíos que el mundo actual les depara.

Bajo este contexto, Esteves y Tejedo-Romero (2016) señalan que la relevancia adquirida por el capital humano en estos tiempos, provocada por la acumulación de conocimientos, obligan a las empresas a ir más allá de solamente cumplir sus obligaciones laborales y jurídicas desde el marco de la Responsabilidad Social Empresarial, en vísperas un desarrollo sostenible A fin de cuentas, esta práctica le permitirá consolidar una buena imagen frente a sus stakeholders.

Por ello, aparece lo que se denomina la gestión del talento. Gutiérrez (2013) lo define como el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral y, paralelamente, retener al recurso humano existente. El propósito es destacar a aquellas personas con un alto

potencial dentro de su puesto de trabajo y, al mismo tiempo, atraer talentos capaces de marcar la diferencia.

Este proceso tiene una importancia estratégica mayor de la que muchos creen. Más aún, en un entorno donde las capacidades cognitivas e interpersonales son cada día más codiciadas. A medida que las empresas se involucren más en la gestión del factor humano, se irán desarrollando metodologías apropiadas para su manejo.

3.1.2 Importancia de la valoración del capital humano

Chulanova, Koshanov y Satybaldin (2019) indican que desde épocas remotas ha existido interés en el uso efectivo del capital humano. Las tendencias del desarrollo en las últimas décadas colocan este tema en el centro de la ciencia y la práctica económica. En estas condiciones, los principales parámetros del desarrollo socioeconómico de los países se caracterizan por indicadores que determinan la calidad de los recursos humanos.

En vista de ello, la evaluación del capital humano ha adquirido gran importancia no sólo a nivel corporativo sino también a nivel macroeconómico. Esta categoría indica la necesidad de que el Estado brinde condiciones para incrementar el nivel competitivo de su gente.

En el ámbito corporativo, Mazabel (2015) y Hechavarria (2015) consideran que la relevancia del uso de indicadores para la gestión del talento humano radica en la necesidad de medir cuantitativamente los procedimientos y actividades, conociendo de manera exacta las competencias de sus colaboradores y el estado actual de sus conocimientos organizacionales, con el propósito de contribuir con su crecimiento laboral.

A causa de esto, los indicadores de desempeño proporcionan una base de información concreta para la mejora de procesos y planteamiento de nuevos objetivos en lo que refiere a

la gestión del personal. Además, identifica de manera tangible las fortalezas y áreas de mejora de los colaboradores, de manera que se proponga mejorar en ello.

Así pues, se genera un cambio de actitud en los directivos de las empresas al demostrarles cuantitativamente un buen rendimiento sobre las políticas de factor humano. “Para poder valorar si los resultados de una medición son positivos o negativos hay que tener en cuenta las tendencias, las normas del sector, así como los factores especiales que afectan a la empresa” (Castillo, 2006).

Entonces, se hace de suma importancia que los encargados de las áreas de gestión del capital humano asuman un rol más estratégico dentro del negocio, vinculando objetivamente las políticas corporativas con el desarrollo de las personas. Todo ello con la finalidad de consolidar una posición en el sector del mercado en donde se encuentre. No obstante, los criterios propuestos deben establecerse cuando se hayan definido las variables más influyentes en los resultados de la organización.

Por otra parte, según la investigación Resource Revolution, desarrollada por McKinsey Global Institute (2014), los hallazgos más interesantes y profundos parten desde la propia base de datos de una organización. Un ejemplo de ello es la metodología de evaluación llamada Matriz de Talento o Nine Grid Box, que permite evaluar el rendimiento de los colaboradores dentro de una organización en nueve cuadrantes tomando en cuenta dos factores: Potencial y Desempeño.

De esta manera, la herramienta en cuestión permite ubicar a las personas en las posiciones acordes a sus capacidades, asumiendo un mayor rol en la organización. Además, permite un rápido análisis de los resultados obtenidos.

Particularmente, Leyva (2016) reconoce que la evaluación del desempeño del personal asume una función de control, reconociendo las competencias laborales como el objetivo de acción y atribuyéndoles un rasgo de carácter sistemático, midiendo el impacto de los resultados del trabajador en el cargo y el proceso en el cual está involucrado. Un sistema de medición permite canalizar todas las habilidades y conocimientos de los colaboradores en búsqueda de la consecución de objetivos a largo plazo, siendo necesario tener en cuenta la influencia en los procesos restantes de la organización para las posibilidades de desarrollo del colaborador.

Sumado a lo mencionado, Madrigal (2009) considera que los parámetros para evaluar al capital humano tienen diversos enfoques, estimando indicadores desde las siguientes perspectivas: Finanzas, Cliente, Innovación y Desarrollo del factor humano. Asimismo, resalta la importancia de la relación entre el proceso innovador y el capital humano, puesto que permitirá la generación de conocimientos a partir del origen de una idea que seguirá un procedimiento sustentado en la lógica. En la Tabla 3 se presentan los siguientes indicadores con enfoque en las personas, iniciando con el índice del liderazgo y la motivación, resaltando la importancia de ambos factores en todo tipo de gestión administrativa.

Tabla 3: Criterios con enfoque en las personas

N°	Indicador
1	Índice de inserción en el medio
2	Índice de liderazgo
3	Índice de motivación
4	Número de documentos administrativos
5	Aporte de la institución en la capacitación
6	Promedio de años servicios en la empresa

7	Número de profesionales con alta categoría
8	Profesionales con post-grado
9	Áreas de investigación
10	Innovación aplicadas en procesos

Nota: Variables con enfoque del capital humano (Madrigal, 2009)

Sobre la base de esta opinión, consideramos que los criterios empleados para la evaluación de las personas no dejan de incluir aspectos financieros y comerciales. No obstante, para medir la competitividad de la empresa es necesario evaluar las habilidades de índole humana como son el liderazgo y la innovación.

Ghasemi, Safari y Shahin (2018) sostienen que es importante tener en cuenta que la valoración del capital humano es más importante para el área de recursos humanos y la administración general que para otras áreas de la organización. Para facilitar la adaptación de un modelo de evaluación, es conveniente que los profesionales de recursos humanos que no tengan la experiencia necesaria para medir el valor de las personas, utilicen equipos multifuncionales para mejorar la comprensión y la aprobación del nuevo enfoque en toda la organización.

El método de evaluación de los recursos humanos ha sido siempre uno de los desafíos para los gerentes de las empresas, ya que son las personas y sus conocimientos las que los diferencian de la competencia, por encima de sus activos financieros. Por lo tanto, un sistema de evaluación para determinar el valor del capital humano los ayudará en reconocer cuantitativamente dicho recurso en comparación con otros.

3.1.3 Controversia existente

Según Ortega (2004), el entorno en el que las empresas están operando es de incertidumbre, por lo que se debate con énfasis sobre la contribución de los colaboradores al valor de las

organizaciones, ya que su rentabilidad no se ha medido en términos cuantitativos. Por consiguiente, no hay pruebas fehacientes sobre cómo se añade valor en cuanto al aporte financiero a las organizaciones por parte de las áreas de recursos humanos.

En la investigación moderna, Voloshyna (2018) señala que los métodos y sistemas de indicadores de medición que están siendo incluidos en la evaluación del capital humano no refleja de manera absoluta el contenido de las capacidades productivas de las personas, puesto que el número de indicadores, en su gran mayoría, es limitado. En la actualidad no hay enfoques unificados a su medición y evaluación adicional porque la selección de indicadores no contiene una justificación profunda.

Para Giménez, López Pueyo y Sanaú (2014) no existe una definición universalmente aceptada para medir al capital humano, a pesar de diversas pruebas empíricas para enlazarlo, aun tomando como referencia los diversos procesos en Recursos Humanos. Reforzando esta postura, Hurtado y Vargas (2014) señalan que “existen corrientes que consideran que no es posible medir el conocimiento, ya sea porque no es un recurso tangible y por ende su medición resulta compleja” (p.13). Como consecuencia de ello, el aporte de esta especialidad suele verse subestimado al no poder sustentar cuantitativamente sus procedimientos. Se infiere que la medición del capital humano es un proceso tedioso debido a la propia complejidad de las personas.

Incluso, Bedoya (2003) menciona que existe una variedad de factores que pueden descarrilar los esfuerzos de cambio por parte de las áreas de Recursos Humanos, los cuales son: La incapacidad de articular una visión clara de lo que debiera ser la función del área, poco soporte administrativo de la alta dirección como de los gerentes medios, la imposibilidad de enfocarse en los procesos empresariales, descuidar las creencias y valores de la gente, falta de asignación de la mejor gente al equipo de cambio, intentar aferrarse a un proceso en lugar

de cambiarlo y, sobre todo, la ausencia de una verdadera planificación y de un sistema efectivo de evaluación de desempeño de los RRHH. En ese sentido, consideramos que el área de Recursos Humanos confronta dos alternativas: Comprometerse en un cambio total o extinguirse.

Desde una perspectiva financiera, Reyes (2011) considera que en la elaboración de los estados financieros de las empresas deben considerarse tanto los activos tangibles como los intangibles porque la identificación del capital intelectual es un área que no ha sido explotada en toda su dimensión debido a que la empresa de hoy no basa su negocio tan sólo en los activos físicos, sino que su principal riqueza se encuentra fundamentalmente en el capital humano. En algunos casos, puede darse el caso de que los activos intangibles sean superiores a los tangibles pero por la propia complejidad de su medición no son tomados en cuenta en los ratios financieros de las organizaciones.

En suma, García-Álvarez, Mariz y Teijeiro (2010) tienen presente que el problema existente en la gestión del capital humano es la dificultad que presenta su medición ya que bajo este concepto se encuentran aspectos subjetivos a los individuos como su educación, su experiencia laboral, su capacidad y su motivación.

En resumen, la revisión de la literatura existente al capital humano indica que aún sigue habiendo confusión en la clasificación de sus indicadores. De cualquier modo, esto no constituye ningún obstáculo para aquellas empresas que toman la iniciativa para gestionarlos y otorgarles un valor determinado.

4 CAPÍTULO III. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo del trabajo de investigación está orientado a establecer los criterios más apropiados para la valoración del capital humano en todas las organizaciones. Se propone

evaluar las capacidades de las personas en función al contexto en el que se desempeñan para medir adecuadamente su progreso laboral y profesional.

4.1 Competencias del Colaborador

Algunos estudios sobre el desempeño de las personas se han centrado en el desarrollo de sus competencias para ganar y mantener calidad institucional. Alles (2013) brinda su propia definición:

El término competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño adecuado en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos (p.82)

Las competencias están compuestas por un conjunto de conocimientos y capacidades interpersonales que permiten el desarrollo de funciones profesionales conforme a la exigencia del puesto desempeñado en la empresa.

Incluso, Porret (2014) denomina a las competencias como una actuación profesional por el buen hacer de las funciones, dejando atrás la inclinación por cumplir únicamente lo que está establecido en los lineamientos de trabajo a través de habilidades y destrezas que se pueden llamar “‘inteligencia práctica’”, las cuales son requeridas y comprobadas para la contratación y promoción del empleado.

La escuela especializada en el factor humano define a las competencias como un criterio que va más allá de la definición estricta del término, incidiendo en la búsqueda de la excelencia por parte de las personas. Independientemente de no poseer determinadas cualidades naturales, pueden ir adquiriéndose a lo largo del tiempo. Esta serie de conductas son apreciadas por las organizaciones.

Louloudi, Karkalakos y Kottaridi (2019) sostienen que la globalización está acelerando la difusión de la tecnología, creando nuevas ocupaciones que sustituyen a otras. Por consiguiente, se genera una evolución en las habilidades y competencias. En la Unión Europea, los programas relacionados a la formación y educación de la fuerza laboral tienen la finalidad de que las personas adquieran destrezas necesarias para competir internacionalmente, centrándose en áreas como la ciencia y la tecnología.

En líneas generales, el capital humano se concibe por el conocimiento y las competencias generales o específicas de una tarea. Ese conocimiento se acumula a través de la experiencia en el trabajo y la educación recibida, sin dejar de lado el apoyo que representa la tecnología en el cumplimiento de las labores.

Desde otro enfoque, Cuentas (2018) indica que nos encontramos en la “sociedad del conocimiento”, ya que prioridad de las organizaciones es el “know how” de las personas y sus demás habilidades. Esta tendencia ha ido adquiriendo mayor relevancia, pues la finalidad de toda empresa es participar en la creación y la difusión de los conocimientos para resolver los problemas cotidianos, formando profesionales con ética y constituyéndose como el recurso más valioso que posee una organización.

La gestión del conocimiento es una nueva guía para orientar a las organizaciones en el cumplimiento de los objetivos deseados. Representa una evolución en la gestión del personal para saber de qué modo hay que formar especialistas capaces de contribuir a resolver los problemas de sus instituciones y de la sociedad en general.

Por lo tanto, es de suma importancia poder examinar los aspectos principales para administrar adecuadamente las competencias de las personas. “El tema de la gestión del talento ha ganado el interés de las compañías e instituciones de educación superior en todo el mundo”. (Neri y Wilkins, 2018). Siguiendo con Neri y Wilkins (2018), la calidad

institucional depende del nivel competitivo de sus colaboradores, puesto que son considerados los activos claves dentro de ellas.

No obstante, una de sus primeras dificultades es la identificación de indicadores a través de los cuales se pueda medir al trabajador y facilitar su desarrollo profesional (Fernández-Cruz y Romero, 2010). De acuerdo a De León, López y González (2014), a pesar de que la valoración de las capacidades del personal es considerada una tarea compleja, sigue siendo un objeto de estudio permanente. La coyuntura indica que se ha pasado de calificar solamente la adquisición de conocimientos por parte de los colaboradores, a considerar estas características como un elemento que forma parte del análisis del funcionamiento de las organizaciones. Por ello, el colaborador debe contar con una formación adecuada en investigación y sus diversos métodos, así como en desarrollar capacidades de trabajo en equipo y reinventarse ante prácticas novedosas que van surgiendo como efecto del desarrollo tecnológico. Asimismo, debe conocer muy bien el funcionamiento del entorno en el que se encuentra. (Díaz, 2016).

En la Tabla 4, Voloshyna (2018) propone las siguientes alternativas para medir de manera específica las competencias generales de las personas. En lo que refiere a composición y estructura del personal por categoría, se asigna un mapa de funciones en base a la jerarquía existente en la organización, evaluando el nivel de participación en el proceso de la gestión del capital humano. A su vez, la estructura categórica del personal ampliada indica que se debe hacer seguimiento en los niveles de capacitación para el personal que desarrolle actividades intelectuales y físicas. Por su parte, el factor de ocupación de los trabajadores indica la existencia de reservas que permiten optimizar el número de colaboradores en función a las necesidades que tiene la organización. En ese sentido, el indicador sobre el nivel de calificación de los trabajadores proporcionará información sobre los conocimientos

y habilidades que han adquirido. El coeficiente de uso para las calificaciones de los trabajadores permite validar numéricamente las aptitudes que poseen para la ejecución de funciones específicas. Una adición a los indicadores mencionados es el coeficiente de la calidad del trabajo, que determina el rendimiento obtenido. El conjunto de indicadores que miden la realización de las capacidades intelectuales es conocido como el nivel de competencia profesional del personal, que representa el nivel general del conocimiento. Al mismo tiempo, la medida que refleja en términos monetarios la acumulación de todas las capacidades aprendidas es el capital de la educación con enfoque en el costo base, sustentando la importancia de la formación y su repercusión en la calidad de la fuerza laboral.

Tabla 4: Propuestas de medición de Competencias

Concepto General	Indicadores detallados
Nivel de Competencia General del Personal	Composición y estructura del personal por categoría.
	Estructura Categórica del personal ampliada.
	Factor de ocupación para los trabajadores.
	Nivel de calificación de los trabajadores
	Coeficiente de uso para las calificaciones
	Coeficiente de la calidad del trabajo
	Nivel de competencia profesional del personal
Capital de la educación con enfoque en el costo base.	

Nota: Niveles de competencias generales. (Voloshyna, 2018).

A lo largo del tiempo, la concepción de las competencias ha ido cambiando. Antiguamente se asociaban solamente con las capacidades técnicas para el desarrollo de las funciones dentro de las organizaciones; no obstante, a ello se ha incorporado estudios que incluyen los rasgos de personalidad para llevar a cabo un rendimiento integral a nivel corporativo. Esto trae consigo una complejidad para medir estas características por la subjetividad que emplean los encargados de evaluar el rendimiento de las personas aunque diversos estudios ya han propuesto medidas que evalúan el nivel de conocimientos, grado de preparación

académica y experiencia adquirida para funciones específicas que les permita estar a la vanguardia de los constantes cambios que vienen como producto, principalmente, de los avances en la tecnología.

4.2 Habilidades blandas

En la actualidad, las organizaciones están prestando mucha atención a las características que las nuevas modalidades de trabajo están requiriendo. Nos referimos a las habilidades blandas, definidas por Douka y otros (2019) así:

Los empleadores están buscando para los trabajadores, más allá de las habilidades técnicas y conocimientos de trabajo que también poseen, otras cualidades personales, llamadas habilidades blandas, que son necesarias para tener éxito en su lugar de trabajo. Estas habilidades son una combinación de capacidades de la gente, abarcando cualidades sociales, aptitudes de comunicación, rasgos de carácter, actitudes, atributos de carrera, inteligencia social y cocientes de inteligencia emocional que permiten a las personas navegar en su medio ambiente, diferenciándose de los demás por medio de un buen desempeño, alcanzando sus objetivos con la complementación de habilidades duras (p.745).

El manejo de las habilidades blandas resulta crucial en el mundo laboral de hoy. Es cierto que estas competencias son innatas pero todos tenemos la capacidad de poder desarrollarlas. Es una manera de que los actuales profesionales se destaquen desde la búsqueda de una oportunidad laboral como en su permanencia y crecimiento dentro de la misma.

Por otro lado, Paliwoda-Perkosz y Stal (2018) señalan que el mercado de trabajo espera que los estudiantes adquieran estas habilidades durante su educación. Los estudios realizados por expertos ligados a una diversidad de programas académicos como la economía, la sociología y otras especialidades comunes consideran que la verdadera formación del capital humano

se adquiere en la educación recibida, que abarca desde la formación escolar hasta la educación superior y favorece el grado de aprendizaje a lo largo de su vida.

La educación tradicional dirigió sus energías en la formación de aquellas habilidades cognitivas y técnicas; sin embargo, ha evolucionado en el tiempo y tomado conciencia de la importancia de estas capacidades, tanto en el ámbito laboral como en el cotidiano.

Esta tendencia es reforzada por Luque (2013): “Los primeros estudios en formación de capital humano y la búsqueda de la relación del mismo con variables como el nivel de ingreso de las personas emplean como referencia los años de educación como indicador de la acumulación de capital humano”. Por consiguiente, las universidades deberán ser capaces de potenciar y estimular todas las habilidades necesarias en los miembros de la institución, que le permitan desarrollar una serie de habilidades y competencias destinadas a generar más conocimiento y que este repercuta en beneficio de la entidad y, por consiguiente, del país. (Cuentas, 2018). Adicionalmente, Martin-Sardesai y Guthrie (2018) mencionan que el capital humano dentro de las entidades de educación superior es el valor intangible que reside en las competencias individuales, lo que incluye la experiencia y conocimientos académicos.

El conocimiento técnico cambia vertiginosamente; en cambio, las habilidades interpersonales son eternas, pero muy difíciles de adquirir y eso las hace muy codiciadas en las organizaciones. Dentro de estos atributos, existe una fuerte relación con la inteligencia emocional, que según Goleman (1996) es definida de esta forma: “Capacidad para reconocer y manejar nuestros propios sentimientos, motivarnos y monitorear nuestras relaciones”. El ámbito empresarial ha encontrado en la inteligencia emocional una herramienta revolucionaria para prevenir los desastres corporativos que pueden originarse de los arrebatos emocionales.

En la Tabla 5, Hou y Wen (2019) dimensionan la inteligencia emocional en cuatro ámbitos para su medición: En primer lugar, la evaluación emocional de uno mismo se refiere a cómo la persona se siente y cómo le afecta los sucesos que ocurren a su alrededor. En segundo lugar, la evaluación emocional de otros consiste en la capacidad de comprender los puntos de vista de las personas que están a nuestro alrededor. En tercer lugar, la regulación de la emoción busca mantener el control en todo tipo de situaciones. Por último, el uso de la emoción es la manera cómo las personas guían sus pensamientos y comportamientos en su vida diaria.

Tabla 5: Dimensiones de la Inteligencia Emocional

Variable independiente	Aspectos
Inteligencia Emocional	Evaluación Emocional de uno mismo
	Evaluación Emocional de otros
	Regulación de la emoción
	Uso de la emoción

Nota: Aspectos de la Inteligencia Emocional. (Wen y Hou, 2019).

Todo esto no sería posible sin un estilo de liderazgo capaz de guiar adecuadamente a las personas en su desarrollo profesional y personal. “El estudio del Liderazgo ha sido llevado a cabo, casi enteramente, a partir de métodos cuantitativos. Sin embargo, dado el carácter contextual y complejo de dicho fenómeno, resulta necesaria la complementación de métodos cualitativos”. (Lupano & Castro, 2013). Según Tang (2018), como parte de sus habilidades blandas, el liderazgo de un profesional está relacionado con la excelencia, puesto que son capaces de desempeñarse como líder y seguidor de manera alternada, siempre y cuando posean las cualidades requeridas. Esto les permitirá llevar a cabo proyectos de toda índole.

Se entiende por liderazgo como la capacidad de unir a las personas, hacerles creer en sí mismos y en lo que están haciendo y animarlos a superarse. Un colaborador que posea esta competencia en un nivel altamente desarrollado comunica la visión de la organización de forma convincente para lograr el compromiso con los objetivos generales, asegurándose de que todos contribuyan con sus esfuerzos. Asimismo, inspira respeto a través de su credibilidad, comprometiéndose personalmente en cuestiones decisivas para llevar al equipo a su objetivo conjunto, poniendo sus palabras en práctica, independientemente de la jerarquía.

Enlazando las posturas de los autores, va ganando terreno la idea de que la persona no sólo adquiere sus conocimientos a través de los contextos formales de formación, sino también a través de las diferentes posibilidades que puedes ofrecerles los entornos informales, incluso desde la educación en casa. De esa manera, el campo de la educación superior se encuentra bajo una presión no antes vista, ya que necesita preparar a sus estudiantes para una participación adecuada en el mundo laboral. Es ahí donde aflora la inteligencia emocional, puesto que las empresas demandan profesionales capaces de identificar y gestionar sus emociones propias y ajenas. Para ello, es necesario desarrollar el liderazgo como una cualidad que permita unificar la autoridad, el riesgo y el trabajo entre los miembros de un equipo.

4.3 Clima Laboral

Representa una alternativa relevante para medir la gestión del talento en las organizaciones. Este criterio es considerado un factor motivacional de primer orden, siendo definido por Gan y Triginé (2006) de la siguiente manera:

El clima laboral es un indicador fundamental en la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las

condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona por la labor que realiza (p.275)

Resulta importante medir continuamente el grado de satisfacción de los colaboradores y realizar los ajustes que sean necesarios para aportar en la solución de problemas de manera inmediata. Este concepto suele tener presencia en todos los estudios relaciones al factor humano y empresarial.

Además, Dormann y otros (2019) hacen hincapié en que un clima laboral positivo brinda experiencias más favorables para los colaboradores complementando otros recursos, tales como el apoyo social, las recompensas y las oportunidades de aprendizaje. Un ejemplo de ello es un clima de servicio, que hace referencia a la calidad del servicio como instrumento de emociones y actitudes positivas entre las personas, lo que constituye una constante creación de metas motivacionales para ellos.

Las organizaciones modernas son aquellas que están orientadas hacia el capital humano que trabaja para ellas, generando entornos óptimos que favorezcan las relaciones interpersonales basadas en la confianza y respeto. De esa manera, las personas se sienten comprometidas con la empresa y alineadas a la dirección estratégica, como consecuencia de emplear este enfoque.

Adicionalmente, cuando hay un aprendizaje orientado como producto del clima laboral dentro de una organización, Caniëls y Baaten (2018) señalan que los empleados no tendrán miedo de cometer errores. Por el contrario, tendrán libertad para tomar la iniciativa al asumir riesgos y proponer ideas creativas. Con el tiempo, esta actitud positiva hacia la

experimentación, la cual no está exonerada de errores, será capaz de aumentar la resiliencia en los empleados, acostumbrándolos a afrontar las adversidades que se les presenten.

Para contribuir a un mejor clima laboral, las organizaciones entrenan permanentemente a sus colaboradores en el perfeccionamiento de competencias emocionales, ya que los desafíos que presenta cada puesto de trabajo, suponen una gran carga de tensión. Esto permite convertir cada dificultad en una oportunidad de crecimiento.

Kura y otros (2018) incorporan el concepto del clima ético como mediador entre el desempeño del colaborador y el clima laboral, estableciendo una relación positiva entre ambas variables a través de las siguientes hipótesis (H):

- H1: La evaluación del desempeño se relaciona positivamente con el rendimiento de la organización.
- H2: La evaluación del desempeño se relaciona positivamente con el clima ético.
- H3: El clima ético se relaciona positivamente con el desempeño de la organización.

De esta manera, los empleados perciben la sensación de que en sus organizaciones existen lineamientos éticos en la implementación de políticas y procedimientos para una equidad en la evaluación del desempeño. Esto contribuye a mejorar las prácticas de gestión de recursos humanos.

Análogamente, Cao, Marinova y Park (2018) indican que el compromiso afectivo y el desarrollo psicológico son factores establecidos que proporcionan información acerca de los estados de motivación de un colaborador. Encima, Alifa (2011) menciona que la satisfacción laboral representa un indicador importante desde un punto de vista estratégico, puesto que representa el grado de necesidades satisfechas por parte de las personas como producto de su trabajo en la organización que los alberga.

Por tanto, los valores y la satisfacción se relacionan de manera que el grado de bienestar que logre el individuo tendrá incidencia directa en su interpretación sobre la forma en que funciona la organización y, por consiguiente, condicionará su conducta.

En otro orden de las cosas, Gandy, Harrison y Gold (2018), afirman que la retención del talento es una medida clave para poder satisfacer las necesidades de cualquier negocio, no muchas organizaciones suelen aplicarla de manera adecuada, propiciando una gran oportunidad para el departamento de Recursos Humanos en poder definir adecuadamente los perfiles de puesto. Aun así, según Iqbal (2018) este criterio es el más adecuado para la construcción de un nuevo equipo de trabajo o motivar a los empleados existentes. Las organizaciones que tienen incentivos a largo plazo y beneficios de compensación, por lo general, tienen una mayor probabilidad de fidelizar a todo su personal en el largo plazo.

Se ha observado que los niveles de motivación del personal están muy ligados a las políticas que emplea la organización en cuanto a la retención de sus mejores talentos. Por ello, en las organizaciones mejor posicionadas en el mercado, las áreas de recursos humanos diseñen programas orientados a premiar el buen desempeño de sus colaboradores más destacados a fin de poder comprometerlos con la cultura de la organización y les resulte difícil el hecho de cambiar de rumbo si se les presentara una oportunidad laboral.

En la Tabla 6, Mazabel (2015) indica que la mejora continua del clima laboral de la organización se produce mediante la evaluación de los siguientes factores: En primer lugar, se considera el indicador de identificación con la empresa puesto que se relaciona con los comportamientos del colaborador; en segundo lugar, el indicador de trabajo en equipo, ya que define adecuadamente los objetivos para la creación de metas en común; por otra parte, los indicadores de comunicación pueden solventar los momentos críticos, mejorando la

imagen de la organización por dentro y por fuera; por último, el indicador de liderazgo brinda un diagnóstico de los colaboradores y su aporte a los resultados de la organización.

Tabla 6: Criterios de evaluación del Clima Laboral

Factores del Clima Laboral	Indicador de identificación
	Indicador de trabajo en equipo
	Indicador de comunicación
	Indicador de liderazgo

Nota: Dimensiones del Clima Laboral. (Mazabel, 2015).

En función a las investigaciones hechas, el clima laboral le permite a la empresa evaluar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de conductas negativas frente a la organización. A su vez, brinda los lineamientos para la planificación orientada hacia la mejora de la calidad de vida en la empresa, la productividad del trabajo desempeñado, el equilibrio en las relaciones interpersonales y, por ende, el desarrollo corporativo en el largo plazo. También, permite a los trabajadores enfrentar los problemas que se presentan a diario sin ningún tipo de temor a las consecuencias originadas por sus decisiones. Por ello, es importante contar con una herramienta de medición que permitan conocer la satisfacción y, a su vez, nos permita conocer las necesidades que carecen los colaboradores para implementar una propuesta de mejora.

4.4 Capacitación del personal

En estos tiempos, uno de los temas con mayor importancia dentro de las instituciones es la capacitación, siendo abordado por Ramírez-Buendía y Rodríguez (1991) así:

La capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo (p.2).

La evolución del conocimiento y la tecnología requiere una actitud colaborativa por parte de las empresas en lo que refiere a la capacitación de su personal, puesto que, constituye una generación de valor hacia los consumidores actuales y potenciales. Este valor añadido se extiende a la competitividad en las empresas y diversos contextos culturales (Merzthal, Wakabayashi, & Hernán, 2017).

Según Fernández-Cruz y Romero (2010), el desarrollo profesional conlleva a que los mismos colaboradores sean capaces de identificar sus propias necesidades de formación puesto que incrementa su motivación y, principalmente, su capacidad para asumir riesgos y responsabilidades sin ningún temor. Para ello, debe existir un compromiso por parte de las organizaciones y no implica que las personas renuncien a otros tipos de aprendizaje fuera de la empresa, especialmente en la enseñanza a nivel superior, como pueden ser cursos en centros especializados o a través de las plataformas en línea.

Además, Porret (2014) propone el siguiente método para mejorar las aptitudes e incrementar la polivalencia:

- Role Playing: Refiere a las simulaciones que pudieran corresponder a la vida real, cuyos papeles son encarnados por algunos de los participantes y el resto se dedica a observar y comentar la actuación.
- Incident Process: Estimula la capacidad de análisis y ayuda a visualizar el problema en todas sus facetas.
- E-learning: Con el auge de las nuevas tecnologías, ha nacido un nuevo método de formación en línea, ofreciendo soluciones globales para la empresa que permiten optimizar las inversiones en formación mejorando la clasificación de los colaboradores.

- Coaching: Busca ir más allá de la formación y no enfocarse en sus límites concretos desarrollando todo el potencial profesional de las personas, fomentando el desarrollo de habilidades blandas.

Para Backes-Gellner, Eggenberger y Rinawi (2018), una manera distinta de evaluar el impacto de la capacitación es a través de un plan de estudios relacionados a las funciones específicas que el colaborador desempeña, brindando información detallada sobre las habilidades que deben ser recopiladas del programa desarrollado y los requisitos de calificación en el mercado laboral para determinados puestos de trabajo. Por ende, los profesionales de recursos humanos deben prestar mucha atención a igualar los niveles de educación a través de programas de desarrollo de la carrera del trabajador o la reordenación de los puestos en la organización (Ju y Li, 2019).

Hasta hace un tiempo, había un conocimiento muy limitado sobre la especificidad dentro del contenido de los programas de formación para los trabajadores. Sin embargo, esta característica es muy importante para los responsables de las empresas, ya que deben revisar y modificar los modelos de capacitación, puesto que conlleva al logro de resultados positivos en el mercado a largo plazo.

Después de todo, Orozco (2017) infiere que la capacitación precede a la medición del impacto que ha tenido en los colaboradores que han llevado los distintos programas formativos. Es decir, que los contenidos aprendidos respondan a una necesidad del negocio y sea sostenible en el tiempo. Continuando con Orozco (2017), la metodología para medir el impacto de la capacitación se cimienta en cuatro ámbitos: pedagógico, mediante el cual los docentes se apoyan en el modelo de competencias para que los alumnos adquieran habilidades y destrezas; filosófico, que gira en torno al desarrollo integral de las competencias individuales; social, que busca comprender la importancia del entorno y

evaluativo, como un recurso administrativo no formal que confirman de forma parcial los resultados obtenidos en la asimilación de los conocimientos brindados.

La característica principal de esta propuesta para medir el efecto de la capacitación en el personal consiste en abarcar campos cognitivos, socio-culturales y emplear instrumentos de evaluación para mejorar su perfil profesional y, sobre todo, personal.

En la Tabla 7 Mazabel (2015) propone una lista de indicadores que sustentan una guía para la gestión de la capacitación. El diagnóstico de la necesidad de capacitación estructura los programas de desarrollo para fortalecer las aptitudes integrales de los participantes. Luego, las capacitaciones deben correr por cuenta de la empresa; no obstante, los colaboradores pueden optar por otras opciones que permitan incrementar su repertorio laboral. Seguidamente, el cumplimiento y efectividad de la capacitación permite identificar los desajustes presentados en base a los estándares establecidos. El Retorno de la Inversión (ROI) de la capacitación es posible de medir si se identifica la métrica vinculada a un resultado concreto y, por ende, medible que impacte en los resultados de la empresa. Por último, todo se refleja con las encuestas de satisfacción de la capacitación para conocer la opinión de los colaboradores respecto al programa que siguieron.

Tabla 7: Guía para medir el impacto de la Capacitación

Indicador	Definición
Necesidad de capacitación	Mide el universo de colaboradores que necesitan capacitarse.
Capacitación externa e interna	Mide el balance de capacitaciones que se realizan de forma externa e interna en la empresa.
Cumplimiento de la capacitación	Mide el cumplimiento del programa de capacitación (aprobado y ejecutado)
Efectividad de la capacitación	Mide el grado de efectividad de los programas de capacitación
ROI de la capacitación	Mide el impacto y el retorno de la inversión en programas de capacitación y desarrollo humano
Satisfacción de Capacitación	Mide el nivel de satisfacción del personal por la capacitación recibida.

Nota: Medición de la Capacitación desde diversas perspectivas. (Mazabel, 2015).

En resumen, las posturas de los autores coinciden en que la capacitación no es una moda, sino una necesidad propia de la actualidad empresarial, representando la mayor fuente de sostenibilidad. Además, existen propuestas diferentes como las de Porret (2014) que se enfoca en unificar los conocimientos y la tecnología; en cambio, Orozco (2017) direcciona su propuesta desde el aspecto social hasta el evaluativo; luego, Mazabel (2015) propone una guía que enlaza los efectos de la capacitación con la satisfacción de las personas y la rentabilidad obtenida en beneficio de la organización.

4.5 Innovación

La investigación sobre la gestión de la innovación ha centrado su atención en la búsqueda de aquellos factores que influyen en el camino de las empresas. De la Rosa, Jiménez y Suárez (2009) definen la innovación así:

Quando se logra convertir las ideas y conocimientos en productos, procesos o servicios, entonces estamos hablando de innovación. Convertir el conocimiento y las ideas en riqueza. Por lo tanto, innovación no es añadir mayor sofisticación tecnológica a los productos, sino que estos se adapten mejor a las necesidades del mercado. Consiste en aportar algo nuevo y aún desconocido en un determinado contexto (p.14)

La innovación suele medirse a través del éxito que haya tenido el lanzamiento de un producto y/o servicio. Más allá de este concepto, una manera de evaluar a un buen colaborador sería su capacidad para discernir entre aquello que le genera valor y lo que es un destructor de valor, generando disminución en costos para la empresa

Según Iazzolino y Laise (2016), desde un punto de vista metodológico, se hace necesario partir de la premisa de que “la gente es inversión y no un costo” y que el costo de mano de obra (intelectual), en el estado de resultados, mide la inversión en capital humano en lugar

de un costo, el cual tiene que ser reducido o eliminado. Si se acepta este cambio de mentalidad, entonces el valor añadido mide el valor creado por los trabajadores del conocimiento para todas las organizaciones. “La propensión de una empresa para llevar a cabo actividades de innovación se asocia a menudo con características particulares que indican la capacidad para crear y poner en práctica nuevas ideas”. (De Faria y otros, 2018).

La finalidad principal de la innovación es incrementar la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes. Aun así, el hecho de que la empresa esté compuesta por varios componentes requiere de un gestor capaz de llevar a cabo la organización por medio de la asignación de recursos a las personas que, al fin y al cabo, serán los artífices de un cambio enriquecedor y controlado.

El impulso de la innovación, de acuerdo a Briganti y Samson (2019), debe centrarse principalmente en la introducción de nuevos procesos, tales como el pensamiento de diseño o cómo cambiar el ambiente de trabajo en un esfuerzo para introducir una mayor creatividad y colaboración. Asimismo, estas habilidades son determinantes al momento de ejecutar cualquier tipo de implementación, lo que va en oposición de los procedimientos establecidos.

Como ejemplo de ello, Díaz (2016) sostiene que la investigación e innovación en el sector universitario sirve como referencia debido a la influencia que ejercen en el desempeño de las labores. Un ejemplo de ello es el dominio del lenguaje digital como factor clave en un entorno en el que se investiga e innova, sin importar el sector en el que se compite. Siguiendo con la educación superior, esta situación es propicia para añadir instrumentos que midan la efectividad de la transferencia de la información del docente al estudiante y definir qué modelos son los más efectivos. Adaptándolo a todos los ámbitos corporativos, esto se aplicará según las necesidades internas de cada organización y de cada colaborador. Para

aquellas personas que no son “nativos tecnológicos”, la inmersión en ella no tiene marcha atrás y es parte del trabajo cotidiano.

A causa de esto, Da Silva y otros (2019) concluyen que la gran mayoría de propuestas relacionadas a la valoración de la innovación encuentran efectos positivos con la productividad. Esto comienza desde la promoción en Investigación y Desarrollo (I+D); no obstante, esta tendencia es más contundente en los países desarrollados en contraste con los países emergentes, donde se presentan resultados ambiguos como producto de su poca inversión en tecnología, reflejándose a través de la compra de maquinarias desarrolladas.

En la Tabla 8, García y Gálvez (2012) proponen un mínimo de variables que permiten medir el grado de innovación en una empresa. La innovación en productos está compuesta por las modificaciones o mejoras en productos y/o servicios existentes, así como la comercialización de productos novedosos lanzados al mercado. Luego, la innovación en procesos comprende los cambios en la cadena productiva y la adquisición de maquinaria nueva. Asimismo, la innovación en gestión está formada por los cambios en gestión de dirección, en compras y aprovisionamientos y en aspectos de índole comercial.

Tabla 8: Componentes de la medición de la innovación

Indicador	Componentes
Innovación en Productos	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios o mejoras en productos existentes - Comercialización de nuevos productos
Innovación en Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoras o cambios en los procesos productivos - Adquisición de nuevos equipos
Innovación en Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de dirección - Compras y aprovisionamientos - Comercial y ventas

Nota: Criterios para evaluar la actividad innovadora. (García y Gálvez, 2012).

Al respecto, consideramos que la innovación es una competencia imprescindible para todo colaborador porque en la actualidad representa el motor de transformación y crecimiento de las organizaciones en un entorno turbulento como el que se está viviendo. Un aspecto importante en este criterio es tener la mente abierta al cambio, puesto que resulta más sencillo potenciar productos y/o servicios existentes a través de la creatividad.

5 ANÁLISIS DE RESULTADOS.

5.1 Valoración del Capital Humano

En el campo de los recursos humanos, los indicadores representan los resultados de la gestión por parte del área y, paralelamente, de otras secciones que serán supervisadas por los encargados de dirigir a las personas (Mazabel, 2015). Madrigal (2009) considera que el capital intelectual viene como producto de la medición del capital humano, lo que genera un amplio debate sobre qué factores se pueden medir. Según, Castillo (2006) los indicadores deben construirse desde tres elementos esenciales: Procesos, resultados e impacto. No obstante, Voloshyna (2018) considera que los indicadores planteados en la actualidad son limitados y no aterriza tangiblemente las capacidades de las personas en la organización. Esta controversia se ve fortalecida por la complejidad propia de las personas y la dificultad para medir sus conocimientos y habilidades (Hurtado y Vargas, 2014), reflejándose en los obstáculos que tienen los encargados de recursos humanos para enlazar sus procesos (Giménez, López Pueyo y Sanaú, 2014).

En nuestra opinión, consideramos que al momento de elaborar indicadores para medir el capital humano, es necesario establecer una guía que permita relacionar los procesos del área de recursos humanos con los objetivos establecidos por la organización. Asimismo, consideramos necesario que las capacidades de las personas tienen que verse reflejadas cuantitativamente, partiendo desde el grado de preparación hasta el cumplimiento adecuado

de las funciones asignadas. Pues bien, estos indicadores no precisarán de manera absoluta la forma de calificar integralmente a las personas; sin embargo, pueden ser un primer paso para acercarse a la objetividad que ayude a debatir el paradigma existente.

En la tabla 9, se muestran las alternativas de medición que contribuyen a medir de manera general al capital humano en las organizaciones. Las estimaciones se realizan a partir de las coincidencias que existen en las propuestas de determinados autores. Inicialmente se comprobó que el enfoque humano está orientado hacia el cumplimiento de objetivos, el grado académico de las personas y el impacto para el área de recursos humanos.

Tabla 9: Indicadores de valoración del capital humano

Criterio	Indicadores	Fórmula
Valoración del Capital Humano	Cumplimiento de objetivos	$\frac{\text{Cantidad de objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos establecidos}}$
	Grado académico	$\frac{\text{Colaboradores con estudios superiores}}{\text{Total de colaboradores}}$
	Impacto en RRHH	$\frac{\text{Costo laboral por trabajador}}{\text{Cuota de mercado de la empresa}}$

Nota: Propuesta de indicadores en base al objetivo general (Rojas y Zamudio, 2019)

En toda organización, se presenta una medida para el cumplimiento de objetivos, independientemente de la magnitud de la misma y la manera de cuantificar este indicador es relacionar la cantidad de objetivos cumplidos por el colaborador con el total de los objetivos establecidos. Asimismo, el mercado prioriza la acumulación de conocimientos, siendo de suma importancia evaluar el grado académico que posee cada uno de los miembros que participan en la empresa, vinculando el número de trabajadores que cuentan con estudios superiores y el total de colaboradores existentes. Por otro lado, la contribución de los recursos humanos como socio estratégico se ve reflejada a través del impacto que se genera enlazando el costo laboral de cada colaborador con la participación que tiene la empresa en el sector de su pertenencia.

5.2 Competencias del Colaborador

Las competencias son patrones de conducta que sirven como referencia para orientar el desempeño de las personas en las organizaciones (Alles, 2013). Actualmente, el comportamiento profesional demanda que el colaborador no se limite únicamente a desarrollar las funciones asignadas, sino que indague más allá (Porret, 2014). No obstante, con los avances en la ciencia y la tecnología, se comienzan a reemplazar determinados puestos de trabajo, lo que exige el desarrollo de nuevas destrezas (Louloudi, Karkalakos y Kottaridi, 2019) dentro de un entorno en el que se prioriza el conocimiento como alternativa para la resolución de problemas de manera inmediata (Cuentas, 2018). En ese sentido, la discusión parte desde el hecho en que las empresas deben equiparse adecuadamente de una serie de indicadores para conocer específicamente las capacidades de su personal (Fernández y Romero, 2010).

En vista de lo acontecido, se infiere que las competencias representan un conjunto de cualidades que enlazan aspectos técnicos e interpersonales, los cuales deben renovarse permanentemente por los continuos avances existentes en todas las especialidades profesionales. Si bien es cierto, cada sector del mercado demanda sus propios requerimientos al momento de reclutar al personal que cumpla con el perfil acorde a su entorno, suelen existir ambigüedades puesto que la aplicación de los factores de evaluación no necesariamente guarda coherencia con lo que el rubro necesita. En otras palabras, dentro de un puesto de trabajo se necesita conocimientos técnico-teóricos pero la diferencia radica, principalmente, en las capacidades interpersonales al momento de desempeñarse en una organización.

En la tabla 10, se elabora un mínimo de indicadores que permiten evaluar las competencias de los colaboradores, proyectando estas medidas en función a las propuestas hechas por los

autores, de las cuales se pueden inferir algunas coincidencias como el desempeño de las competencias.

Tabla 10: Indicadores de competencias

Criterio	Indicadores	Fórmula
Competencias del colaborador	Desempeño de las competencias	$\frac{\text{Nivel de competencias alcanzados}}{\text{Total de colaboradores}}$
	Coefficiente de Aprendizaje	$\frac{\text{Número de capacitaciones}}{\text{Rendimiento obtenido}}$
	Índice de Resolución de Problemas	$\frac{\text{N° de problemas resueltos}}{\text{Total de problemas}}$

Nota: Propuesta de indicadores en base al primer objetivo específico (Rojas y Zamudio, 2019)

Inicialmente, existió una complejidad al momento de plantear estos indicadores, puesto que las competencias tienen diversos enfoques. Hay posiciones que priorizan los aspectos técnicos y otras, que las validan desde los rasgos de personalidad. Se ha inferido que el desempeño de las personas basado en las competencias deben ser cuantificados de la siguiente manera: En primer lugar, valorar el desempeño de las competencias nos permite conocer el nivel de efectividad de los colaboradores en relación a los objetivos establecidos por la organización. Luego, el coeficiente de aprendizaje brinda información sobre las aptitudes adquiridas por las personas después de haber recibido una cantidad determinada de capacitación, reflejándose en los resultados obtenidos de sus procesos. Por último, el índice de resolución de problemas se puede cuantificar relacionando el número de conflictos resueltos con la totalidad de los mismos en un determinado período. De esta manera, existirá evidencia tangible sobre la capacidad del colaborador para confrontar las adversidades.

5.3 Habilidades blandas

Con el paso del tiempo, las organizaciones buscan contar con profesionales que tengan altamente desarrolladas sus capacidades interpersonales, complementando las cognitivas. (Douka y otros, 2019). Un enfoque diferente para la adquisición de estas habilidades es a

partir de la educación recibida (Paliwoda-Perkosz y Stal, 2018), donde no solamente se toma en cuenta la formación escolar y académica, sino también la recibida en el hogar. De esa manera, las entidades de educación superior tienen la gran responsabilidad de potenciar las competencias de los estudiantes (Cuentas, 2018). Una manifestación importante de esta tendencia se da a través de la inteligencia emocional como elemento para regular las propias emociones (Goleman, 1996), dimensionándose desde la evaluación emocional de uno mismo hasta su uso en el entorno. (Wen y Hou, 2019). Otra demostración de las habilidades blandas se da a través de liderazgo, aunque las investigaciones indican que para sustentarla tangiblemente se requiere enlazar métodos cuantitativos y cualitativos (Lupano y Castro, 2013).

Es necesario mencionar que las habilidades blandas pueden perfeccionarse en el transcurso de la vida de las personas, acompañadas de una sólida formación educativa. En ese sentido, el rol que asumen las instituciones escolares y universitarias en la formación integral de sus estudiantes, resulta determinante porque se encargaran de prepararlos no sólo para el ámbito laboral, sino para la vida. Dentro de este factor, una competencia codiciada por las organizaciones es la inteligencia emocional, ya que su dominio previene situaciones donde las personas son guiadas por sus emociones para tomar buenas decisiones. Asimismo, el liderazgo asume un protagonismo desde la capacidad para dirigir a las personas e inspirarlas a conseguir los objetivos en común. Sin embargo, para aterrizar este criterio en términos cuantitativos resulta complejo porque abarca la amplitud del ser humano desde todas sus dimensiones, siendo necesario emplear aspectos cualitativos para acercarse a evaluar objetivamente las habilidades blandas, lo que hace viable identificar criterios calificables.

En la tabla 11, se estiman indicadores para evaluar las habilidades blandas. A diferencia de los resultados anteriores, se empleará una escala de medición que calificará gradualmente las capacidades interpersonales de los colaboradores.

Tabla 11: Indicadores de habilidades blandas

Criterio	Indicador	Escalas				
		Nunca	Rara vez	A veces	Usualmente	Siempre
Habilidades Blandas	Manejo de emociones					
	Nivel de liderazgo					

Nota: Propuesta de indicadores en base al segundo objetivo específico (Rojas y Zamudio, 2019)

Relacionado con lo mencionado por los autores, se identifican dos indicadores que ayudarán a valorizar las habilidades blandas que poseen los colaboradores, independientemente de su nivel jerárquico. Particularmente, este criterio tuvo una amplia dificultad al momento de plantear indicadores que puedan evaluar el dominio de las habilidades blandas a nivel corporativo. Esto se debe a la propia complejidad del ser humano, por lo que se planteó escalas que dimensionen gradualmente el dominio de estas competencias, dejando de lado el uso de fórmulas.

5.4 Clima laboral

En la vida de la empresa existen una serie de lineamientos que rigen su accionar en el tiempo. Esto abarca desde las normas de conducta hasta el perfil del capital humano; por ello, el clima laboral es un factor relevante para tener una referencia de la gestión existente. (Gan y Triginé, 2006). Dentro de las propuestas, aparece el clima de servicio (Dormann y otros, 2019) que consiste en fortalecer las relaciones interpersonales en base a la confianza y respeto. Aun así, estas condiciones no están exoneradas de tener oportunidades de mejora dentro de los procesos; sin embargo, los colaboradores no tendrán miedo de cometer errores como consecuencia de asumir riesgos en la toma de decisiones (Caniels y Baatem, 2018).

Otra manera de establecer una relación positiva entre el clima laboral y el desempeño de las personas es a través del clima ético (Kura y otros, 2018) proporcionando lineamientos coherentes con la finalidad de calificar equitativamente el rendimiento del personal.

Por consiguiente, el clima laboral representa un indicador de índole estratégico a nivel corporativo que influye en la conducta de los colaboradores que se refleja en el logro de los objetivos trazados. Ahora bien, las alternativas que presenta este criterio para su medición son variadas, incluyendo nuevos conceptos que vinculen al colaborador con la dirección estratégica, pero las coincidencias se presentan a través consolidar una cultura organizacional para propiciar las mejores condiciones de trabajo.

En la tabla 12, se identifican los factores del clima que pueden emplearse en las organizaciones. Estos indicadores han sido propuestos en función a las teorías del clima organizacional y su influencia en la productividad y comportamiento de los colaboradores.

Tabla 12: Indicadores de clima laboral

Criterio	Indicador	Escalas				
		Nada satisfecho	Poco satisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
Clima laboral	Actitud de las personas					
	Nivel de Empowerment					
	Percepción de la evaluación					
	Políticas de fidelización					

Nota: Propuesta de indicadores en base al tercer objetivo específico (Rojas y Zamudio, 2019)

Es importante generar buenas impresiones entre todos los colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos. Por lo anterior, contemplamos estos 4 indicadores como referencia de una evaluación de clima laboral. Uno de los indicadores que repercuten en el desempeño es el nivel de actitud que se percibe por parte de las personas que participan en la empresa,

puesto que una sólida relación entre ellos genera un ambiente de estabilidad y compañerismo. Asimismo, el empowerment permitirá que los trabajadores se sientan libres al momento de proponer alternativas de mejora o desarrollen su propia creatividad, fortaleciéndolos para afrontar los cambios que se presentan. Por otra parte, un colaborador satisfecho dentro de la organización se manifiesta a través del nivel de objetividad con la que está siendo evaluado. Además, el uso de una adecuada política de fidelización permite la retención de los mejores talentos, siendo difícil para ellos tomar una decisión al momento de cambiar de rumbos laborales. Al igual que el anterior criterio, se planteó escalas de medición sobre el nivel de satisfacción de los colaboradores, brindando información cuantitativa a las áreas de recursos humanos en lo referente a la gestión de las personas.

5.5 Capacitación del personal

El mundo laboral ha cambiado con el paso de los años y lo sigue haciendo. De la misma manera, lo hace la fuerza laboral. La capacitación es el arma que permite a las personas desempeñar de manera adecuada su trabajo a través de la adquisición de conocimientos y habilidades (Ramírez-Buendía y Rodríguez, 1991). Resulta importante que los colaboradores detecten sus propias necesidades formativas con la finalidad de incrementar sus motivaciones en el puesto y asumir riesgos sin temor (Fernández y Romero, 2010). Por ello, una manera diferente de enfocar la capacitación es a través de un programa que fortalezca el manejo de las funciones específicas que cada uno de ellos realiza, evitándose caer en entrenamientos genéricos que, en muchos casos, no generan el rendimiento esperado (Backes-Gellner, Eggenberger y Rinawi, 2018). Entre otras alternativas que miden el impacto de la capacitación está la propuesta por Porret (2014) a través de enlazar el desarrollo de conocimientos por medio del uso de la tecnología, así como fomentar las habilidades blandas para incrementar la polivalencia de las personas. Otra alternativa de

medición es la planteada por Orozco (2017) desde un enfoque pedagógico, social, filosófico y evaluativo como precedente de los efectos que traen los programas de entrenamiento.

Las organizaciones requieren de una amplia gama de capacidades para competir en un entorno dinámico; sin embargo, deben asumir una posición proactiva en brindar las facilidades para el entrenamiento de sus colaboradores, ya sea por parte de ellos mismos o a través de capacitaciones externas. Con los avances de la tecnología, no hay impedimentos para que una persona aumente sus conocimientos, puesto que ahora las plataformas en línea ofrecen cursos gratuitos o de bajo costo con certificación incluida. Adicionalmente, no sólo deben centrarse en incrementar los aspectos técnicos de las labores, sino analizar los problemas que puedan presentarse y enfocarlo desde todas sus facetas para ir más allá de los límites establecidos, lo cual le permitirá a las personas evolucionar permanentemente.

En la tabla 13 se estiman una cantidad de indicadores que miden los efectos de los programas de capacitación, sirviendo como lineamiento al momento de ejecutarlo en todas las organizaciones.

Tabla 13: Indicadores de capacitación del personal

Criterio	Indicador	Fórmula
Capacitación del personal	Nivel de capacitaciones internas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones internas}}{\text{Total de capacitaciones (externas e internas)}}$
	Horas de capacitación	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de horas de capacitación}}{\text{Total de horas programadas}}$
	Satisfacción de la capacitación	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores satisfechos}}{\text{Total de colaboradores capacitados}}$

	Retorno de la capacitación	<u>Beneficios netos de las capacitaciones</u> Presupuesto total para capacitaciones
--	----------------------------	--

Nota: Propuesta de indicadores en base al cuarto objetivo específico (Rojas y Zamudio, 2019)

Estos datos proporcionan información objetiva no sólo para el área de recursos humanos, sino a otras áreas directivas que pueden tener el sustento debido para futuras decisiones. En primer lugar, el nivel de capacitaciones internas relaciona las capacitaciones que la empresa le brinda al colaborador con el total de programas que incluyen las que son llevadas fuera de sus instalaciones. Luego, al establecer un cronograma, las horas de capacitación llevadas por el personal en función a las horas programadas por la empresa brindan un sustento sobre la actitud de los colaboradores hacia su continuo perfeccionamiento. Asimismo, es importante conocer la satisfacción de los colaboradores respecto a las capacitaciones recibidas, de manera que la empresa puede mejorar constantemente el enfoque de sus entrenamientos brindados. Por último, en todas las entidades se puede medir el retorno de la capacitación para comprobar la efectividad del programa y el impacto que ha tenido en el negocio, lo cual permite ajustarlo a las propias necesidades que demanda la organización.

5.6 Innovación

De acuerdo a De la Rosa, Jiménez y Suárez (2009), la innovación no consiste en incrementar los niveles de tecnología a la hora de ejecutar los procesos, sino en incorporar nuevas ideas dentro del entorno en el que se mueve la organización. Generalmente, se tiene la siguiente premisa: “la gente es un costo mas no una inversión”, por lo que una manera de trasladar el valor añadido a los estados financieros permite tener una noción cuantitativa sobre el impacto que genera el trabajo de las personas (Iazzolino y Laise, 2016). En ese sentido, Briganti y Samson (2019) tienen una propuesta alterna al enfoque de la innovación, partiendo desde el cambio en el pensamiento de diseño de los colaboradores y en las

instalaciones del centro de labores, avanzando en contra de los principios establecidos. Otra postura es la de Da Silva y otros (2019) que señalan el efecto de la innovación en la productividad a partir de promover la Investigación y Desarrollo (I+D); no obstante, esto se aplica mejor en aquellos países desarrollados que son emprendedores tecnológicos y no en aquellas latitudes que solamente adquieren las maquinarias acabadas.

Los estudios referidos a la innovación plantean diversas posturas que permitan reflejar cuantitativamente la generación de valor. Consideramos que la creatividad de las personas representa un activo invaluable, lo que representa un desafío para las áreas de recursos humanos en establecer indicadores que cambien la actitud en los directivos al momento de hacer las comparaciones respecto a la competencia, así como dentro de las propias áreas de la organización. Es importante aclarar que para delimitar los indicadores de innovación no es necesario aumentar la cantidad de entradas, sino saber escoger las variables correctas ya que la innovación no significa que automáticamente se obtendrá productividad.

En la tabla 14 se proyectan una serie de indicadores para medir la innovación, los cuales deben estar orientados a la estrategia innovadora y a la estrategia general de la organización.

Tabla 14: Indicadores de innovación

Criterio	Indicadores	Fórmula
Innovación	Retorno de I+D	$\frac{\text{Rendimiento de I+D}}{\text{Gasto de I+D}}$
	Ratio de lanzamientos exitosos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de lanzamientos exitosos}}{\text{Total de lanzamientos propuestos}}$
	Tiempo dedicado a la innovación	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de horas dedicadas a innovación}}{\text{Total de horas laboradas}}$

Nota: Propuesta de indicadores en base al quinto objetivo específico (Rojas y Zamudio, 2019)

Desde una perspectiva económica, el retorno de investigación y desarrollo (I+D) describe el rendimiento financiero de la inversión sobre la base del gasto empleado en esta actividad. Por otro lado, una medición aplicable en toda empresa es el ratio de lanzamientos exitosos, que mide la aceptación alcanzada por un producto o servicio respecto al total de lanzamientos propuestos a la dirección. Asimismo, una organización requiere conocer los tiempos dedicados a la innovación, enlazando las horas dedicadas a esta labor sobre las horas ordinarias de trabajo, proporcionando información sobre la dedicación a desarrollar la creatividad de las personas.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

A manera de finalizar el estudio se expresa lo siguiente:

- El objetivo general de esta investigación consistió en sustentar los criterios para la valoración del capital humano en relación a la controversia existente para su medición, donde los estudios realizados no han conseguido estandarizar indicadores en las organizaciones. Al mismo tiempo, se ha obtenido alcances significativos que hacen tangible la gestión del personal, concluyendo que los criterios evaluados otorgan mayor fiabilidad en la toma de decisiones en función a la calificación sobre el rendimiento de los colaboradores. Los resultados obtenidos proporcionan iniciativas para medir cuantitativamente al personal de manera general a partir del cumplimiento de objetivos, el grado de preparación académica de su gente y el impacto que tiene para el área de recursos humanos. Estos indicadores contribuyen de manera específica en la evaluación de los colaboradores en todo tipo de organizaciones, sin importar la magnitud de la misma.

- En relación al primer objetivo específico, se ha evidenciado que las competencias de los colaboradores deben reinventarse continuamente para brindar una solución oportuna a los problemas que se presentan como consecuencia de los avances existentes para cada especialidad profesional. De esa forma, los resultados de este criterio otorgan una base de información para tomar decisiones de gestión adecuadas a través de los siguientes indicadores: El desempeño de las competencias, que trae como consecuencia evaluar integralmente a las personas; el coeficiente de aprendizaje, anticipándose a las exigencias que presenta el mercado laboral y el índice de resolución de problemas, que proporciona un sustento numérico de las dificultades resueltas por un colaborador en un determinado período.
- En función al segundo objetivo específico, las habilidades blandas son atributos cada vez más valorados por las organizaciones para calificar el rendimiento de las personas. En la actualidad, la inteligencia emocional y el liderazgo resultan ser competencias clave a evaluar a nivel corporativo, entendiéndose como la capacidad de la persona en reconocer sus propias emociones y regularla con los demás, favoreciendo sus vínculos laborales e influyendo en la consecución de los objetivos. Si bien es cierto que son difíciles de medir, se puede disminuir la brecha especificando las siguientes escalas de evaluación: el manejo de emociones y el nivel del liderazgo, puesto que son capacidades que se reflejan en todas las áreas de las organizaciones y de la organización en general.
- Respecto al tercer objetivo específico, el clima laboral representa un factor preponderante en las empresas, puesto que influye directamente en todas sus áreas aunque la complejidad de esta variable ofrece una diversidad de alternativas para su medición. Obtenidos los resultados, los indicadores identificados para evaluar de manera unánime la satisfacción de los colaboradores son: actitud de las personas,

nivel de empowerment, percepción de la evaluación y políticas de fidelización. Por ende, se brinda estos indicadores a las organizaciones para generar y/o fortalecer una cultura que propicie la competitividad y el compañerismo entre todos sus colaboradores.

- El cuarto objetivo específico hace mención a la capacitación del personal, que involucra a tanto a empresa como colaboradores en detectar las áreas de mejora con la finalidad de incrementar las habilidades y destrezas de todos. Sin embargo, cabe resaltar que la capacitación por sí misma, es una herramienta que pertenece a un cronograma de actividades implementadas de forma periódica. El estudio de los hallazgos obtenidos otorga una guía que mide el impacto de este proceso con los siguientes indicadores: nivel de capacitaciones internas, horas de capacitación, satisfacción de la capacitación y el retorno de la capacitación. Por consiguiente, este sustento permite que las organizaciones adecúen permanentemente sus programas de entrenamiento según las necesidades que demanden.
- Finalmente, el quinto objetivo específico menciona la importancia de contar con una herramienta que mide los efectos de los nuevos productos contra aquellos que son discontinuados, representando un valor agregado como consecuencia de la innovación. Se concluye que el retorno en investigación y desarrollo (I+D), el ratio de lanzamientos exitosos y el tiempo dedicado a la innovación son los mecanismos iniciales que todo tipo de organización debe impulsar para estimular la creatividad de sus colaboradores.

6.2 Recomendaciones

- Se sugiere a las organizaciones aplicar las alternativas de medición más objetivas para valorar el desempeño de las personas, de tal manera que se haga un uso adecuado

de estas herramientas de gestión para hacer seguimiento sobre los niveles de rendimiento alcanzados, cuyas revisiones deben ser de forma periódica y ajustándolas permanentemente a la estrategia corporativa.

- Las empresas deben ser más rigurosas en la evaluación de competencias según el perfil que requiere para un determinado puesto de trabajo, tomando en cuenta que cada especialidad incorpora constantemente nuevas tendencias. Por tanto, los indicadores de desempeño tienen que estar enlazados, desde un comienzo, con el objetivo estratégico de la organización, a fin de fortalecer los lineamientos para tomar mejores decisiones.
- Promover futuras investigaciones relacionadas al estudio de las habilidades blandas, puesto que el dominio de estas capacidades son cada vez más codiciadas por las organizaciones. Asimismo, es importante que las entidades de educación superior promuevan dentro de su currícula académica una serie de cursos relacionados al manejo de habilidades personales y sociales que les permite estar listos para el mercado laboral y la vida misma.
- Establecer, en orden prioritario, mecanismos de evaluación que permitan conocer a profundidad el grado de satisfacción de los colaboradores y, en qué medida, las organizaciones cubren las necesidades de su personal con la finalidad de emplear programas adecuados para retener a sus mejores talentos y, como consecuencia, incrementar su competitividad en el mercado.
- Las capacitaciones brindadas por la organización deben estar orientadas a la necesidad que cada una de sus unidades funcionales requiere. En ese sentido, las áreas directivas y de recursos humanos deben programar capacitaciones específicas a cada uno de sus especialistas y no caer en formaciones genéricas que, en el mediano y largo plazo, no brindarán el rendimiento esperado.

- Incentivar a los colaboradores a desarrollar permanentemente su capacidad creativa, dedicándole una cantidad de tiempo apropiada al desarrollo de nuevas ideas y/o discernimiento de aquellos procesos que no generan valor. En ese sentido, la empresa debe convencerse de que la innovación representa una vía de supervivencia en un entorno influenciado por los avances científicos y tecnológicos.

7 REFERENCIAS

- Alifa, D. (2011). Las encuestas de clima y satisfacción como indicadores de gestión. *Revista de Antiguos Alumnos Del IEEM*, 14(2), 80–81. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=66965024&lang=es>
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Edición Granica S.A.
- Backes-Gellner, U., Eggenberger, C. & Rinawi, M. (2018). Especificidad ocupacional: una nueva medición basada en los currículos de capacitación y su efecto en los resultados del mercado laboral. *Economía Laboral*, 51, 97-107. doi: 10.1016 / j.labeco.2017.11.010
- Bedoya, E. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2698>
- Briganti, S. & Samson, A. (2019). El talento de la innovación como predictor del crecimiento empresarial. *Revista Internacional de Ciencia de la Innovación*. doi: 10.1108 / ijis-10-2018-0102

- Cao, X., Marinova, S. & Park, H. (2018). Valores organizativos constructivos Clima y comportamiento de la ciudadanía organizacional: una vista configuracional. *Journal of Management*, 014920631875530. doi: 10.1177 / 0149206318755301
- Castillo, L. (2006). Indicadores de gestión en el área de gestión humana, y su importancia en las organizaciones. *El Ágora USB*, 6(1), 19–28. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=35848403&lang=es>
- Chulanova, Z, Koshanov, A. & Satybaldin, A. (2019). Metodología para evaluar el estado del capital humano en el contexto del desarrollo innovador de la economía: un enfoque de tres niveles. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(1), 321-328. doi: 10.13106/jafeb.2019.vol6.no1.321
- Cuentas, S. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. *Educación*, 27(53), 57–72. doi: 10.18800/educacion.201802.004.
- Da Silva, R., Gonçalves, E. & Taveira, J. (2019). El eslabón perdido entre la innovación y el desempeño en las empresas brasileñas: Un enfoque de datos de panel. *Economía aplicada*, 1–18. doi: 10.1080 / 00036846.2019.1584374
- De Faria, P., Fonseca, T & Lima, F. (2018). Human capital and innovation: the importance of the optimal organizational task structure. *Research Policy*, 48(3), 616-627. doi:10.1016/j.respol.2018.10.010
- De la Rosa, L., Jiménez, V. B. & Suárez, R. (2009). *El desafío de la innovación*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>

- De León, C., López, A.B. & Gonzáles, I. (2014). Perfil de un buen docente. Aplicación de un protocolo de evaluación de las competencias del profesorado universitario. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 17 (1), 133-148. doi: <http://dx.doi.org/10.6018/reifop.17.1.190531>
- Díaz, W. (2016). Formación del profesorado universitario, evaluación de la actividad docente, recursos y promoción profesional. *Estudios pedagógicos*, 40(1), 65-85.
- Dormann, C., Haslina, M., May, Y.L. & Mohd, A.I. (2019). Clima organizacional y resultados de salud de los empleados: una revisión sistemática. *Safety Science*, 118, 442-452. doi: 10.1016/j.ssci.2019.05.052
- Douka, S., Mavropoulou, A., Politopoulos, N., Sereti, M., Stylianidis, P. & Tsiatsos, T. (2019). Diseño, creación y evaluación de TEAM, un juego serio para el desarrollo del trabajo en equipo. *Avances en sistemas inteligentes y computación*, 743–754. doi: 10.1007 / 978-3-030-11932-4_69
- Esteves, J. & Tejedo-Romero, F. (2016). Información del capital humano: La generación de intangibles y la responsabilidad social/ human capital. *Cuadernos De Gestión*, 16(1), 125-143. doi: 10.5295/cdg.140498ft
- Fernández-Cruz, M. & Romero, A. (2010). Indicadores de excelencia docente en la Universidad de Granada. *Revista Portuguesa de Pedagogía*, 44(1), 83-117.
- Gan, F. & Triginé J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Recuperado de: https://www.academia.edu/13298515/MANUAL_DE_INSTRUMENTOS_DE_GE

STION_Y_DESARROLO_DE_LAS_PERSONAS_EN_LAS_ORGANIZACIONE
S_GAN_Y_TRIGINE.

Gandy, R., Harrison, P. & Gold, J. (2018). Talent management in higher education: is turnover relevant?. *European Journal of Training & Development*, 42(9), 597–610. doi: 10.1108/EJTD-11-2017-0099

García, D. & Gálvez, E. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 11-27. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n122/v28n122a02.pdf>.

García, P. (2001). Educación, capital humano y crecimiento. *Ciencia Ergo Sum*, 8(1), 6-18. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5167106>

García- Álvarez, M., Mariz, R. & Teijeiro, M. (2010). La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual: una guía de indicadores. *Economía Industrial*, 378, 45-57. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3405054>

Ghasemi, S., Safari, A. & Shahin, A. (2018). Proponiendo un modelo de valor económico mejorado para la valoración de recursos humanos. *Revista internacional de productividad y gestión del rendimiento*. doi: 10.1108 / ijppm-02-2018-0054

Giménez, G., López Pueyo, C. & Sanaú, J. (2014). La medición del capital humano en los países de la OCDE y su relación con el crecimiento del PIB y la innovación. *Revista de Economía Mundial*, 39, 77-108. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2151418810/abstract/8E298C9CCF144CACP/Q/1?accountid=43860>

Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos.

Gutiérrez, J. (2013). La gestión del talento y la generación de valor de la empresa. (Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Escuela de Posgrado. Lima, Perú). Recuperado de:
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/333455>

Hechavarría, D. (2015). Evaluación del capital intelectual en la Vicedirección General de Investigaciones del Centro de Neurociencias de Cuba. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 26(3), 217-230. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/ics/v26n3/rci03315.pdf>

Hou, P. & Wen, J., Huang, S. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120–130. doi:10.1016/j.ijhm.2019.01.009

Hurtado, A. & Vargas, L. (2014). *Propuesta para la Medición del Capital Humano y Organizacional de la Gestión del Conocimiento en una Organización*. (Tesis). Programa de ingeniería, Facultad de ingeniería, Universidad Católica de Colombia.

Iazzolino, G. & Laise, D. (2016). Creación de valor y sostenibilidad en estrategias basadas en el conocimiento. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 457-470. doi:10.1108/jic-09-2015-0082

Iqbal, A. (2018). Los enfoques estratégicos de gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional. *Revista de avances en la investigación de gestión*. doi: 10.1108 / jamr-11-2017-0104

- Ju, B. & Li, J. (2019). Explorar el impacto de la capacitación, la permanencia en el trabajo y la educación, el trabajo y las competencias de trabajo en la intención de rotación de empleados. *European Journal of Training and Development*. doi:10.1108/EJTD-05-2018-0045
- Kura, K.M., Mei, T.S., Raihan Joarder, M.H., Sabiu, M.S. & Umrani, W.A. (2018). El papel mediador del clima ético en la relación entre la evaluación del desempeño y el desempeño organizacional. *Revista Internacional de Administración Pública*, 1–12. doi: 10.1080 / 01900692.2018.1498105
- Leyva, C. (2016). *Tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional: Aplicación en organizaciones turísticas de Holguín*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Louloudi, K., Karkalakos, S. & Kottaridi, C., (2018). *Capital humano, habilidades y competencias: efectos variables en la IED en el contexto de la UE. Revisión de Negocios Internacionales*. doi: 10.1016 / j.ibusrev.2018.10.008
- Lupano, M. L. y Castro, A. (2013) Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Revista Psicodebate; Psicología, Cultura y Sociedad*, (6), 107-121. Recuperado de <https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/psicodebate/article/view/444/224>
- Luque, J. (2013). Caracterizando la función de producción del capital humano: Una perspectiva dinámica. *Apuntes*, 40(72), 193-231,255-256. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1462507967/abstract/DC19E4ACBBB7470C/PQ/1?accountid=43860>

- Madrigal, B. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(3), 65-81. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2995380>
- Martin-Sardesai, A., y Guthrie, J. (2018). Pérdida de capital humano en un sistema de medición del rendimiento académico. *Journal of Intellectual Capital*, 19 (1), 53-70. doi: 10.1108/JIC-06-2017-0085
- Mazabel, C., (2015). *Indicadores de Recursos Humano y su Resultado Económico en la Empresa “De lo cualitativo a lo cuantitativo”*. Lima: Centro de Investigaciones de Recursos Humanos
- Merzthal, J., Talledo, H. & Wakabayashi, J. L.(2017). Capital Humano y Generación de Valor en la Empresa. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión Del Conocimiento y La Tecnología*, 5(2), 58–76. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=126503352&lang=es>
- Neri, S. & Wilkins, S. (2018). Gestión del talento en la educación superior transnacional: estrategias para la gestión del personal académico en los campus de sucursales internacionales. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 41(1), 52–69. doi:10.1080/1360080X.2018.1522713
- Orozco, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcsp/detail.action?docID=5307910> .
- Ortega, R. (2004). El índice de capital humano: una herramienta para fidelizar el capital intelectual. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.

Recuperado

de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcsp/detail.action?docID=3158913>.

Paliwoda-Pękosz, G. & Stal, J. (2018). Fomento del desarrollo de habilidades sociales en los currículos de TIC: un caso de una economía en transición. *Tecnología de la información para el desarrollo*, 1–25. doi: 10.1080 / 02681102.2018.1454879

Porret, M. (2014). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.

Quintanilla, I. (2002). *Empresas y personas: Gestión del conocimiento y capital humano* (pp.206) . Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Ramírez-Buendía, P. & Rodríguez, E. M. (1991). *Administración de la capacitación*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Reyes, M. (2011). *La valoración del capital intelectual y su repercusión en el patrimonio de las empresas en el país*. (Tesis de doctorado). Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5963>

Roux, A. (marzo, 2015). Medidas de desempeño del área de recursos humanos y su relación con indicadores de desempeño económico. *REGE* 22 (1), 97-114. doi:10.5700/rege553

Tang, K. (2018). La importancia de la adquisición de habilidades blandas por docentes en instituciones de educación superior. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. doi:10.1016/j.kjss.2018.01.002

Torres, L. J. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento & Gestión*, 18, 151–176.
Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601807>

Valencia S. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33.
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004>

Voloshyna S. (2018). Formación de un sistema multinivel de indicadores de medición de capital humano. *Technology Audit And Production Reserve*. 4/4 (42), 31-42. doi: 10.15587/2312-8372.2018.141066