

INFORME FINAL

ANÁLISIS DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDIO 2018-2019



HELBER ANIBAL ROJAS RODRIGUEZ



UNIVERSIDAD DEL QUINDIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN
MAYO DE 2019

ANÁLISIS DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA
UNIVERSIDAD DEL QUINDIO 2018-2019



LINEA DE INVESTIGACIÓN:
DESARROLLO EMPRESARIAL



HELBER ANIBAL ROJAS RODRIGUEZ

Proyecto de grado para optar al título de Magister en Administración de la Universidad del
Quindío



UNIVERSIDAD DEL QUINDIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN
MAYO 2019



Nota de aceptación

Jurado 1

Jurado 2

Jurado 3

Armenia, mayo 2019



CONTENIDO

- INTRODUCCIÓN 14
- 1. DEFINICIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA 16
 - 1.1 Pregunta de investigación. 17
- 2. ANTECEDENTES..... 18
- 3. OBJETIVOS 34
 - 3.1 Objetivo General..... 34
 - 3.2 Objetivos específicos 34
- 4. JUSTIFICACIÓN 35
- 5. REFERENTE TEÓRICO..... 36
 - 5.1 Referente conceptual..... 36
 - 5.1.1 Estrategia Empresarial. 37
 - 5.1.2 Teoría de los Recursos y Capacidades 41
 - 5.1.3 Sociedad del Conocimiento..... 45
 - 5.1.4 Activos Intangibles 48
 - 5.1.5 Gestión del Conocimiento..... 49
 - 5.1.6 Capital Intelectual 51



- 5.1.6.1 Dimensiones del Capital Intelectual..... 57
 - 5.1.6.1.1 Capital Humano 57
 - 5.1.6.1.2 Capital Estructural 61
 - 5.1.6.1.3 Capital Relacional 63
- 5.1.6.2 Modelos de Capital Intelectual 66
 - 5.1.6.2.1 Modelo Navegador Skandia (*SKANDIA, 1992*). 66
 - 5.1.6.2.2 Modelo del Balanced Business Scorecard (Cuadro de Mando Integral).
..... 67
 - 5.1.6.2.3 Modelo de Intellectual Assets Monitor (*SVEIBY, 1997*)..... 67
 - 5.1.6.2.4 Modelo Technology Broker (*BROOKING, 1996*). 67
 - 5.1.6.2.5 Modelo Canadian Imperial Bank (*SAINT-ONGE, 1996*)..... 68
 - 5.1.6.2.6 Modelo Universidad West Ontario (*BONTIS, 1996*) (*BONTIS, 1998*).68
 - 5.1.6.2.7 Modelo Nova (*CAMISÓN, 1998*)..... 68
 - 5.1.6.2.8 Modelo de Dow Chemical (*DOW-CHEMICAL, 1998*). 69
 - 5.1.6.2.9 Modelo Intelect. (*EUROFORUM-ESCORIAL, 1998*)..... 69
 - 5.1.6.2.10 Modelo de McElroy (*McElroy, 2002*)..... 70
 - 5.1.6.2.11 Modelo Guthrie, Petty. 70
 - 5.1.6.2.12 Modelo de Estructura de Capital Intelectual “Intelectus” (EUROFORUM).
..... 70



5.1.6.2.13 Modelo “INTELLECTUS” de Medición y Gestión del Capital Intelectual.
..... 71

5.2 Referente normativo 78

5.3 Referente Contextual 81

6. METODOLOGÍA 88

6.1 Enfoque investigativo..... 88

6.2 Alcance de la investigación: 89

6.3 Nombre de la metodología a utilizar..... 89

6.4 Población 89

6.4.1 Cálculo de la muestra. 90

6.5 Criterios de inclusión y exclusión: 91

6.6 Variables..... 92

6.7 Técnicas e instrumentos de recolección 100

6.8 Ordenamiento de datos 101

7. HALLAZGOS 102

7.1 Tabulación, Graficas y Análisis De Instrumento..... 102

8. RECOMENDACIONES 172



8.1 Propuesta de mejora para la gestión del capital intelectual del área administrativa de la Universidad del Quindío. 172

9. CONCLUSIONES 178

10. REFERENCIAS 181

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Referencias Seleccionadas. BD Business Source Ultimate. Elaboración Propia</i>	199
<i>Tabla 2. Principales Modelos de Capital Intelectual, según el enfoque de análisis. Tomado de: (COBO, 2006) Adaptado, Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. Documento Intellectus n° 5 (2.003) - (BUENO e. a., 2008).</i>	55
<i>Tabla 3. Modelos de medición y gestión del Capital Intelectual. Tomado de: (COBO, 2006) Adaptado de Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. Documento Intellectus n° 5 (2.003) (BUENO E. R., 2008).</i>	56
<i>Tabla 4. Modelos de Capital Intelectual. Tomado y adaptado de (ALAMA, 2008).</i>	66
<i>Tabla 5. Estructura del Modelo Intellectus. Elaboración propia, adaptado de (BUENO E. D., 2011).</i>	74
<i>Tabla 6. Operacionalización de Variables.</i>	100
<i>Tabla 7. Adaptación Escala de Likert. Elaboración propia.</i>	137



LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Informe Capital Intelectual, conclusiones RAMIREZ 2010. Elaboración propia
22

*Ilustración 2. Temas a Desarrollar en el Marco Conceptual. Fuente: Elaboración Propia. A partir de la Revisión bibliográfica.....*366

*Ilustración 3. Enfoques Estrategia. Elaboración Propia. Basado en (CARDONA, 2011).*388

*Ilustración 4. Evolución de la Dirección Estratégica. (BUENO, 1995).*40

Ilustración 5. Relación entre Recursos, Capacidades y Ventaja Competitiva (GRANT, 2006).
45

*Ilustración 6. Capital Humano, Elementos y Variables. Tomado de “Modelo Intellectus” de Medición, Gestión e Información del Capital Intelectual.*60

*Ilustración 7. Capital Estructural – Capital Organizativo, Elementos y Variables. Tomado de “Modelo Intellectus” de Medición, Gestión e Información del Capital Intelectual (BUENO E. D., 2011).*62

*Ilustración 8. Capital Estructural – Capital Tecnológico, Elementos y Variables. Tomado de “Modelo Intellectus” de Medición, Gestión e Información del Capital Intelectual (BUENO E. D., 2011).*63

*Ilustración 9. Capital Relacional – Capital de Negocio, Elementos y Variables. Tomado de “Modelo Intellectus” de Medición, Gestión e Información del Capital Intelectual (BUENO E. D., 2011).*65



Ilustración 10. Capital Relacional – Capital Social, Elementos y Variables. Tomado de “Modelo Intellectus” de Medición, Gestión e Información del Capital Intelectual (BUENO E. D., 2011).
65

Ilustración 11. Estructura del Modelo “INTELLECTUS”. Tomado de (BUENO E. D., 2011).
74

Ilustración 12. Aceleradores Básicos construcción del Índice Sintético. Tomado y adaptado de (BUENO E. D., 2011).75

Ilustración 13. Capital de Emprendimiento e Innovación. Tomado y adaptado de (BUENO E. D., 2011).77

Ilustración 14. Mapa de Procesos Universidad del Quindío. Tomado de Sistema Integrado de Gestión UQ.85

*Ilustración 15. Estructura Organizacional 1. Tomado de Página Universidad del Quindío.*86

*Ilustración 16. Estructura Organizacional 2. Tomado de Página Universidad del Quindío.*887

Ilustración 17. Tamaño de la muestra. Adaptado de QuestioPro91



LISTA DE ANEXOS

Anexo Número 1. Encuesta

Anexo Número 2. Carta de confidencialidad

Anexo Número 3. Política de privacidad

Anexo Número 4. Fichas técnicas entrevistas

Anexo Número 5. Tablas de indicadores

Anexo Número 6. Resolución de Rectoría Nro. 4458

Resumen

El capital intelectual de las organizaciones se configura como uno de los recursos más valiosos para las mismas; y su medición en una herramienta que le va a permitir evaluar su condición y su estado al interior, para que se tomen las medidas pertinentes y se diseñen estrategias tendientes a fortalecer los elementos que conforman el estudio, igualmente, superar las debilidades, en búsqueda de mejorar la productividad y el bienestar de las personas que prestan el apoyo requerido por las organizaciones.

Determinar su estado actual en términos de fortalezas y debilidades en la parte administrativa de la Universidad del Quindío, constituye un insumo para diseñar una propuesta de mejora, para su gestión; para esto se utilizó un enfoque mixto con características del enfoque cuantitativo y cualitativo con un razonamiento deductivo, partiendo de la teoría para determinar variables y medirlas en su contexto; con un alcance descriptivo y explicativo, utilizando una metodología transversal con la recolección de datos en un único momento, en este caso, aplicación de encuestas y entrevistas; proceso del cual se concluye que el capital intelectual en la Universidad del Quindío está ubicado en un rango calificado como Bueno, basado en la interpretación de los indicadores adaptados del modelo de capital intelectual “intellectus”, que deja espacio para la mejora continua en este tipo de procesos.

Palabras Clave: Capital intelectual, capital humano, capital relacional, capital estructural, capital social, capital tecnológico, capital de negocio.

Abstract

The intellectual capital (human, structural and relational) of the organizations is configured as one of the most valuable resources for them; and its measurement is a tool that will allow it to assess its condition and its status within, so that appropriate measures are taken and strategies designed to strengthen the elements that make up the study are designed, as well as overcoming the weaknesses, in search of improve the productivity and well-being of the people who provide the support required by the organizations.

Determine its current status in terms of strengths and weaknesses in the administrative part of the University of Quindío, is an input to design a proposal for improvement, for its management; for this, a mixed approach with characteristics of the quantitative and qualitative approach with deductive reasoning was used, starting from the theory to determine variables and measure them in their context; with a descriptive and explanatory scope, using a transversal methodology with data collection in a single moment, in this case, application of surveys and interviews; process which concludes that the intellectual capital at the University of Quindío is located in a range qualified as Good, based on the interpretation of the indicators adapted from the intellectual capital model "intellectus".

Key Words: Intellectual capital, human capital, relational capital, structural capital, social capital, technological capital, business capital.

INTRODUCCIÓN

La universidad del Quindío a través de sus más de 50 años de funcionamiento, desarrollando su misión enmarcada en la Docencia, la Investigación y la Extensión, siempre ha contado con un grupo de personas que cumplen labores en los procesos llamados de apoyo y dentro de estos, igualmente se permite operacionalizar la misión de la institución para que se lleve a cabo de la mejor forma.

Este grupo de personas que cumplen funciones en el marco de procesos administrativos son denominados por la Ley 30 de 1993 "Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior" (Ley 30, 1992) como estamento administrativo, y son regidos por la Ley 909 de 2004 "Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones", además cuando no existe carrera administrativa en las instituciones y como Ley base para solucionar los vacíos de las mismas de determina con la ley 909 de 2004 (Ley 909, 2004) y la Ley 734 de 2002 "Por la cual se expide el Código Disciplinario Único" (Ley 734, 2002); subordinados a los procesos misionales, que en este proyecto de investigación se designan como Área Administrativa de la Universidad del Quindío. En el mismo sentido, la planta de personal del Área Administrativa de la Universidad del Quindío ha sufrido varias modificaciones con el fin de atender los requerimientos y exigencias que hacen los diferentes entes gubernamentales, la sociedad en general y la comunidad unquindiana en particular; además de mantenerse actualizada en los nuevos contextos locales, nacionales e internacionales que es lo que se reclama de las instituciones de educación superior. Este ejercicio demanda personal que va desde el nivel asistencial hasta el profesional y directivo,

personas que poseen diversos conocimientos, tanto empíricos como profesionales, para llevar a cabo las actividades que la institución requiere.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente proyecto de investigación tendrá como ámbito de realización el Área Administrativa de la Universidad del Quindío, cuyo objeto es la definición del Capital Intelectual de la misma y se desarrollará mediante una metodología de tipo transversal que implica la recolección de datos en un único momento y se espera obtener una caracterización de la población a que se ha venido haciendo referencia.

1. DEFINICIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA

En la Universidad del Quindío como institución de Educación Superior, a través de los años se ha contado con diferentes y numerosos aportes de parte de los estudiantes e investigadores, que la han hecho objeto de estudio desde diferentes áreas del conocimiento y apuntando a los diferentes componentes de su diario devenir, desde los momentos históricos en su pasado hasta lo que podría y puede acaecer.

Igualmente, la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas a partir de las áreas de estudio que la componen y especialmente la Administración, ha generado aportes valiosos para la comprensión y estudio de las diferentes dinámicas que atañen a esta rama del saber; teniendo como referente en algunas ocasiones los Recursos Humanos y el Área de Gestión Humana, que son la base del activo más importante de las organizaciones.

Acorde con la evolución del conocimiento y en concordancia con las nuevas disciplinas que buscan un mejor desempeño organizacional, es pertinente realizar profundización e investigación en el área de la Gestión del Conocimiento, de la cual por supuesto ya existen algunos estudios en la facultad aplicados o tomando como base la Universidad del Quindío; de acuerdo con un rastreo de este tipo de estudio, se evidencia que *no existe en el momento uno que haga referencia específica al área administrativa de la Universidad del Quindío*, área que está compuesta por los Macroprocesos Estratégicos, de Apoyo, de seguimiento y Evaluación y en alguna medida los Macroprocesos Misionales (Docencia – Investigación – Extensión y Desarrollo Social).

La Gestión del Conocimiento como proceso que facilita la transmisión de información y habilidades a sus empleados, de una manera metódica en la organización y en la cual se encuentra inmerso el Capital Intelectual, como herramienta, que es un conjunto de sistemas y procesos orientado a la producción de conocimiento en función de objetivos organizacionales, en sus diferentes dimensiones (Capital Humano – Capital Relacional – Capital Estructural) tiene gran relevancia a la hora de hacer un estudio, acerca del estado en el que el área administrativa de la Universidad del Quindío se encuentra actualmente al respecto.

Por lo anterior, es oportuno hacer una identificación y un diagnóstico del Capital Intelectual de estos Macroprocesos de la institución que si bien no son Misionales, son el soporte para que los anteriores se puedan llevar a cabo y lograr los objetivos propuestos y que si se tiene información fiable para tomar decisiones respecto a su gestión, pueden generar ventajas competitivas que estimulen la productividad de las personas que los conforman, generando un valor agregado que se percibe a la hora de entregar los servicios ofertados.

En la Universidad no existe información definida sobre el estado actual del capital intelectual de las personas que trabajan en el área administrativa lo que lleva a formular la siguiente pregunta de investigación.

1.1 Pregunta de investigación.

¿Cómo a partir del análisis del Capital Intelectual en el Área Administrativa de la Universidad del Quindío, se podrá determinar su estado actual en términos de fortalezas y debilidades y de esta manera diseñar una propuesta de mejora para su gestión en el Área administrativa de la Universidad del Quindío?

2. ANTECEDENTES

La cantidad de literatura que trata el tema de capital intelectual a 2017, es significativa, máxime si se tiene en cuenta que el concepto es relativamente nuevo en su concepción administrativa, que nace en el seno de la Gestión del Conocimiento aplicada a las organizaciones, como una forma de dar valor agregado y que le genera ventaja competitiva en el entorno.

Se realizó un rastreo de trabajos de grado, artículos de revistas de carácter académico y libros que tratan el tema de Capital Intelectual, específicamente en su título para precisar la búsqueda, pues como tema relacionado existen demasiados documentos, lo que dificulta un análisis así sea superficial, de toda la información que arrojan las bases de datos y los repositorios de las universidades consultadas; en cuanto a los repositorios de trabajos de grado de la Universidades, por tener un universo tan extenso, se decidió tomar como referencia el ranking de instituciones (dentro de ellas las universidades) que tiene *SCIMAGO INSTITUTIONS RANKINGS* (SCIMAGO, 2017), que hace parte de *SCImago Journal & Country Rank*; y de este tomar las 10 primeras universidades colombianas.

A continuación, se relacionan los hallazgos hechos en el ejercicio de búsqueda realizada hasta llegar a la Universidad del Quindío:

- Base de datos BUSINESS SOURCE ULTIMATE (Negocios, Administración Financiera, Economía y Administración) Universidad del Quindío: el resultado fueron 55 referencias que contiene dentro de su título “Capital Intelectual” y de los cuales se tomaron 6, que de acuerdo al tipo de trabajo que se pretende hacer pueden aportar como base de conocimiento y

- experiencia, y que están en el rango de fecha desde 2010 al 2015:

#	TÍTULO PUBLICACIÓN	FECHA	AUTOR	REVISTA	INSTITUCIÓN
1	Modelos de Capital Intelectual y sus Indicadores en la Universidad Pública	2010	José J. Gonzalez Millan Miryam T. Rodriguez Diaz	Cuadernos de Administración	Universidad del Valle, Colombia.
2	Análisis de las principales Guías para la Presentación de Información Sobre Capital Intelectual	2010	Yolanda Ramirez Córcoles	Estudios de Economía Aplicada Vol. 28-X.	Universidad Castilla La Mancha, España.
3	Indicadores de Capital Intelectual	2012	Cristhian Guillermo Naranjo -Herrera, JRJ, LMSM AVR-M JDT	Memorias, 11(19),39-51.	Universidad Autónoma de Manizales, Colombia.
4	El Capital Intelectual y la Gestión del Conocimiento	2012	Marusia Monagas-Docasal	Ingeniería Industrial Vol. XXXIII	Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. La Habana, Cuba.
5	Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, a través de Modelos Universitarios	2013	Miryam Teresa Rodriguez Diaz. José Javier Gonzalez Millan	Económicas CUC Vol.34	UPTC- Tunja, Colombia
6	Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento en las Contralorías Territoriales del departamento del Atlántico	2015	Wendell Archibolt Adalberto Escobar	Dimensión Empresarial Vol.13	Corporación Universitaria de la Costa, Colombia

Tabla 1. Referencias Seleccionadas. BD Business Source Ultimate. Elaboración Propia

1. En el trabajo de “Indicadores de Capital Intelectual”, realizado en la Universidad Autónoma de Manizales en 2012, se aborda el tema de Capital Intelectual desde un proceso deductivo, que va desde Capital Intelectual hasta los indicadores para su identificación y medición. Este análisis se realizó en tres fases: detección de literatura, extracción y recopilación de información y una tercera que fue la elaboración del documento; se recolectaron datos en un momento dado, de un periodo determinado de 10 años (1997-2007) y algunos estudios clásicos.

En sus conclusiones plantean que, la identificación del Capital Intelectual ha despertado gran interés en las organizaciones, por cuanto les permite conocer el nivel de su capital humano, estructural y relacional para enfrentar una economía abierta y global. A la par, la contribución del artículo radica en que se detectan esquemas e indicadores específicos y se presentan de forma que se facilita su consulta y utilización práctica, teniendo en cuenta la diversidad de modelos y enfoques. También, se expresa que la temática del capital intelectual, es poco abordado en estudios e investigaciones en el Eje Cafetero (NARANJO-HERRERA, 2013).

2. En el artículo realizado sobre capital intelectual “Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la Universidad Pública”, elaborado por investigadores de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, como artículo de reflexión, según la clasificación de Colciencias, publicado por la Universidad del Valle, “hace un recuento mediante un constructo teórico y bibliográfico de las definiciones y modelos más conocidos sobre el tema, por medio de la síntesis, la compilación y la recopilación documental, para establecer algunos indicadores relevantes en la función de la universidad pública colombiana” (GONZÁLEZ M., 2010). En sus conclusiones, proponen que los diferentes modelos de capital intelectual, pueden ser aplicados a las compañías, pero otra cosa es su adaptación al sector de la educación superior; en la misma tónica del artículo anterior, expresan que para que se desarrolle el tema de capital intelectual, debe existir participación de la comunidad científica; además se concluye que el capital intelectual es una forma de valoración de activos intangibles que ayuda a la generación de nuevo conocimiento en las empresas (GONZÁLEZ M., 2010).

3. En cuanto al artículo “Análisis de las Principales Guías para la Presentación de Información Sobre Capital Intelectual”, efectuado por una investigadora de la Universidad de Castilla-La Mancha, donde se hace una revisión de las más importantes guías elaboradas hasta ese momento; teniendo como conclusiones, que a partir del análisis realizado a las principales propuestas para la presentación de información de intangibles, teniendo como contexto en su mayoría Europa, una guía japonés y una australiana; y de las guías dispuestas para tal fin, existen afinidades que son mayores que las diferencias, sin embargo, estas diferencias pueden ser relevantes en cuanto a la terminología, la metodología y el modo clasificar las acciones y los indicadores.

En ese sentido, si bien es cierto que hay similitudes, todavía no se ha configurado un marco conceptual único, comparable y homogéneo para la realización de los informes de capital intelectual (SANGUINO G., 2004).

Otra de las conclusiones a que llega la investigadora, es que el objetivo de las guías estudiadas, es poner de manifiesto la importancia que reviste el capital intelectual en la creación de valor de las empresas, además de servir como herramienta que comunica sobre la gestión de los recursos intangibles que están vinculados con su estrategia. En cuanto a los informes de la materia, los principales factores de éxito son: la definición de los objetivos estratégicos de forma exacta, hacer una discusión acerca de los objetivos corporativos y de las estrategias, no utilizar un modelo complicado ni tratar de desarrollar un informe perfecto de capital intelectual, formular de forma exacta y transparente, reducir la cantidad de indicadores pero que sean significativos, iniciar un proceso de aprendizaje colectivo en la interpretación de indicadores, involucrar a los empleados en la comunicación de los beneficios, determinar un equipo de proyectos y asegurar el compromiso de la alta dirección.

Finalmente, propone una estructura de informe de capital intelectual que tiene dos niveles: estratégico y organizacional (RAMIREZ, 2010), donde:

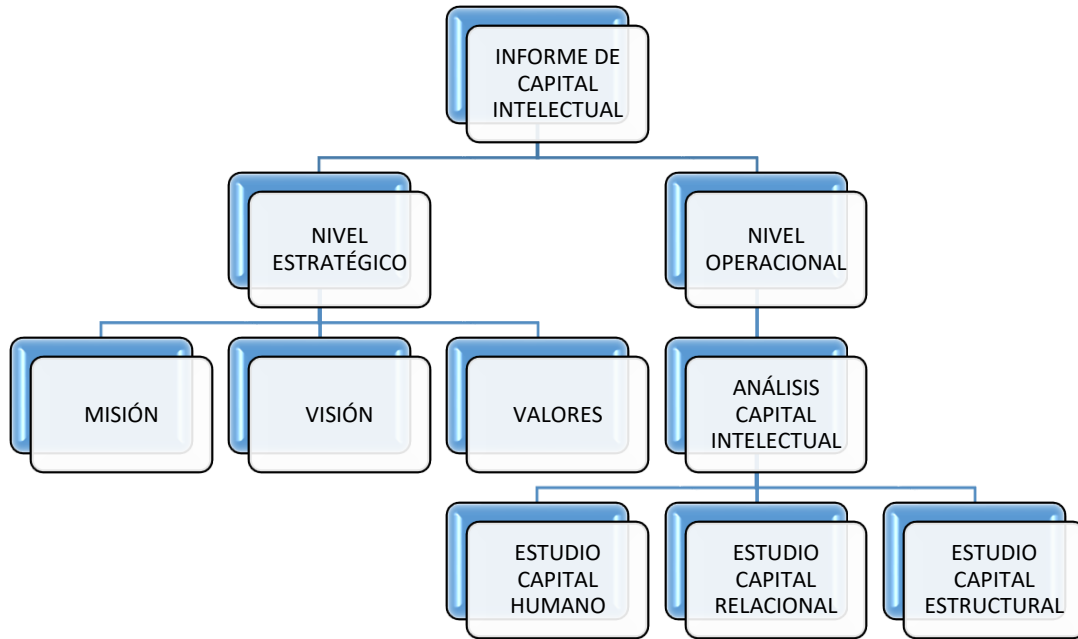


Ilustración 1. Informe Capital Intelectual, conclusiones RAMIREZ 2010. Elaboración propia.

4. Los autores del artículo “Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento en las Contralorías Territoriales del Departamento del Atlántico”, como producto de un proyecto de investigación en la Universidad de la Costa, ejecutan una metodología con enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo. La recolección de información estuvo destinada a personal de las Contralorías territoriales del departamento del Atlántico, concluyendo que hay una necesidad de estrategias de gestión que identifiquen, produzcan, transmitan y acumulen el conocimiento para la optimizar los procesos y procedimientos internos de las instituciones de control fiscal del departamento del Atlántico, a partir del capital intelectual teniendo como dimensiones el capital humano, procedimental y relacional.

En este mismo sentido, proponen que el valor de las organizaciones, se pondera con referencia a la generación de conocimientos útiles y pertinentes a través del recurso humano, la estructuración de procesos y los vínculos con los agentes externos. Esto teniendo como base que, en las empresas estudiadas, es importante el fomento de la iniciativa y el espíritu emprendedor de los funcionarios, la utilización de experiencias y la formación académica, configurando un crecimiento organizacional.

Para finalizar, la investigación demostró de acuerdo a los resultados, que las contralorías territoriales del departamento del Atlántico tienen capacidades estratégicas, que buscan la identificación, producción y transmisión del conocimiento (ARCHIBOLD, 2015).

5. En la revista Económica CUC, se encuentra el artículo “Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, a través de Modelos Universitarios” que es resultado del proyecto “Medición del Conocimiento (Knowledge Management) en las micro y pequeñas empresas del Valle del Sugamuxi, del grupo de investigación Management, de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia; “en este artículo, se hace un recuento, mediante un constructo teórico y bibliográfico de las definiciones y modelos más conocidos sobre el tema de GC y del CI, por medio de la síntesis, la compilación y la recopilación documental, llegando a establecer algunos casos exitosos de la temática a nivel de la academia” (RODRÍGUEZ, 2013).

En sus conclusiones, resaltan la importancia de las TIC y el recurso humano que hace parte del capital intelectual, en los procesos de Gestión del Conocimiento, en cuanto a la compartición del conocimiento ya sea tácito o explícito; además, los modelos de procesos de Gestión del Conocimiento en las universidades, tiene como base la investigación

universitaria, soportada en capital humano, idioma extranjero, medios informáticos y motores de búsqueda de las mismas universidades.

Igualmente, concluyen los autores que, en la gran cantidad de bibliografía existente sobre el tema de capital intelectual, existen puntos de coincidencia centrados en los componentes básicos del mismo: capital humano, capital relacional y capital estructural; además, que los diferentes modelos tienen aplicabilidad en las compañías, sin embargo, son pocos los que se pueden aplicar en las instituciones de educación superior.

Para finalizar, concluyen que el Capital Intelectual es una forma de valoración de los activos intangibles, que van encaminados a la generación de nuevo conocimiento en las empresas de este siglo (RODRÍGUEZ, 2013).

6. “El Capital Intelectual y la Gestión del Conocimiento”, artículo generado en la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, de La Habana, Cuba, es un trabajo que está circunscrito en una metodología que expone el análisis de los conceptos de Gestión del Conocimiento y de Capital Intelectual, además de la valoración doce modelos de medición del Capital Intelectual y que en sus conclusiones hace referencia al “capital intelectual como la creación, integración y aplicación de sistemas de conocimientos en función de la gestión eficaz de la empresa”; así mismo, y como se ha visto en otros trabajos, encuentra elementos comunes en las diferentes publicaciones referidas al tema, como la agrupación de indicadores en capital humano, estructural y relacional (MONAGAS-DOCASAL, 2012).
- Catálogos de los repositorios de las 10 primeras universidades de Colombia, según el ranking de SCImago:

➤ Universidad Nacional de Colombia. En este repositorio se encuentran a la fecha 12 publicaciones, entre artículos, libros y trabajos de grado. Dentro de estas se destacan:

1. Tesis “Valoración del Capital Intelectual en una Empresa Colombiana” aplicada a la Vicerrectoría de Extensión del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid en Medellín.

Este trabajo es realizado a través de análisis cuantitativos y cualitativos al aplicar un modelo de capital Intelectual en la institución, donde se hace una revisión bibliográfica, se desarrolla una parte conceptual, una parte contextual y se dan unas conclusiones.

El trabajo es realizado teniendo como base el Modelo KVA (Knowledge Value Added), que se basa en la recolección de información de procesos y subprocesos de una unidad de negocio y su posterior análisis; teniendo como conclusiones que, en la aplicación del modelo KVA, la extracción de los datos por parte del entrevistador es una tarea que requiere habilidad, igualmente, su aplicación requiere compromiso por parte de la alta dirección y que los procesos tengan un buen nivel de detalle.

De la misma forma, concluye la autora que en la literatura acerca de capital intelectual hay variedad de conceptos, donde se utiliza nomenclatura y definiciones diferentes; no obstante, existe un factor común en cuanto a los componentes de: conocimiento, habilidades y actitudes de las personas que forman la empresa; además, que la tendencia de los referentes bibliográficos es a la descripción de los modelos y conceptos, y su aplicación presenta dificultad en la práctica, pues, el tema todavía es incipiente en cuanto a una metodología que sea generalmente aceptada, la información en relación a los recursos humanos en la empresas no es suficiente para aplicar modelos, existe un alto grado de subjetividad en su aplicación, se hacen análisis estáticos y con poca aplicación por lo que no se comprenden

pedagógicamente estos modelos aplicados, no aparecen en los estados financieros, activos intangibles como el capital humano.

Aunado a lo anterior, medir el capital intelectual en la práctica es un camino que en Colombia apenas se está empezando a recorrer, con sus dificultades asociadas como la inercia institucional; a partir de esa medición este se debe gestionar, debe ser una información dinámica de fácil entendimiento que le aporten a las empresas un valor agregado y se sugiere que teniendo como base los diferentes modelos de capital intelectual, las empresas definan su propio modelo que esté vinculado con su estrategia.

En cuanto a la oficina de la que se hizo el análisis, los procesos tiene deficiencias y posiblemente se tengan que redefinir de acuerdo a los resultados arrojados, pues en algunos no se tienen controles o las personas están realizando funciones que no son acordes con el perfil, pudiendo generar más valor (MOLINA, 2009).

2. El otro documento también es una tesis, desarrollada en la Maestría en Administración, “El Capital Intelectual: Una Herramienta Clave en la Gestión Administrativa de “La Unidad Central del Valle del Cauca” en adelante UCEVA, que se plantea como objetivo “Caracterizar el capital intelectual como una herramienta clave en la gestión administrativa de la UCEVA”; tiene un enfoque mixto de investigación, utilizando el método del estudio de caso, con un alcance descriptivo, como “técnicas de recolección de información se utilizaron encuestas, las observaciones y el análisis de documentos. Las encuestas se aplicaron al personal administrativo, docente, estudiantes y egresados, mientras que la observación y el análisis documental sirvieron para conocer a profundidad planes, políticas, normas internas y características personales como género, edad, tiempo de vinculación, nivel académico y universidades de donde son egresados funcionarios y docentes” (ROLDÁN, 2012).

En sus conclusiones se expresa que, con los resultados de aplicar el instrumento de recolección de información en la UCEVA, se pudo realizar un diagnóstico donde se identificaron las características de Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional; que a su vez sirve de herramienta para evidenciar el conocimiento, las capacidades y los valores que tiene el Capital Humano, identificar la infraestructura, la capacidad tecnológica de ese momento, y las relaciones que tiene con el medio.

Igualmente, con este diagnóstico se pudieron establecer características propias de su personal, la cultura organizacional, la estructura, los procesos y todos los elementos que hacen que el Capital Intelectual se constituya en insumo para la gestión administrativa en la UCEVA; así mismo, se identificaron falencias en la investigación, en la proyección social y en las relaciones con los grupos de interés, si se tiene en cuenta que no posee convenios macro que permitan generar desarrollo regional.

Estas falencias en el Capital Relacional afectan el Capital Estructural, porque proyecta limitaciones a nivel administrativo y de gestión que no potencializa su capital humano; es evidente la interdependencia que debe existir en la UCEVA entre las tres dimensiones del Capital Intelectual (ROLDÁN, 2012).

Otra de las conclusiones, es que “el capital intelectual se convierte en una herramienta clave en la gestión administrativa de la UCEVA porque por medio de su identificación y caracterización es posible medirlo a través de un instrumento que permita a las directivas de la UCEVA diseñar políticas de gestión y estrategias efectivas que busquen el crecimiento institucional y mejoren el impacto que la UCEVA tiene en la comunidad del centro y norte del departamento” (ROLDÁN, 2012).

- Universidad de los Andes. Los textos encontrados en esta universidad que contienen dentro del título, el objeto de la búsqueda, corresponden a tesis de grado y son dos.
- Universidad de Antioquia. Se encontró un ítem, relacionado con capital intelectual en lo que tiene que ver con capital relacional.
- Universidad del Rosario. No se encontraron trabajos de grado que contengan en el título la frase Capital Intelectual, se encontró una tesis de grado.
- Universidad Industrial de Santander. No se encontraron documentos con la frase de la búsqueda en el título, reporta 2 artículos con temáticas que tienen dentro de su desarrollo el capital intelectual.
- Universidad del Valle. En el buscador del repositorio de esta universidad el buscador no tiene opción de búsqueda avanzada, por tanto, se hizo la búsqueda en la Maestría de Administración, no se encontraron resultados para esta búsqueda; igualmente, se realizó el ejercicio en el programa de Administración de Empresas, con el mismo resultado. Estos dos ítems se encuentran alojados en la Facultad de Ciencias de la Administración.
- Pontificia Universidad Javeriana. No se hay registros que contengan en el título la frase buscada, los títulos que la búsqueda arroja contiene la palabra capital social y capital humano.
- Universidad El Bosque. No se encontró repositorio de trabajos de grado o tesis en la página de la biblioteca de esta universidad, tiene bases de datos de organismos multilaterales y los libros que ofrece.
- Universidad del Norte. Se encontró una referencia que contiene en el título “Capital Intelectual”.

- Universidad del Cauca. Igual que en la UIS, no se encontraron referencias que contengan en el título “Capital Intelectual”.
- Repositorios de Universidades del Eje cafetero:
 - Universidad de Manizales. Se encontró una tesis de grado.
 - Universidad Autónoma de Manizales. Se encontraron 18 referencias con la frase “Capital Intelectual” en el título, dentro de las cuales se encuentra:
 1. Trabajo de grado realizado en la Maestría en Administración de Negocios de 2014, llamado “EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES” y en el cual se menciona en los antecedentes, una tesis que encontró el autor haciendo el rastreo de bibliografía en esta universidad, donde se hace una medición del Capital Intelectual en la Universidad del Quindío; este documento no se encuentra relacionado en el repositorio en la consulta realizada y de acuerdo al autor “fue realizado hace varios años atrás, sin que en ese entonces se tuvieran otros modelos y propuestas que hoy se encuentran disponibles para hacer la medición pretendida” (NARANJO, 2014). Se utiliza en el trabajo como metodología el estudio de caso que “consiste en una investigación detallada, realizada a menudo con datos recogidos a lo largo de un periodo de tiempo, de una o más organizaciones o de grupos en las organizaciones, con vistas a proporcionar un análisis del contexto y de los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio” (HARTLEY, 1994).

En sus conclusiones aduce, que la UAM (Universidad Autónoma de Manizales) tiene un desarrollo armónico de las tres dimensiones de capital intelectual, siendo el capital humano el que tiene mayor peso y competencia, formulando una serie de acciones para minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas encontradas en cada uno de ellos. En el análisis se

encontró que el capital humano posee altos niveles de formación y estabilidad laboral, así como incentivos en educación para empleados y sus familias, estos empleados son los que gestionan los recursos tecnológicos y las relaciones de la misma, por tanto, se puede obtener ventajas competitivas.

En el mismo sentido, el capital estructural es fuerte en I+D+I (Investigación, Desarrollo, Innovación). Y aunque el estudio se hizo en la parte administrativa, puede ser mejor si se incluye el personal docente; igualmente, existe una continua actualización en infraestructura tecnológica, que es importante en la correcta prestación de los servicios, a esto hay que agregar que se han hecho esfuerzos en la implantación de un sistema de gestión por procesos y sus programas poseen acreditación de alta calidad, fortaleciendo la oferta de los mismos. En cuanto al capital relacional, si bien es cierto que posee relaciones con el entorno se debe reforzar el tema de convenios.

Finalmente, se plantea la importancia de medir, analizar y gestionar los activos intangibles en la institución, como generadores de ventajas competitivas y sostenibilidad de la misma.

- Trabajos realizados en la Universidad el Quindío.

En la Universidad del Quindío, no se encontraron trabajos de grado que específicamente tengan como tema principal el Capital Intelectual, existen temáticas relacionadas como Gestión del Conocimiento, en la Maestría en Administración.

- Trabajos realizados en la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM.

1. Se tiene en cuenta el trabajo de grado “Metodología para Valorar El Capital Intelectual en la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM”, por ser realizado en el

Departamento del Quindío y hacer referencia al tema de Capital Intelectual; este, se realizó como un tipo de investigación descriptiva de corte mixto, a nivel metodológico se desarrolló un estudio de caso, con método inductivo, con recolección de información de fuentes primarias, a través de encuestas aplicando la escala de Likert (RIOS, 2016). Es importante decir, que este trabajo es la segunda fase del proyecto (diseño de una propuesta mejorada para valorar el Capital Intelectual) cuyo objetivo general es aplicar una metodología que permita valorar el capital intelectual en la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM; pues la primera fase, consistió en un diagnóstico sobre el Capital Intelectual en la misma entidad.

Las conclusiones de la investigación, son el resultado de la aplicación de las encuestas y el análisis de los mismos, tabulados, clasificados e interpretados, teniendo como base la escala Likert, donde se califica de 1 a 5 la pregunta, para determinar el grado de satisfacción que se tiene; y se describen teniendo en cuenta cada dimensión del Capital Intelectual:

“Capital Humano.

- ✓ El compromiso por parte del personal docente y administrativo para contribuir con el desarrollo institucional es positivo para el ejercicio de sus funciones.
- ✓ La cualificación docente y administrativa responde a las exigencias de la calidad en la educación superior por poseer títulos académicos de especialización, maestría y doctorado.
- ✓ Los métodos didácticos y sistemas de evaluación son óptimos y adecuados para la enseñanza universitaria por parte de los docentes de la institución.
- ✓ El apoyo económico para la capacitación permanente de los docentes y personal administrativo son pertinentes por parte de la institución.

- ✓ Existe vocación de servicio y niveles de desempeño académico competitivo para la enseñanza universitaria por parte de la mayoría de docentes.
- ✓ La mayoría del personal administrativo presenta desempeño laboral competente por sus habilidades y experiencias.

Capital Estructural.

- ✓ Los trámites en los procesos internos y administrativos son adecuados.
- ✓ Capacidad de gestión y resolutive de áreas de la institución.
- ✓ Adecuación al sistema de gestión de calidad y a las normas ISO de calidad educativa.
- ✓ La institución cuenta con infraestructura suficiente; equipos, laboratorios, bibliotecas y estructura informática actualizada, pero algunas de ellas no están en óptimas condiciones.
- ✓ Las políticas salariales que rigen dentro de la institución son diferentes para las personas que allí ejercen sus labores diarias en el área respectiva.

Capital Relacional.

- ✓ Oferta de carreras profesionales que responden a las reales necesidades de la región.
- ✓ Currículos desfasados, que no promueven a la internalización.
- ✓ Mayor dedicación a la formación académica que a la investigación científica, tecnológica de parte de los docentes.
- ✓ En el caso de la EAM cuya formación es por ciclos propedéuticos la institución es representativa para el desarrollo regional” (RIOS, 2016).

De acuerdo a lo anterior se puede afirmar que trabajos de grado, tesis, proyectos de investigación, artículos o libros de Capital Intelectual sobre la Universidad del Quindío, existe sólo uno y es de hace varios años. La temática está expuesta en libros y artículos de manera que el concepto y los lineamientos pueden ser aprehendidos por las personas que quieran adentrarse y

profundizar en el tema, convirtiéndose en una fuente de estudio importante por su potencial aplicación al interior de las empresas en busca de mejorar el desempeño institucional, la prestación de servicios y porque no, generar rentabilidad.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Analizar el Capital Intelectual en el Área Administrativa de la Universidad del Quindío en el periodo 2018-2019.

3.2 Objetivos específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico del Capital Intelectual en sus tres dimensiones (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) en el Área administrativa de la Universidad del Quindío.
- ✓ Proponer un modelo de informe de Capital Intelectual, estableciendo fortalezas y debilidades en el Área administrativa de la Universidad del Quindío.
- ✓ Diseñar una propuesta de mejora para la gestión del Capital Intelectual del Área administrativa de la Universidad del Quindío.

4. JUSTIFICACIÓN

La temática que se va a desarrollar aplicada a la Universidad del Quindío, tiene pertinencia en el entendido que no existen trabajos específicos en el tema y hace parte de los temas planteados en la Maestría.

Además, en el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad del Quindío 2016-2025, dentro de los anexos, en la matriz DOFA se encuentra que una de sus debilidades es “Falta Política de Gestión del Conocimiento” (QUINDIO-PDI, 2015) y en el documento “Prospectiva 2035 UNIQUINDIO, Travesía que nos conecta con el futuro”, dentro de la estrategia “3.9 Estrategias para construir el escenario: “Travesía hacia el futuro” y evitar caer en los tropiezos del camino” en la Meta-Acciones “3.9.1.2 Formación en Gestión del Conocimiento y Gestión de Proyectos como Estrategia para la generación de ingresos” (UNIVERSIDAD DEL QUINDIO, 2015); se pone de manifiesto que existe la necesidad de ahondar en la temática de gestión de Conocimiento y dentro de esta la de Capital Intelectual. Por tanto, este trabajo puede apoyar en alguna medida esta demanda por parte de la Universidad del Quindío y convertirse en un insumo que da cuenta de una parte de la institución que no ha sido objeto de estudio desde la perspectiva de aporte de valor y ventaja competitiva, como es el Área administrativa de la misma.

Es válido, por tanto, hacer un primer estudio del capital intelectual del área administrativa de la Universidad del Quindío en 2019, rango de tiempo en el que se va a desarrollar el proyecto, estableciendo un diagnóstico, de un capital que no se ve reflejado en los Estados Financieros que visibiliza potenciales que no se han detectado dentro del personal administrativo y que puede generar un valor agregado en la institución; igualmente, vislumbrar falencias y aplicar los correctivos necesarios.

5. REFERENTE TEÓRICO

5.1 Referente conceptual

Para llegar a definir un concepto o generar un nuevo punto de vista de uno ya establecido, la mayoría de las veces, este viene precedido de un acervo académico y/o práctico ya establecido, es el caso del Capital Intelectual que, si bien es un concepto relativamente nuevo en cuanto a su medición y generador de indicadores, que encierran un conjunto de dimensiones que le dan forma como tal, ha sido producto de la evolución de propia del conocimiento.

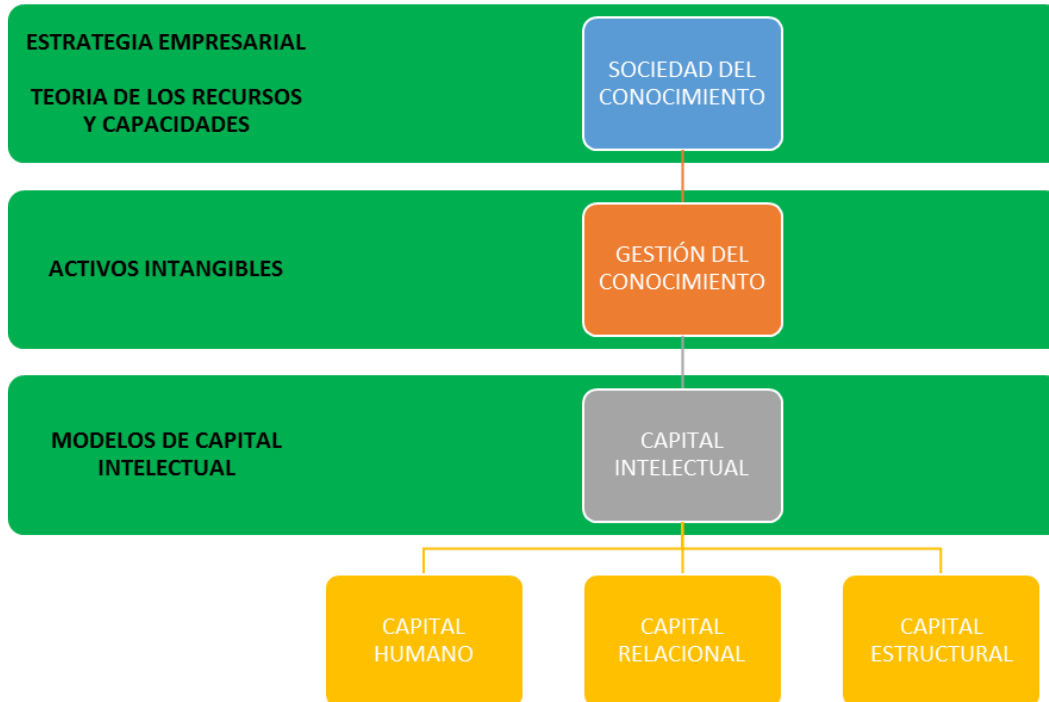


Ilustración 2. Temas a Desarrollar en el Marco Conceptual. Fuente: Elaboración Propia. A partir de la Revisión bibliográfica.

En este devenir del Capital Intelectual, se tuvieron muchas fuentes de información del quehacer administrativo en las empresas, tanto teóricas como experienciales que históricamente han influenciado y a veces han sido doctrina en la administración. Los autores que han abordado el tema desde los años 90 del siglo pasado, han desarrollado su trabajo basados en nociones y

conocimientos que ya estaban en el imaginario de las personas en general y de las ciencias sociales en casos particulares de ramas de estudio.

De acuerdo a lo anterior, es importante poner de manifiesto algunas de las fuentes de donde surge la base teórica del Capital Intelectual y que, si no son todas, son las más relevantes en cuanto a las fuentes citadas en la literatura que habla de tema; en el mismo sentido se da cuenta de la conceptualización del Capital Intelectual y los modelos que han surgido para su medición y análisis.

5.1.1 Estrategia Empresarial.

Le estrategia empresarial es una de las líneas que tiene la estrategia, aplicada a un entorno determinado, estrategia que es definida como el “enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos” (BENAVIDES, 2014).

El concepto de estrategia y sus principios no son nuevos, aunque los primeros estudios académicos sean de la mitad del siglo XX (Penrose, 1959; Andrews, 1977; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Porter, 1980; Ansoff, 1991; Mintzberg, 1994; Teece et al., 1997; Grant, 2006; entre otros), pues estos principios fueron formulados por Sun-Tzu, en su obra “El Arte de la Guerra” escrita aproximadamente 500 años antes de Cristo, y que fue interpretada y adaptada a la estrategia empresarial por (WING, 1988); en este mismo sentido Roger Evered (1983), señaló que el origen militar de la estrategia, antecedente del concepto empresarial, se deriva del vocablo griego “strategía” que por sus componentes significaba la acción de dirigir de un ejército (GRANT, 2006).

La estrategia “no es tan sólo una noción de cómo enfrentar al enemigo o a un grupo de competidores o, en su defecto un mercado, como en general se describe en la literatura sobre el

tema y en el uso popular del vocablo. Desde nuestra perspectiva, la estrategia nos conduce también a algunos de los aspectos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acción colectivas” (MINTZBERG, 1987).

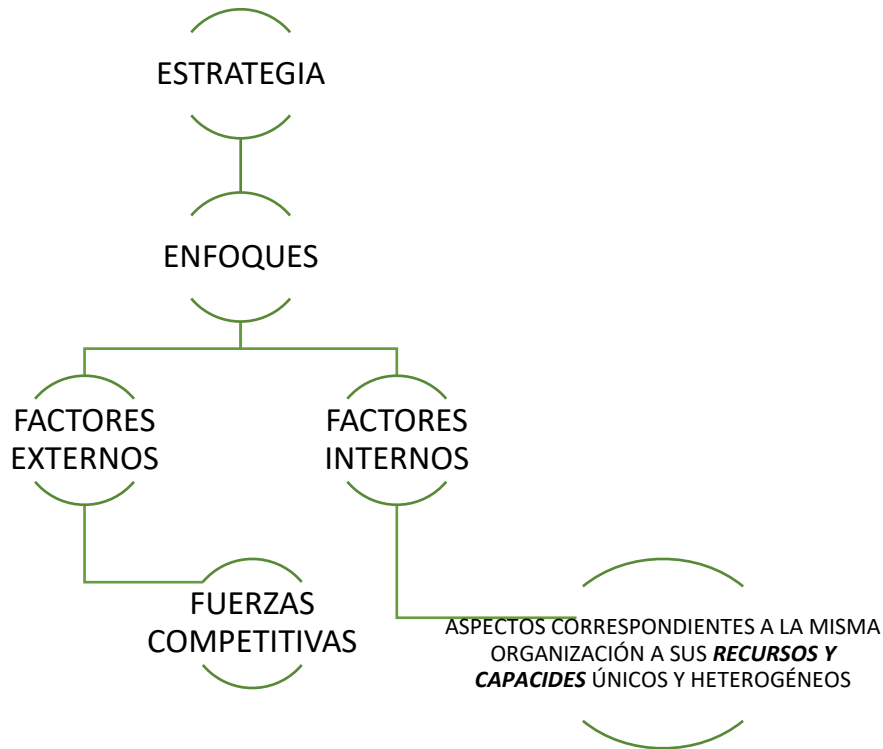


Ilustración 3. Enfoques Estrategia. Elaboración Propia. Basado en (CARDONA, 2011).

La estrategia empresarial es por tanto “la definición de las metas y los objetivos de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”. Las dos grandes perspectivas en que se ha desarrollado el estudio de la estrategia como búsqueda de fuentes de la rentabilidad empresarial, son, de un lado, la provenientes del entorno competitivo, cuyo análisis y estrategias se han derivado del modelo de las cinco fuerzas competitivas (PORTER, Competitive Strategy, 1980) y de los factores claves de éxito; en segundo lugar, la que corresponde a la organización misma y a los recursos y capacidades en los que se basa el logro de ventajas competitivas, sostenibles de largo plazo,

conocida como la *teoría de la visión de la empresa basada en recursos ó Resource Based View-RBV.*” (GRANT, 2006).

Con el fin de profundizar en el objetivo de identificar las fuentes de beneficios empresariales, dos enfoques han abordado el estudio de la estrategia: en primero lugar, el de los factores externos o determinantes de la industria o las fuerzas competitivas (PORTER, Competitive Strategy, 1980) (PORTER, 1991). La segunda perspectiva, se enfoca en aspectos correspondientes a la misma organización, a sus recursos y capacidades únicos y heterogéneos, los cuales deben orientarse según la estrategia a implementar, en un proceso de ajuste permanente, dadas la turbulencia del mercado y la competencia del sector ((PENROSE, 1959); (WEMERFELT, 1984); (BARNEY, 1991); (PETERAF, 1993); (TEECE, 1997); (GRANT, 2006).

Evolución de la Dirección Estratégica.

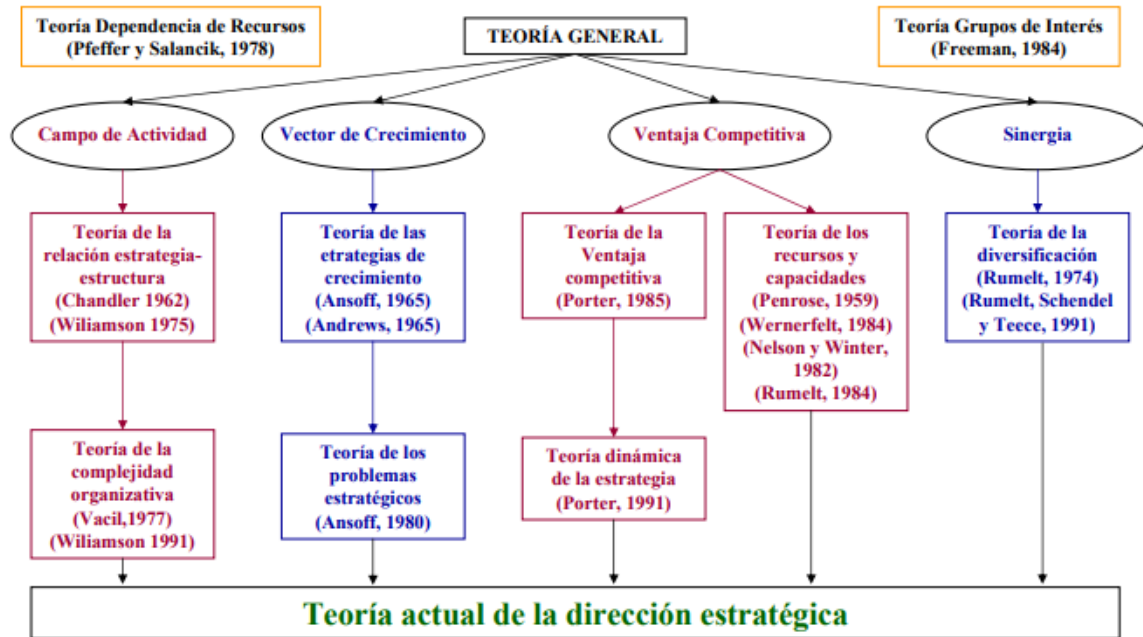


Ilustración 4. Evolución de la Dirección Estratégica. (BUENO, 1995).

Las líneas del pensamiento sobre estrategia convergen a la perspectiva de su configuración y de las capacidades dinámicas teniendo en cuenta los permanentes cambios del entorno, las condiciones competitivas, la capacidad proactiva y de innovación empresarial, así como generando recursos y capacidades únicos y heterogéneos y ventajas competitivas sostenibles (MINTZBERG, 1987) (TEECE, 1997). Por ello, establecer la ventaja competitiva a través del desarrollo y despliegue de los recursos y capacidades, más allá de suponer una protección contra la tormenta competitiva, se ha convertido en el objetivo principal de la estrategia (GRANT, 2006).

5.1.2 Teoría de los Recursos y Capacidades

Los recursos de la empresa se integran en capacidades que le permiten llevar a cabo acciones específicas con propósitos estratégicos.

Los recursos son los factores productivos, tierra, capital y trabajo; a nivel estratégico, los recursos productivos de la empresa se clasifican en físicos, financieros, tecnológicos, humanos y de capital organizacional, los cuales se integran en procesos y rutinas operativas y administrativas denominadas capacidades (CARDONA, 2011).

A su vez, los activos de la empresa se clasifican en tangibles e intangibles, siendo estos últimos los que tienen mayor relevancia cuando se integran en capacidades empresariales; sin embargo, pocas organizaciones los identifican y valoran adecuadamente, porque contablemente, las inversiones de esta clase de activos que generan impacto en los resultados de la empresa en el largo plazo, se registran como gastos, tal como sucede con las erogaciones en investigación y desarrollo –I+D, formación del recurso humano, publicidad y posicionamiento de marca, desarrollo de software, entre otros (CARDONA, 2011).

Entre los activos intangibles se tiene la marca, como valor y como potencial de ampliar los ingresos por los ámbitos de productos o mercados; la reputación, con relación a las relaciones con el cliente, la calidad de los productos, las relaciones con los proveedores y con otros entes; las patentes y propiedad intelectual en la que se apoya la protección legal del conocimiento y la generación de mayores ingresos, entre otros. Como recursos de capital humano, se cuenta con las personas que ejercen los distintos cargos de la compañía y sus competencias, entre otros: su grado capacitación, la experiencia, la forma de razonar y de tomar decisiones, el potencial de aprendizaje, la apertura al cambio, la capacidad de adaptación, habilidad de trabajo en equipo, las

relaciones personales, el liderazgo, el espíritu emprendedor, así como aspectos psicológicos y sociológicos (BARNEY, 1991) (GRANT, 2006).

Al igual como sucede con los activos intangibles, la contribución del recurso humano de la empresa es difícil de valorar y tampoco aparece en sus balances; sin embargo, el desarrollo del sistema de competencias ha contribuido en parte a superar este problema, desarrollado por David McClelland, profesor de la Universidad de Harvard, por medio de la definición de los perfiles, que debe cumplir un cargo específico. De acuerdo a esta técnica, se evalúa el grado de cumplimiento de dichos perfiles, se estructuran los procesos de capacitación, formación y experiencia que deben cumplirse para lograr que las habilidades técnicas y profesionales del recurso humano, específicas y generales, se integren a los de otros integrantes de la organización y a los demás recursos, para desarrollar las capacidades esperadas y alcanzar los beneficios. Entre los recursos de capital organizacional, pueden incluirse la estructura organizacional, líneas de autoridad, forma de reportes, la planeación formal e informal, el control, la coordinación de sistemas; la forma como los empleados integran sus esfuerzos y habilidades, depende no sólo de sus habilidades personales, sino también del contexto organizativo. La cultura organizacional se relaciona también con los valores, tradiciones y normas sociales de la organización, y es considerado un recurso intangible clave y fuente fundamental de ventajas competitivas sostenibles (BARNEY, 1991) (GRANT, 2006).

Los recursos por si solos no generan valor, sino por la interacción entre estos y las capacidades organizacionales, siempre y cuando sean difíciles de imitar por la competencia, ser valiosos, raros y difíciles de sustituir. (BARNEY, 1991).

Las capacidades organizativas también se denominan competencias distintivas o esenciales o Core Competences, (HAMEL, 1990), las cuales se distinguen porque son fundamentales para el logro de los resultados y la efectividad de las estrategias de la firma. Según los autores, esto ocurre cuando se hacen una contribución desproporcionada al valor final del cliente o a la eficiencia con la que se entrega y cuando se proporciona una base para entrar en nuevos mercados.

Para comprender la estructura y determinantes de las capacidades, así como su identificación, se pueden usar dos criterios: de un lado, el de capacidades funcionales, por las distintas áreas funcionales; en segundo lugar, el de las actividades de la cadena del valor, integrando actividades secuenciales, clasificadas a su vez en primarias (transformación de materias primas y relación con los clientes) y en actividades de apoyo (GRANT, 2006).

Para desarrollar ventajas competitivas basadas en los recursos y capacidades, explotar oportunidades y neutralizan amenazas del entorno, en función a la estrategia a seguir, es conveniente seguir el siguiente proceso:

- Identificar los recursos que son relevantes y distintivos a los de la competencia.
- Realizar su valoración, en función de los factores claves de éxito, diagnosticando sus fortalezas claves y debilidades claves, así como los que no son tan relevantes. No se trata sólo de hacer clasificaciones, se requiere el análisis profundo de los criterios señalados, el intercambio de distintos puntos de vista y realizar procesos de benchmarking, para tener referencias de mejores prácticas.

- Reproducir recursos y capacidades para el desarrollo de otros productos o mercados, adquirirlos, desarrollarlos y en casos en los que se detectan debilidades claves, potencializar la generación de beneficios con base en ellos o abandonarlos. La subcontratación de actividades en las que no se es eficiente o no son Core del negocio (Core Business), las alianzas, fusiones, adquisiciones, la incubación interna, mejoras incrementales, entre otras, son alternativas para avanzar en este proceso, el cual requiere de horizontes de largo plazo para concretar resultados.

- Ajuste permanente de los recursos y capacidades, de acuerdo a las oportunidades del mercado y los cambios del entorno.

- Estimación de los recursos y capacidades y su cuantificación, por medio de un proceso adecuado de planeación financiera, necesario para la implementación y puesta en marcha de la estrategia (CARDONA, 2011).

El enfoque de la teoría prevé la necesidad de establecer y fomentar un sistema que permita al aprendizaje para generar intercambio entre los diferentes compuestos, a fin de desarrollar rutinas que a la vez produzcan sinergia, pues todo está en interacción permanente. Los intangibles son considerados en la actualidad como la real fuente de ventaja competitiva. El conocimiento resulta, por tanto, un activo importante, sobre todo el tácito que tiene tres cualidades que posibilitan la consecución de sinergia: pueden ser utilizados de manera simultánea, no se deteriora con el uso y se combina para obtener nuevo conocimiento (PULIDO, 2010).

Una sinopsis, de la relación de los recursos y capacidades, y ventaja competitiva se ilustra a continuación:



Ilustración 5. Relación entre Recursos, Capacidades y Ventaja Competitiva (GRANT, 2006).

5.1.3 Sociedad del Conocimiento

En términos generales, sociedad del conocimiento quiere decir, que el saber y el conocimiento son los parámetros que gobiernan y condicionan la estructura y composición de la sociedad actual y son, también, las mercancías e instrumentos determinantes del bienestar y progreso de los pueblos. El término mercancía es, sin duda, adecuado para referirse al conocimiento, por cuanto ambos son objeto de compra y venta, sobre todo el nuevo conocimiento, el cual se compra o vende, de forma directa, como patentes, licencias, royalties, acciones, permitiendo a la entidad compradora producir bienes y servicios haciendo uso del conocimiento adquirido o, en forma indirecta, como parte del precio del producto, bien o servicio a que el conocimiento da lugar. El término económico, de fácil comprensión, de bien o servicio de alto valor añadido, realmente responde a un bien o servicio que incorpora en mayor o menor grado conocimiento avanzado, mayor valor añadido, esto es mayor precio cuanto más conocimiento innovador incorpora. Por otra parte, a diferencia del capital y de la mano de obra, la información y el conocimiento tienen muchas de las características de lo que los economistas

llaman bienes o mercancías públicas. Una vez hecho público el conocimiento puede compartirse a bajo costo y su valor no se reduce por el consumo; en realidad, el valor social y económico de la información y del conocimiento aumenta a medida que se comparte y usa por otros. El conocimiento, en la práctica, se transforma o convierte en productos, procesos, servicios, máquinas, aparatos, medicamentos, alimentos, organización, marketing, telecomunicaciones, informática, imagen, sonido y otros (MATEO, 2006).

El conocimiento siempre ha jugado un papel destacado, si bien el ritmo de la generación del mismo, es lo que, sin duda, marca diferencias importantísimas de unas épocas a otras. Con cierta frecuencia se denomina a nuestra sociedad actual como la sociedad del aprendizaje y, sin duda, dicha denominación responde a la realidad, si bien es conveniente matizar o añadir que ello es consecuencia, en buena parte, de la rápida producción y generación de conocimientos que obliga a un aprendizaje continuo para no quedar obsoleto en la materia en cuestión. La sociedad del aprendizaje es, pues, una consecuencia de la sociedad del conocimiento. Dicho de otro modo, los profesionales de la última o últimas generaciones y de las venideras no dejarán de ser estudiantes nunca. Hace cincuenta o más años, un médico, un ingeniero, un físico o un economista, podía ejercer su profesión durante años con el bagaje aprendido en la Universidad y prácticas posteriores. Hoy eso no es posible, ya que el alto ritmo de producción y generación de nuevos conocimientos obliga a reciclarse de forma continua si se quiere mantener el nivel, al menos, inicial. El conocimiento es, pues, en la actualidad el recurso llave. La propiedad más valiosa e importante es hoy la propiedad intelectual. Los trabajadores a todos los niveles en la sociedad del conocimiento del siglo XXI necesitarán ser estudiantes, prácticamente, toda la vida (MATEO, 2006).

El conocimiento se asienta en dos pilares fundamentales, uno es investigación, desarrollo e innovación (I + D +i), que crea nuevos conocimientos y mejoras en otros ya establecidos y el otro la Enseñanza, que transmite los conocimientos existentes. En la sociedad del conocimiento el nuevo trabajador aplica los conocimientos adquiridos a través de las enseñanzas recibidas, bien sean limitados – ayudantes clínicos, auxiliares de laboratorio, oficiales administrativos, – bien sean más avanzados – cirujanos, investigadores de mercado, planificadores de producto, gerentes, investigadores científicos y técnicos, – y cada uno en un área o sector determinado y específico. La aplicación y la especialidad son, pues, dos características determinantes del conocimiento en esta nueva sociedad, sea cual sea el sector en el que se muevan. El conocimiento aplicado es, además, más efectivo cuanto más especializado es (MATEO, 2006).

La sociedad del conocimiento es una sociedad de organizaciones y también una sociedad de empleados. En la sociedad tradicional el trabajador, principalmente, trabajaba para un dueño, como sirviente, como oficial, como aprendiz, como asistente de tienda, como vendedor para un comerciante, etc. En la etapa industrial, hasta finales del siglo XIX los obreros trabajaban, principalmente, también para un propietario o dueño; más tarde comenzó a ser la factoría el empleador del obrero en lugar del dueño y sólo ya en el siglo XX es cuando la organización o la corporación, más que la factoría se convierte en el empleador. Sólo en el siglo XX es cuando se produce el cambio del dueño por el jefe, quien, en el noventa y nueve por ciento de los casos, es también un empleado que tiene a su vez otro jefe (MATEO, 2006).

De acuerdo a lo anterior, la Sociedad del Conocimiento tiene unas características específicas que la diferencian, por ejemplo, de la Sociedad de la Información, anterior a esta:

- Puesta en valor del contenido de la información.

- Incorporación de conocimiento en el activo de las empresas.
- Las habilidades de los trabajadores, que trabajan con su inteligencia y experiencia, estableciendo una asociación: trabajo del conocimiento y actividad laboral; concepto acuñado desde mediados del siglo pasado, por Peter Druker “Trabajador del Conocimiento”.
- Cambio en la dinámica organizacional. Por un lado, el trabajador aporta el medio de producción y la empresa las herramientas para esa producción. Y por el otro, con el reconocimiento del valor económico del conocimiento, las compañías deber ser creadoras de conocimiento, que involucra necesariamente el factor humano que interviene en el proceso.
- Factor humano – la importancia del individuo frente a la tecnología-. El elemento diferenciador entre las empresas son sus activos intangibles (suma de: conocimiento colectivo generado y adquirido, las habilidades creativas, los valores actitudes y motivación de las personas que integran la empresa y el grado de satisfacción manifestado por los clientes (REZENDE, 2002)).

La sociedad del conocimiento es una sociedad basada en las personas, en su creatividad e iniciativa y también, en su habilidad para aprender más de una forma sistemática (RUEDA, 2015).

5.1.4 Activos Intangibles

Los activos intangibles son activos, entendidos estos últimos, como un coste previo que generará un beneficio futuro probable (SNYDER, 2002). O como lo define en Colombia, el Decreto 2649 de 1993, son el conjunto de las cuentas que representan los bienes y derechos tangibles e intangibles de propiedad del ente económico que, en la medida de su utilización, son fuente potencial de beneficios presentes o futuros (DECRETO-2649, 1993).

En ese mismo sentido, los activos intangibles comprenden el conjunto de bienes inmateriales, representados en derechos, privilegios o ventajas de competencia que son valiosos porque contribuyen a un aumento en ingresos o utilidades por medio de su empleo en el ente económico; estos derechos se compran o se desarrollan en el curso normal de los negocios (DECRETO-2649, 1993). La puesta en valor de estos activos, surge de una evidencia económica: el exceso de valor de mercado de ciertas compañías en relación con el valor en los estados financieros (RUEDA, 2015).

La apreciación de los activos intangibles deriva del reconocimiento de que, en la producción, además de activos tangibles (materias primas, mano de obra, capital), también hay elementos como valores y cultura organizacional, marca, reputación, credibilidad, metodologías y sistemas de trabajo, relaciones (con clientes, proveedores, administraciones), o las habilidades, destrezas y conocimientos de los empleados.

El conocimiento como activo intangible es la base de la visión económica de la Gestión del Conocimiento (RUEDA, 2015).

5.1.5 Gestión del Conocimiento

Teniendo en cuenta que el conocimiento se ha convertido en un factor clave de producción y que la característica base de una empresa del conocimiento es la habilidad para reconocer, medir y distribuir conocimiento valioso en la compañía (HUSEMAN, 1999), se puede afirmar que las organizaciones deberían desarrollar políticas para gestionar de forma conjunta y eficiente todos sus activos, es decir, que deberían aparecer nuevos perfiles dedicados a *gestionar* lo más valioso que puede aportar un trabajador a su compañía: *el conocimiento* (ORTEGA, 2001); pero no con herramientas y mentalidad antiguas.

Es entonces, la Gestión del Conocimiento la distribución y aplicación eficiente de la información y/o conocimiento disponible a una tarea concreta, ligada directamente con la generación de valor de la organización (RUEDA, 2015).

La Gestión del Conocimiento, se define desde diferentes perspectivas, que vienen dadas por los autores que las postulan y donde pueden intervenir aspectos que son subjetivos como la posición ideológica, la filosófica, la pragmática o su procedencia; pero se pueden identificar tipos de ellas:

- La Gestión del Conocimiento, entendida como la explotación de un recurso a disposición de la organización y que si bien, teóricamente se asume como un recurso intangible, se maneja como un recurso material, sin conexión con su creador; creador que es eliminado del proceso. El conocimiento existe y está a disposición de la organización, que lo puede mover, almacenar y distribuir sin que exista ningún conflicto.

Un ejemplo desde esta visión es: “aquella nueva forma de optimizar los diferentes procesos y procedimientos que se realizan en una empresa, teniendo como base no solo el conocimiento que aparece contenido en los documentos impresos, digitales o electrónicos, sino también aquel tipo de conocimiento que está en cada uno de los individuos y actividades que se desarrollan cotidianamente dentro de las empresas” (MUNERA T., 2002).

- La Gestión del Conocimiento, definida desde la perspectiva humana productiva. Humano es el generador del conocimiento, humano es el poseedor del recurso y humano aquel que lo utiliza.

Ejemplo de esta perspectiva es que, la Gestión del Conocimiento “supone la gestión de las actividades de los trabajadores del conocimiento, gestión que se alcanza facilitando,

motivando, destacando y respaldando a esos trabajadores del conocimiento y proporcionando o alimentando un entorno de trabajo adecuado” (GAO, 2008).

- La Gestión del Conocimiento, conceptualizada en base a una descripción del proceso de producción y aplicación del conocimiento. De acuerdo con esto, la Gestión del Conocimiento “significa gestionar los procesos por los que pasa el conocimiento (...) básicamente el conocimiento: se crea, se almacena y se transfiere” (ODRIZOLA, 2000).

Como se dijo, el análisis de la Gestión del Conocimiento, se hace desde distintas perspectivas que se consolidan como tendencias que suponen planteamientos diferenciados con respecto al alcance y naturaleza de misma, divididas en: tendencia económica, tecnológica e informacional (RUEDA, 2015).

Dentro de la tendencia económica, la Gestión del Conocimiento es relevante en las empresas como alternativa en la búsqueda de ventajas competitivas estables y duraderas, los aspectos ligados a lo económico y a su forma de medición es el elemento central de esta. Implica una preocupación por un adecuado conocimiento de los activos intangibles para conseguir gestionarlos eficientemente y alcanzar los objetivos presentes y determinar los futuros. Además de este reconocimiento genérico del valor atesorado por los trabajadores en sus mentes, la descripción del conocimiento como activo intangible y parte del Capital Intelectual de una empresa, demanda la medición económica de su impacto y rendimiento.

5.1.6 Capital Intelectual

Para definir el Capital Intelectual se puede recurrir a los conceptos que han propuesto autores desde finales del siglo XX, como:

El capital intelectual es el material intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien la encuentra y la explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Este y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes (STEWART, 1998).

"Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá a largo plazo" (EDVINSSON, 1997).

Cuando se empezó a definir el Capital Intelectual por (EDVINSON, 1999), surgieron tres conceptos fundamentales sobre el mismo:

1. Es información complementaria
2. Es capital no financiero y representa la brecha entre el valor de mercado y el valor en libros.
3. Es una partida del pasivo, no del activo. Este tercer concepto es de gran importancia, ya que del mismo se deduce que es una "deuda", se toma prestado de los interesados (empleados, clientes etc.). Su contrapartida de acuerdo con la contabilidad tradicional sería un activo intangible.

Concluyendo como definición: “Capital Intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que dan a “Skandia” una ventaja competitiva en el mercado” (COBO, 2006).

La evolución del capital intelectual ha sido marcada por diferentes enfoques desde el financiero-administrativo en el periodo comprendido entre los años 1992- 1998, pasando por el estratégico entre los años 1997-2000 encaminándose hacia el social evolutivo desde el año 2000 al 2005. El enfoque financiero-administrativo se caracterizó por la necesidad de encontrar las diferencias entre el valor real y el registrado en los estados financieros con el fin de medirlos, valorarlos e incluirlos dentro de la información contable; y así eliminar dicha diferencia. En el enfoque estratégico, se orientan los esfuerzos y recursos hacia la generación de ventaja competitiva, mientras que en el social y evolutivo se busca que el capital intelectual logre mayor dinamismo por medio de la inclusión del capital social y el cultural como parte integrante del capital intelectual. Y se define como: la “acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos de naturaleza intangible o recursos y capacidades basados en el conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia en combinación con el capital físico o tangible es capaz de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales para la organización” (BUENO E. R., 2008).

Los aspectos y características principales que permiten la formulación del concepto a (BUENO E. , 2005), son:

- Es un concepto que expresa un proceso de acumulación, propio del contenido económico de capital, es decir, indica el valor de la riqueza acumulada derivada del conocimiento o por un conjunto de activos intelectuales o de naturaleza intangible.
- Es un concepto que explica una naturaleza intangible, intelectual, o de activos generados por el conocimiento puesto en acción en la organización.
- La combinación de los activos intelectuales o intangibles generan nuevo conocimiento que se transforma en competencias empresariales o en la creación de ventaja competitiva.
- Es un capital en cierta medida oculto o que no se suele representar en los estados contables.
- Es un capital de naturaleza intelectual o intangible que genera valor a la empresa y representa la nueva riqueza de las organizaciones y de las naciones.
- Es un capital que integra diferentes activos intangibles, generados por una estrategia basada en flujos de conocimiento o en actividades intelectuales en la organización.
(COBO, 2006).

El desarrollo y evolución, en la incorporación académica y práctica del Capital Intelectual en las empresas, a través de los años, se ha dado con la creación de modelos de medición, análisis y propuestas de gestión del mismo, que han tenido inmerso las dimensiones que se describen para cada uno. De estos modelos, de acuerdo a (BUENO E. , 2003) se consideran los principales que han intentado medir y gestionar el Capital Intelectual, haciendo dos clasificaciones:

Por tipo de enfoque. Tabla nro. 2.

ENFOQUE FINANCIERO-ADMINISTRATIVO (1.992-1.998)	ENFOQUE ESTRATÉGICO-CORPORATIVO (1.997-2.001)	ENFOQUE SOCIAL-EVOLUTIVO (2.000-2005)
Navigator Of Skandia (1.992) (L.Edvinsson, 1.987): Suecia	Atkinson, A.A.;Waterhouse, J.H. y Wells, R.B. (1.997):USA	American Society For Training and Development (ASTD, (2.000): USA
Technology Broker (A.Brooking, 1.996):Reino Unido	Roos,J.;Ross, G. Edvinsson,I y Dragonetti, N.C. (1.997): Suecia	NOVA (C.Camisión; D.Palacios, Y C.Devece, 2000): España
Canadian Imperial Bank of Comerce (H.Saint Onge, 1.996) Canadá	Intelect: IU.Euroforum Escorial (E. Bueno y S. Azúa 1.997): España	KMCI (M.W.Mc Elroy, 2.001): USA
University Of Western Ontario (N.Bontis, 1.996):Canadá	Intellectual Capital Model (N. Bontis, 1.998)	Intellectus (E.Bueno- CIC, 2.003): España
Intangible Assets Monitor (K.E. Sveiby, 1.997b):Australia	Dirección Estratégica por Competencias: Capital Intangible (E. Bueno, 1.998): España	
Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1.997): Suecia	ABC-cluster del conocimiento. País Vasco (2.000):España	
Stewart, T.A. (1.997) EE.UU.	IBCS (J.M. Viedma, 2.001): España	
Dow Chemical (1.998): EE.UU.		
Componentes o “Capitales” no armonizados: Activos intangibles y Competencias	Componentes o “Capitales” armonizados: Humano, Estructural y Relacional	Componentes o “Capitales” amortizados: Armonizados- Evolucionados

Tabla 2. Principales Modelos de Capital Intelectual, según el enfoque de análisis. Tomado de: (COBO, 2006) Adaptado, Modelo Intellectus: *Medición y Gestión del Capital Intelectual. Documento Intellectus n° 5 (2.003) - (BUENO e. a., 2008).*

- De carácter general: Modelos Básicos y Modelos Relacionados. Tabla Nro. 3

Básicos	Relacionados
Navegador de Skandia Edvinsson, 1.992-1.997	Balanced Business Scorecard Norton y Kaplan, 1.992-1.996
Technology Broker Brooking, 1.996	Modelo de Dow Chemical 1.998
University of Werstern Ontario Bontis, 1.996	Modelo de aprendizaje organizativo KPMG
Canadian Imperial Bank of Commerce Saint Onge, 1.996	Modelo de Roos, Roos, Edvinsson y Dragonetti 1.997
Monitor de activos intangibles Sveiby, 1,997	Modelo de Stewart
Modelo Nova Camisón, Palacios y Devece, 1.998	Teoría de los agentes interesados Atkinson, Waterhouse y Wells 1.998
Modelo Intellect I.U. Euroforum, 1.997-1.998	Directrices Meritum 1.998-2.002
	Modelo de dirección estratégica de competencias Bueno, 1.998
	Modelo de gestión del conocimiento Arthur Andersen, 1.999
	Modelo de creación, medición y gestión de intangibles: el diamante del conocimiento Bueno 2.001
	ICBS Viedma

Tabla 3. Modelos de medición y gestión del Capital Intelectual. Tomado de: (COBO, 2006) Adaptado de Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. Documento Intellectus n° 5 (2.003) (BUENO E. R., 2008).

Los modelos básicos, tienen como finalidad medir los activos intangibles de la organización, con el fin de efectuar un diagnóstico y rendir información de su capital intelectual permitiendo adoptar decisiones de gestión. Los modelos relacionados, son estrictamente modelos de medición y gestión del Capital Intelectual, sino instrumentos de dirección estratégica de la empresa que de alguna manera recogen la dimensión intangible de las organizaciones o los aspectos que caracterizan la creación de valor basada en el conocimiento en acción (COBO, 2006).

El Capital Intelectual está compuesto por tres tipos de conocimiento a saber: el conocimiento que cada individuo vinculado a una organización ha acumulado a lo largo de su vida ya sea formal o informalmente y que se convierte en conocimiento estratégico y generador de ventaja competitiva, conocido como capital humano; el segundo componente es el conocimiento que la organización ha extraído de los individuos a través de manuales, bases de datos, rutinas de trabajo y capacidades de gestión que la convierten en única, conocimiento que se convierte en capital estructural y que lo integran el capital organizacional y el capital tecnológico; mientras que el tercer componente es el conocimiento que la organización tiene de su entorno, logrando mejorar las relaciones y crear lazos de cooperación, integración y confianza, convirtiéndose en el capital relacional integrado a su vez por el capital negocio y por el capital social (BUENO E. R., 2008).

5.1.6.1 Dimensiones del Capital Intelectual

Como elemento integrador de un sinnúmero de activos intangibles, ha sido estructurado por una gran variedad de autores que han utilizado el enfoque adoptados por ellos producto de su experiencia práctica y teórica; sin embargo, en los últimos años se ha acordado en que el capital intelectual se encuentra conformado por el capital humano, el capital relacional y el capital estructural (ARCHIBOLD, 2015).

5.1.6.1.1 Capital Humano

El conocimiento se constituye en el factor diferencial entre las organizaciones que generan riquezas y las que no; por este motivo, los agentes encargado de la toma de decisiones en las empresas deben desarrollar todas las estrategias necesarias para identificar las características que orientan al conocimiento a constituirse en un activo perfectamente cuantificable. Esta situación,

transforma al capital humano en la dimensión de mayor preeminencia del capital intelectual (CASATE, 2007).

En el contexto que fundamenta las actividades de las organizaciones, el capital humano se estructura como el conjunto de competencias, conocimientos y valores que incentivan a la innovación e implementación de procesos y procedimientos corporativos de mayor eficiencia y efectividad. Este tipo de capital, se encuentra comprendido por la formación académica y práctica de los agentes que conforman el recurso humano, las destrezas, habilidades y competencias desarrolladas en la ejecución diaria de las actividades laborales (RODRIGUEZ, 2005). Es el conjunto de capacidades, comportamientos y esfuerzos de cada una de las personas vinculadas a la organización que relacionadas con el esfuerzo y el tiempo invertido le permiten el logro de sus objetivos. La capacidad, representa las técnicas con las que una persona desarrolla una actividad, incluye el conocimiento, la habilidad y el talento. El comportamiento, son formas de conducta que evidencian “los valores, la ética, las creencias y reacciones de cada individuo, mientras que el esfuerzo, involucra la aplicación consciente de herramientas y conocimientos propios en el logro de objetivos. Todas estas características convierten al capital humano en un recurso vital para cualquier tipo de organización. Cada individuo invierte su capital en la organización en la medida en que posea compromiso organizacional y dedicación. El compromiso organizacional, es el resultado de los deseos individuales por contribuir al logro de los objetivos de una organización, es voluntario y la dedicación es el tiempo utilizado en el enriquecimiento de su puesto de trabajo (Davenport, 1999). Un empleado con compromiso organizacional y dedicación genera valor a la compañía, por lo tanto, es un recurso generador de ventaja competitiva o estratégica (DAVENPORT, 1999).

Para que el capital humano pueda desempeñar su papel dentro del ciclo productivo se deben poner a su disposición todos los recursos necesarios que le permita generar nuevos conocimientos y aplicarlos efectivamente en la organización, logrando innovación y desarrollo en productos y servicios (STEWART, 1998). El capital humano puede ser innato o adquirido. El capital innato son todas las condiciones físicas e intelectuales que son propias en el ser humano desde su nacimiento y que su fortalecimiento depende de la salud y de la alimentación, ya que un individuo mal nutrido y sin las condiciones físicas óptimas no puede aprovechar las aptitudes innatas. El capital adquirido se obtiene a través de: la educación formal, la educación informal y la experiencia laboral, estos componentes dan origen a la instrucción laboral y al sistema de valores. La educación formal son los años de estudio y dedicación en la formación en centros de educación (básica, secundaria, tecnológica o superior y de postgrado) existe un factor determinante en ella y es la calidad, es decir el tipo de educación que el individuo recibe. Con base en este aspecto se podría suponer que cuando el nivel de la calidad de la educación es alto, el desempeño laboral es de alto nivel y se puede afirmar que la calidad de la educación es directamente proporcional a la calidad del desempeño y, se puede llegar al siguiente interrogante: ¿Los individuos que reciben educación en centros de alta calidad se convierten en empleados con alta calidad en el desempeño de sus actividades laborales? -este interrogante daría origen a otro trabajo de investigación-. La educación informal son todos los conocimientos adquiridos a través de la vida laboral mediante el uso de prácticas y técnicas que permiten el incremento de la productividad, se compone de los conocimientos adquiridos a través de medios diferentes a los centros de formación, como: la familia, el entorno, los medios de información, procesos de superación autónoma, técnicas de trabajo desarrolladas y la experiencia laboral (GIMENEZ, 2002).

Teniendo en cuenta lo expresado por (BUENO, E. 2011), el Capital Humano es un componente del Modelo de medición y Gestión Agenciado por él, del Capital Intelectual; y hace referencia al conocimiento de las personas y los grupos y su capacidad para generarlo, que es un insumo útil para lograr la misión y la visión de la organización. El Capital Humano en este caso, considera tres elementos que a su vez se componen de variables (como se muestra en la ilustración Nro.6) que dan cuenta:

Del “contrato psicológico” de la persona con la organización (Valores y Actitudes) y se refiere a los principios subyacentes que llevan a los individuos a hacer las cosas, se encuentran recogidas en el “ser”, “estar” y “querer” de cada persona, el primero. Del conocimiento que la persona tiene para lograr un buen desempeño en el empleo (Aptitudes “saber”), el segundo. Y un tercero que hace referencia al conocimiento relacionado con la forma de hacer las cosas (Capacidades “saber hacer”) (BUENO E. D., 2011).

C A P I T A L H U M A N O	Elemento	Variable
	Valores y actitudes (ser+estar)	Sentimiento de pertenencia y compromiso
		Automotivación
		Satisfacción
		Sociabilidad y orientación al cliente
		Flexibilidad y adaptabilidad
		Creatividad
	Aptitudes (saber)	Educación reglada
		Formación especializada
		Formación interna
		Experiencia
		Desarrollo personal
	Capacidades (saber hacer)	Aprendizaje
		Colaboración (trabajo en equipo)
		Comunicación (intercambio de conocimiento)
Conciliación de la vida laboral y familiar		
Liderazgo		

Ilustración 6. Capital Humano, Elementos y Variables. Tomado de “Modelo Intellectus” de Medición, Gestión e Información del Capital Intelectual.

5.1.6.1.2 Capital Estructural

El capital estructural es un reflejo del capital humano, porque representa la forma de trabajo de las personas (SENGE, 2002) y los resultados que la organización alcanza son el fruto del esfuerzo del ser humano que se orienta hacia el logro del objeto social. Reúne todos los recursos y capacidades con los que cuenta la organización para lograr un funcionamiento eficiente. Para Barney (1991) Los recursos son los medios con los que cuenta la organización para lograr desarrollar su objeto social y las capacidades son el resultado del uso efectivo de los recursos y las capacidades se relacionan con la gestión administrativa, con la facilidad para adaptarse a los cambios de su entorno y con las rutinas que utiliza en el desarrollo normal de funcionamiento. Se convierten en ventaja competitiva cuando son difíciles de imitar y cuando por medio de ellas la organización logra aprovechar oportunidades y afrontar de manera efectiva las amenazas (Barney, 1991); incluye las herramientas que la organización utiliza para el procesamiento de información, en el logro de la calidad y en mecanismos que facilitan la renovación del conocimiento y son los activos que se quedan en la organización cuando los empleados se desvinculan de ella (EDVINSSON L. M., 2004).

Se origina cuando el conocimiento individual se sistematiza y externaliza para facilitar un funcionamiento eficiente. Este tipo de conocimiento es de propiedad de la organización y queda en ella aun cuando el conocimiento individual ya no esté presente (EDVINSSON L. M., 1997), como: la cultura organizacional, las políticas, las rutinas o procedimientos.

El capital estructural está compuesto por el capital organizativo y por el capital tecnológico de acuerdo a (BUENO E. R., 2008; BUENO e. a., 2008); el capital organizativo, son las características propias de cada organización, su cultura, su diseño estructural, sus rutinas organizacionales, sus sistemas de planificación, sus sistemas de control, sus manuales de

funciones y sus mecanismos de gestión que resultan de la sistematización del conocimiento individual aplicado a la organización; y el capital tecnológico, es la capacidad que posee la organización para almacenar, procesar y sistematizar toda la información que se produce en su interior (equipo de cómputo, bases de datos y software) así como también la capacidad para lograr el desarrollo de nuevos productos, nuevos procesos a partir de procesos de investigación (EDVINSSON, 2004).

		Elementos	Variables
CAPITAL ESTRUCTURAL ORGANIZATIVO	Cultura		Homogeneidad cultural
			Evolución de valores culturales
			Clima social-laboral
			Filosofía de negocio
			Identidad organizativa
			Sensibilidad en género
	Estructura		Diseño organizativo
			Desarrollo organizativo
	Aprendizaje organizativo		Entornos de aprendizaje
			Pautas organizativas
			Creación y desarrollo de conocimiento
			Captación y transmisión de conocimiento
	Procesos		Dirigidos al cliente interno
			Dirigidos al cliente externo
			Dirigidos a los proveedores

Ilustración 7. *Capital Estructural – Capital Organizativo, Elementos y Variables. Tomado de “Modelo Intellectus” de Medición, Gestión e Información del Capital Intelectual (BUENO E. D., 2011).*

El Capital Estructural es el conjunto de conocimientos y activos intangibles que se derivan de los procesos de acción que son propiedad de la organización y que se quedan en ella cuando las personas la abandonan; y cuyos elementos y variables se presentan en las ilustraciones 7 y 8, de acuerdo con lo expuesto por (BUENO E. D., 2011); Por su parte, el Capital Organizativo corresponde al conjunto de intangibles de naturaleza explícita e implícita, tanto formales como informales, que estructuran y desarrollan de manera eficaz y eficiente la identidad y actividad de la organización. Y el Capital Tecnológico, corresponde al conjunto de intangibles directamente

vinculados con el desarrollo de las actividades y funciones del sistema técnico de la organización, responsables tanto de la obtención de productos (bienes y servicios) con una serie de atributos específicos, del desarrollo de procesos de producción eficientes, como del avance en la base de conocimientos necesarios para desarrollar futuras innovaciones en productos y procesos.

		Elementos	Variables
CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL TECNOLÓGICO	Esfuerzo en I+D	Gasto en I+D
			Personal en I+D
			Proyectos en I+D
	Dotación tecnológica	Compra de tecnología	
		Dotación de tecnologías de la producción	
		Dotación de tecnologías de la información y de las comunicaciones	
	Propiedad intelectual e industrial	Patentes y modelos de utilidad	
		Marcas registradas	
		Licencias	
		Secreto industrial	
	Vigilancia tecnológica	Dominios en internet	
		Información sobre patentes	
		Conocimiento sobre la actividad tecnológica de la competencia	
		Información sobre líneas de investigación y tecnologías emergentes	
		Conocimiento de posibles asociaciones con empresas para I+D	
Localización de tecnologías sobre las que solicitar licencias			

Ilustración 8. Capital Estructural – Capital Tecnológico, Elementos y Variables. Tomado de “Modelo Intellectus” de Medición, Gestión e Información del Capital Intelectual (BUENO E. D., 2011).

5.1.6.1.3 Capital Relacional

Es el conocimiento generado por las relaciones que la organización posee con todos sus grupos de interés internos, externos y con la sociedad. Dentro del capital relacional se incluye el nombre del producto, el registro de la marca y su consolidación dentro del mercado. Las relaciones con los grupos de interés generan valor en la medida que aporten a la organización el conocimiento para satisfacer las necesidades de sus clientes o consumidores (SVEIBY, 1997). El

cliente o consumidor dentro de las organizaciones ya no debe ser “un blanco para una sola vez” sino que por el contrario se deben fortalecer las relaciones que la organización tiene con él hasta el punto de poseer la capacidad de ofrecer un servicio total que implica destinar todos los esfuerzos operativos, administrativos y financieros para lograrlo (EDVINSSON, 2004).

El capital relacional es un conjunto de relaciones que la organización posee con su clientela y que representan la lealtad que los clientes tienen hacia la organización incluyendo los canales de distribución y la rentabilidad de los productos entre otros. El resultado de aprovechar estas relaciones son los lazos de cooperación e intercambio con otras organizaciones y con la sociedad (MANTILLA, 2004). Se puede definir como el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas que la integran como consecuencia del valor derivado del número y calidad de las relaciones que de forma continuada se mantienen con los diferentes agentes del mercado y con la sociedad en general; está constituido por el Capital de Negocio, que es el valor que representan para la organización las relaciones que mantiene con los principales agentes vinculados con su proceso de negocio básico y por el Capital Social, que es el valor que representa para la organización las relaciones que ésta mantiene con los restantes agentes sociales que actúan en su entorno, social y territorial, expresado en términos del nivel de integración, compromiso, cooperación, cohesión, conexión y responsabilidad social que quiere establecer con la sociedad, como se puede apreciar en las ilustraciones 9 y 10, donde se discriminan sus elementos y variables, de acuerdo con (BUENO E. D., 2011).

		Elementos	Variables
C A P I T A L R E L A C I O N A L	C A P I T A L	Relaciones con clientes	Base de clientes relevantes
			Lealtad de clientes (fidelización del cliente)
			Satisfacción del cliente
			Procesos de relación con clientes ⁸
			Red de distribución
	Relaciones con proveedores	Formalización de la relación con proveedores	
		Soporte tecnológico	
		Personalización de productos y servicios	
	Relaciones con accionistas, instituciones e	Relaciones con los accionistas e inversores	
		Relaciones con instituciones del mercado	
	R E L A C I O N A L	Relaciones con aliados	Base de aliados
			Solidez de las alianzas
			Beneficios de las alianzas
	N E G O C I O	Relaciones con competidores	Conocimiento de competidores
Procesos de relación con competidores			
D E	Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad	Relaciones con instituciones de la calidad	
		Certificaciones y sistemas de calidad	
		Antigüedad y fidelización del empleado	
C I D O N A L	Relaciones con empleados	Satisfacción del empleado	
		Procesos de relación con empleados	
		Portal de empleados	

Ilustración 9. Capital Relacional – Capital de Negocio, Elementos y Variables. Tomado de “Modelo Intellectus” de Medición, Gestión e Información del Capital Intelectual (BUENO E. D., 2011).

		Elementos	Variables
C A P I T A L R E L A C I O N A L	C A P I T A L	Relaciones con las administraciones	Colaboración con las administraciones públicas
			Participación en la gestión pública
	R E L A C I O N A L	Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa	Notoriedad de marca
			Relaciones con medios de comunicación
	S O C I A L	Relaciones con la defensa del medio ambiente	Relaciones con las instituciones de defensa medioambiental
			Códigos y certificaciones medioambientales
	C I D O N A L	Relaciones sociales	Relaciones con las organizaciones sindicales
			Relaciones con las instituciones del mercado
		Reputación corporativa	Códigos de conducta organizativa
			Código de gobierno de la empresa
Código de igualdad			
Acción social			
Programas de conciliación de la vida familiar y profesional			

Ilustración 10. Capital Relacional – Capital Social, Elementos y Variables. Tomado de “Modelo Intellectus” de Medición, Gestión e Información del Capital Intelectual (BUENO E. D., 2011).

5.1.6.2 Modelos de Capital Intelectual

Las herramientas para medir el Capital Intelectual, son los modelos que han surgido como respuesta a esta necesidad, que buscan determinar y describir los elementos que forman parte de los activos intangibles, igualmente, medirlos y describir como se relacionan y proporcionan valor. Dentro de estos modelos se enumeran los más relevantes, que tiene como punto en común el concepto de intangibilidad y los componentes marco del capital Intelectual (Capital Humano; Capital estructural, Capital Relacional) o se están relacionados con estos, dentro de la tipología expuesta de la tabla Nro. 4 se pueden observar estas similitudes y diferencias.

Modelos de Capital Intelectual						
Modelo	Autor	Año	Tipología del Capital Intelectual			
			C. Humano	C. Estructural		C. Relacional
Skandia	Skandia	1992	C. Humano	C. Organizativo y C. Cliente		-
	Edvinsson y Malone	1997				
Balanced Business Scorecard	Kaplan y Norton	1996	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Perspectiva de Procesos Internos		Perspectiva de Clientes
Technology Broker	Annie Brooking	1996	Activos Centrados en el Individuo	Activos de Propiedad Intelectual	Activos de Infraestructura	Activos de Mercado
Canadian Imperial Bank	Hubert Saint-Onge	1996	C. Humano	Capital Estructural		Activos de Mercado
Universidad West Ontario	Bontis	1996	C. Humano	Capital Estructural		Capital Cliente
Intellectual Assets Monitor	Karl-Erick Sveiby	1997	Competencias	Estructura Interna		Estructura Externa
Nova	Camisón-Palacios y Devece	1998	C. Humano	Capital de Organización		Capital Social Capital de innovación y Aprendizaje
Dow chemical	Dow	1998	C. Humano	Capital Organizacional		Capital de Clientes
Intellect	Euroforum	1998	C. Humano	C. Estructural		C. Relacional
Knowledge Management Consortium	McElroy	2002	C. Humano	Innovación	Procesos	C. Social: intrasocial, intersocial e innovación
Intellectus	CIC - Bueno	2003	C. Humano	C. Tecnológico	C. Organizativo	C. Social C. de Negocio
Guthrie, Petty y Yongvanich	Guthrie, Petty y Yongvanich	2004	C. Humano	C. Interno		C. Externo
Chen et al.	Chen et al.	2004	C. Humano	C. Innovación	C. Estructural	C. Cliente
Joia	Joia	2004	C. Humano	C. Tecnológico	C. Organizativo	-
Ordoñez de Pablos	Ordoñez de Pablos	2004	C. Humano	C. Tecnológico	C. Organizativo	C. Relacional

Tabla 4. Modelos de Capital Intelectual. Tomado y adaptado de (ALAMA, 2008).

5.1.6.2.1 Modelo Navegador Skandia (SKANDIA, 1992).

Sistema de Capital Intelectual. Presentado por (EDVINSSON-MALONE, 1997). Su libro surge inicialmente en 1994, como anexo del informe anual de la compañía en donde se mostró el aporte del Capital Intelectual desarrollado dentro de ésta e identifica claramente la diferencia del capital financiero y el Capital Intelectual de la compañía; su objetivo principal era generar una herramienta para direccionar el proceso directivo de la toma de decisiones.

5.1.6.2.2 Modelo del Balanced Business Scorecard (Cuadro de Mando Integral).

Fue elaborado y desarrollado por (KAPLAN-NORTON, 1996), ha sido uno de los trabajos pioneros en materia de Capital Intelectual; incluye en su análisis los indicadores de gestión que se habían excluido por insertar solamente los relacionados con el corte financiero, haciendo de este compendio, una herramienta para la toma de decisiones.

5.1.6.2.3 Modelo de Intellectual Assets Monitor (SVEIBY, 1997).

Es presentado por Karl-Erick Sveiby, aquí se tienen como punto central los activos intangibles. En este orden de ideas, Bontis (2000) expresa lo diseñado por Sveiby como: a) Capital Humano. Tiene como factor relevante, las competencias de las personas, basadas en la capacidad de actuar frente a distintas situaciones; allí se incluye, la experiencia y la educación, b) Capital Estructural a su vez se subdivide en: estructura interna, alusiva a los elementos creados por la empresa, pero que son propiedad de la organización, tales como: patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa y, estructura externa, enfocada hacia las relaciones con clientes y proveedores; apartados como: reputación de la organización, la imagen de la empresa y las marcas comerciales, son tenidos en cuenta en esta última.

5.1.6.2.4 Modelo Technology Broker (BROOKING, 1996).

Annie Brooking (1996) es su proponente; parte del mismo concepto del modelo de Skandia, pero incluye los activos, tanto del Capital Intelectual, como de los tangibles.

5.1.6.2.5 Modelo Canadian Imperial Bank (*SAINT-ONGE, 1996*).

Elaborado por Hubert Saint-Onge en 1996. Se encarga de la medición de Capital Intelectual del Banco Imperial de Canadá; su tarea es ilustrar la relación entre el Capital Intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional. Está compuesto por tres elementos: a) Capital Humano, b) Capital Estructural y c) Capital Clientes. Adicionalmente, también se encuentra el Capital Financiero.

5.1.6.2.6 Modelo Universidad West Ontario (*BONTIS, 1996*) (*BONTIS, 1998*).

Desarrollado por Bontis (1996), donde se hace un análisis referente a las relaciones de causa-efecto entre los elementos básicos considerados por ellos como Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) y su efecto en los resultados empresariales; Para 1998 complementa el modelo incluyendo en el Capital Humano el conocimiento y las habilidades personales, en cuanto al Capital Estructural está conformado por las rutinas organizativas, así como la estructura, la cultura y los sistemas de información (CHU, 2014).

5.1.6.2.7 Modelo Nova (*CAMISÓN, 1998*).

Creado por la empresa Nova Care y desarrollado por la comunidad Club de Gestión del Conocimiento de la Comunidad Valenciana (Camisón, Palacios y Devece); es un modelo aplicativo a cualquier tipo de compañía; permite, no sólo medir, sino también hacer gestión de procesos de C.I; propende por el crecimiento de las compañías, para lo cual se divide en cuatro

elementos: a) Capital Humano, b) Capital de Organización, c) Capital Social y d) Capital de la innovación y el Aprendizaje.

Este modelo tiene un carácter dinámico, en la medida en que también persigue reflejar los procesos de transformación entre los diferentes bloques de Capital Intelectual. Una característica diferencial de este modelo es que permite calcular, además de la variación de capital intelectual que se produce entre dos períodos de tiempo, el efecto que tiene cada bloque en los restantes (Capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje) (COBO, 2006).

5.1.6.2.8 Modelo de Dow Chemical (*DOW-CHEMICAL, 1998*).

Surgió debido a la insuficiencia de un esquema que permitiera valorar la gestión de los activos intangibles. El modelo está estructurado en tres ejes: a) Capital humano, relacionado con las habilidades para generar soluciones de los clientes, Capital organizacional, referido a las capacidades de la organización para codificar y usar conocimiento y, c) Capital de clientes, basado en la atención y servicio al cliente (GONZÁLEZ M., 2010).

5.1.6.2.9 Modelo Intelect. (*EUROFORUM-ESCORIAL, 1998*).

Este modelo fue realizado por un grupo de trabajo de Euroforum Escorial, bajo la dirección del Doctor Eduardo Bueno Campos, dando como resultado un modelo aplicable a la realidad empresarial española, que ofrece información relevante para la toma de decisiones, bajo la premisa de Kaplan y Norton, de que sólo puede gestionarse aquello que puede medirse. igualmente, brinda información sobre la capacidad de la organización para generar resultados sostenibles y la posibilidad de mejora constante y de crecimiento en el largo plazo. Este modelo establece, tres bloques de capital intelectual: capital humano, capital estructural y capital

relacional, bloques conformados por elementos, que a su vez pueden ser medidos por una serie de indicadores (ALAMA, 2008).

5.1.6.2.10 Modelo de McElroy (McElroy, 2002).

Recoge las corrientes iniciadas por Nahapiet y Ghoshal (1.996), de autores como Prusak (1.998), Lesser (2.000) y Cohen y Prusak (2.001) por las que se revisa el concepto de Capital Relacional o se sustituye por el concepto de Capital Social. propone un modelo evolutivo del Capital Intelectual basado en el Capital Social como componente innovador a la vez que dinamizador del valor de los intangibles contenidos en el Capital Intelectual (COBO, 2006).

5.1.6.2.11 Modelo Guthrie, Petty.

Este estudio se realizó en Australia, para la divulgación de información de capital intelectual, aunque está formado por una parte estructural, compuesta por software, redes de distribución, entre otros y una parte humana, que incluye los recursos humanos que pertenecen a la organización y los externos, dentro de los cuales se hallan los proveedores y clientes, sostienen que el concepto de Capital Intelectual es diferente al de activo intangible (ALARCON, 2012) (TEJEDO, 2014).

5.1.6.2.12 Modelo de Estructura de Capital Intelectual “Intelectus” (EUROFORUM).

El profesor Bueno (2000) coincide con los estudios del profesor Bontis (2000) en el sentido de concentrar el modelo en tres tipos de capitales relacionados en: a) Capital Humano, b) Capital Estructural y c) Capital Relacional.

1. *Capital Humano*. Se refiere a las capacidades y compromisos que hacen parte del conocimiento de las personas; se articulan allí, las competencias, la capacidad de innovar y mejorar, la motivación y el compromiso. Para algunos autores, como Díaz (2001) este tipo de capital describe la experiencia personal y el saber integrado, tanto al conocimiento explícito, como al tácito; entonces, la capacidad de aprender es la base de los otros dos tipos de Capital Intelectual.
2. *Capital Estructural*. Está relacionado con la acumulación de conocimientos propios de la organización; por tanto, se deben mantener dentro de ésta, a pesar de que los trabajadores se marchen de las compañías, pues en cierta medida es independiente, pese a ser generado por el Capital Humano; allí quedarían incluidas la cultura, la tecnología y el conocimiento de la organización.
3. *Capital Relacional*. Como su nombre lo indica, es el conjunto de relaciones que tiene la organización con los clientes y el valor que ha logrado desarrollar por medio del cumplimiento en lo político, lo social, lo económico y lo ambiental para con el Estado y la sociedad misma, con lo que se genera un valor de marca que potencializa la consecución de nuevos clientes (GONZÁLEZ M., 2010).

5.1.6.2.13 Modelo “INTELLECTUS” de Medición y Gestión del Capital

Intelectual.

El “Modelo Intellectus de Medición y Gestión del Capital Intelectual”, dado a conocer en octubre de 2010, por el Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC), del Instituto Universitario de Administración de Empresas, (IADE) de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) es una actualización del mismo “*Modelo Intellectus*” de 2003 y a su vez del “Modelo Intelec” que se presentó por el Instituto Universitario Euroforum Escorial en 1998,

como primer modelo de este tipo en España, todos con el compromiso y participación del Doctor en Ciencias Económicas, Eduardo Bueno Campos (BUENO E. D., 2011).

Esta actualización se llevó a cabo teniendo en cuenta la aceptación y difusión del MODELO INTELLECTUS, superando debilidades metodológicas que se presentaban, además de incorporar mejoras necesarias, para cumplir con objetivos como: “elaborar un “índice sintético” a partir de un “mapa de variables y de indicadores principales”, que pueda responder a una “medida cuantitativa” relevante, agregada y representativa del conjunto de activos intangibles que se quieren revelar y evaluar. Índice que facilitará estudios comparativos y evolutivos en organizaciones y sectores de actividades diferentes”; “concretar la metodología para disponer (...) de series históricas sobre elementos , variables e indicadores que permitan llevar a cabo un análisis estratégico sobre la gestión del capital intelectual en la creación de valor de la organización; y “proponer una guía metodológica para la elaboración del informe de capital intelectual, orientado a completar la información contenida en la memoria anual (balance, cuenta de resultados e informe de gestión) con datos e indicadores (no financieros) sobre activos intangibles, la función de I+D y la actividad de innovación de la organización” (BUENO E. D., 2011).

Las experiencias conocidas de aplicación de este modelo han sido rastreadas en diferentes oportunidades, donde se evidencia su adaptación a varios requerimientos, por parte del IADE se tiene constancia de su utilización en varias empresas del sector público, teniendo como referencia en Colombia a la Universidad de Antioquía, la Unidad Central del Valle del Cauca – USEVA y el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología; igualmente en universidades de Brasil, Portugal y España, así como, sectores de banca, energía, empresas de base tecnológica y universidades en el sector privado (BUENO E. D., 2011).

Aunque este modelo conserva las tres dimensiones del Capital Intelectual, hace una subdivisión en el Capital Estructural, organizándolo en Capital Tecnológico y Capital Organizativo; igualmente, el Capital Relacional se divide en Capital de Negocio y Capital Social; esto con el fin de presentar información más específica. Además, y de acuerdo a lo sugerido en trabajos anteriores de análisis del modelo que ha venido desarrollando, se incorpora un nuevo componente o capital: *Capital de Emprendimiento e Innovación* (BUENO E. R., 2008) - (BUENO E. D., 2011).

El modelo se desarrolla a medida que se surten los apartados que lo componen:

- Estructura: conceptos, características y principios.
- Lógica interna del modelo.
- Desarrollo del modelo: definiciones por componentes.
- Cuadro de indicadores.
- Índice Sintético.
- Informe de Capital Intelectual.

5.1.6.2.13.1 Estructura del Modelo “INTELLECTUS”.

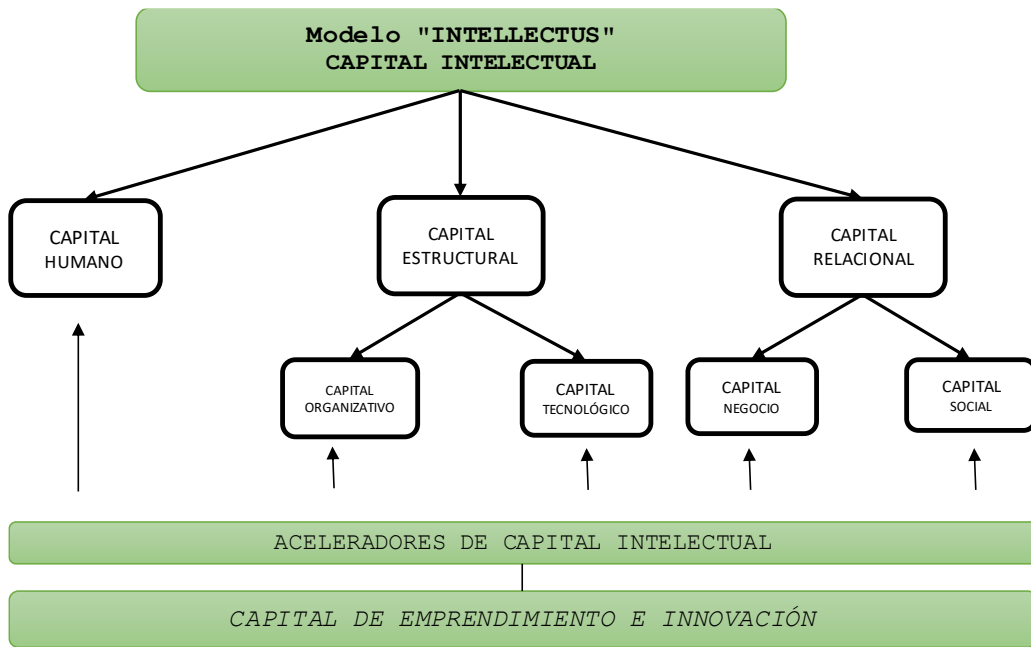


Ilustración 11. Estructura del Modelo "INTELLECTUS". Tomado de (BUENO E. D., 2011).

La estructura del modelo se desagrega para su análisis, en:

- Conceptos Básicos
- Características
- Principios de Configuración

Conceptos Básicos	Capitales o componentes
	Elementos
	Variables
	Indicadores
Características	Sistémico
	Abierto
	Flexible
	Adaptativo
	Sistémico
Principios de Configuración	Dinámico
	Dimensión Sistémica o Estructural
	Dimensión Relacional
	Dimensión Temporal

Tabla 5. Estructura del Modelo Intellectus. Elaboración propia, adaptado de (BUENO E. D., 2011).

5.1.6.2.13.2 Lógica Interna del Modelo.

La configuración de la lógica interna está dada por los componentes, elementos y variables del modelo, estos componentes son 5 básicos (Capital Humano-Capital Organizacional-Capital Tecnológico-Capital Negocio-Capital Social), denominados “mapa de elementos y variables”; además se identifican los “aceleradores” de estos componentes o capitales básicos, que son integrados en un nuevo componente o **Capital de emprendimiento e innovación**, estos “aceleradores” se reconocen como propuesta integradora, son las relaciones causa-efecto de los procesos que integran los conceptos y hacen parte de la nueva fundamentación metodológica que dinamiza y explica la evolución de los elementos y variables; hacen parte del elemento dinámico del Modelo, que permiten observar su evolución temporal, afianzados en el nuevo **Capital de emprendimiento e innovación**, con el que se desarrollarán las competencias esenciales y las capacidades dinámicas para el desarrollo sostenible de la ventaja competitiva de la entidad. En la ilustración Nro. 12 se ilustran los aceleradores básicos.

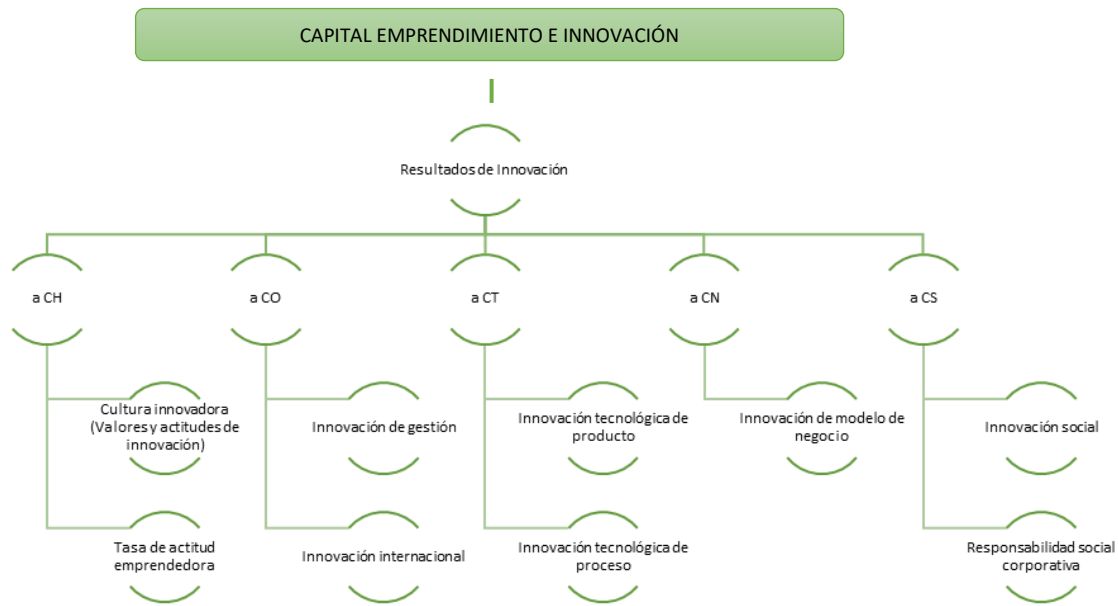


Ilustración 12. Aceleradores Básicos construcción del Índice Sintético. Tomado y adaptado de (BUENO E. D., 2011).

5.1.6.2.13.3 Desarrollo del Modelo y cuadro de indicadores

Son las definiciones de cada componente o capitales del Modelo y ya fue expuesto en los acápites de las dimensiones del Capital Intelectual, quedando igualmente plasmadas en las ilustraciones Nro. 6, 7, 8, 9 y 10; los cuadros de indicadores, se presentan como parte de la metodología en el Capítulo 7, sección 7.6 Variables; pues se tiene contemplado usar este Modelo, como base para el objetivo del presente trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior se reseña el nuevo capital (de emprendimiento e innovación) con sus elementos y variables; y que está en estrecha relación con los “aceleradores”, en la ilustración Nro. 12, se muestra su estructura.

Donde, el elemento de *resultados de innovación*, corresponde a las mejoras incorporadas en los productos, procesos y métodos de gestión existentes, percibidas en términos de costes, calidad, rendimiento y tiempo. Este elemento incluye además los logros obtenidos a través del lanzamiento de nuevos productos. El *esfuerzo en innovación*, son los esfuerzos dedicados al diseño, lanzamiento y difusión entre el público de los bienes y servicios tecnológica y socialmente nuevos. Es un elemento que hace referencia a los esfuerzos realizados en procesos de innovación tecnológica, de gestión y social por lo que sería muy interesante relacionarlo con el elemento “Resultados de la innovación”. Éste se compone de las siguientes variables objeto de medida. Y la *actitud y capacidad de emprendimiento*, expresa la disposición anímica o modelo mental de las personas (ser + estar) y la cualidad propia del saber hacer o para llevar a cabo la acción de emprender o de iniciar cosas, actividades o proyectos nuevos. (BUENO E. D., 2011).

Capital	Elemento	Variables
E m p r e n d i v i c i o n ó l o g i c o	Resultado de Innovación	Cultura innovadora (Valores y actitudes de innovación).
		Tasa de actitud emprendedora
		Innovación de gestión
		Innovación internacional
		Innovación tecnológica de producto
		Innovación tecnológica de proceso
		Innovación de modelo de negocio
		Innovación social
		Responsabilidad social corporativa
	Esfuerzo en Innovación	Gasto en innovación
		Personal en innovación
		Proyectos de innovación
	Actitud y capacidad de emprendimiento	Actitud de emprendimiento
		Creatividad
Capacidad de emprendimiento		

Ilustración 13. *Capital de Emprendimiento e Innovación. Tomado y adaptado de (BUENO E. D., 2011).*

5.1.6.2.13.4 Índice Sintético.

Se construye a partir de la asignación de unas ponderaciones a los indicadores o criterios de medida de los elementos y variables revelados o identificados de los diferentes componentes o capitales del modelo que componen el capital intelectual, que permite la descomposición de una estructura compleja, ordenando sus elementos en una estructura jerárquica, asignando valores numéricos para los juicios de valor (subjetivos), pero dentro de una “lógica deóntica” que permita otorgar con objetividad la importancia relativa de cada elemento o componente identificados tiene la mayor importancia o la prioridad a la hora de una gobernanza eficaz y eficiente del capital intelectual (BUENO E. D., 2011).

5.1.6.2.14 Informe de Capital Intelectual.

Es en una herramienta de comunicación para informar, a la dirección, a los empleados, a los accionistas y a los agentes sociales de su entorno (stakeholders) interesados por unas u otras

razones, sobre la existencia del valor oculto que representa el capital intelectual, como agregado de valor de un conjunto de activos intangibles o de recursos de conocimiento que han sido identificados, revelados y medidos a partir de la aplicación de un modelo de análisis.

La estructura del informe, comprende:

- Introducción y presentación de la empresa u organización.
- Modelo de Capital Intelectual de la entidad (Adaptación del Modelo Intellectus): elementos, variables e indicadores críticos para la organización.
- Resultados del Informe: Medición de activos intangibles.
 - Indicadores de Capital Intelectual. Selección del conjunto razonable de indicadores representativos de la entidad y actividad de la empresa u organización, clasificados por cada uno de los capitales que conforman el Modelo Intellectus.
 - Ejes de valoración y construcción del índice sintético sobre la valoración de los activos intangibles representativos del Capital Intelectual.
 - Análisis de puntos fuertes y áreas de mejora de cada uno de los capitales que conforman el Modelo de Capital Intelectual de la organización.
- Conclusiones y recomendaciones: elaboración de un documento que recoja observaciones generales (BUENO E. D., 2011).

5.2 Referente normativo

Aunque en Colombia existe una amplia jurisprudencia que aplica a las universidades públicas, hay unos parámetros generales por medio de los cuales estas instituciones llevan a cabo el desarrollo de su misión, visión y objetivos; dándole un piso jurídico a sus actuaciones.

- Lo primero que se debe considerar es la Constitución Política de la República de Colombia, que es la Ley de Leyes en el país.
- Luego vienen las normas de carácter general:

“La educación superior, es reglamentada por la **Ley 30 de 1992**, que define el carácter y autonomía de las Instituciones de Educación Superior -IES-, el objeto de los programas académicos y los procedimientos de fomento, inspección y vigilancia de la enseñanza.

Ley 115 de 1994- Ley General de Educación. Ordena la organización del Sistema Educativo General Colombiano. Esto es, establece normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Respecto a la Educación Superior, señala que ésta es regulada por ley especial, excepto lo dispuesto en la presente Ley. "Excepto en lo dispuesto en la Ley 115 de 1994, sobre Educación Tecnológica que había sido omitida en la Ley 30 de 1992. Ver Artículo 213 de la Ley 115.

Estas dos leyes indican los principios constitucionales sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, por su parte, las condiciones de calidad que debe tener la educación se establecen mediante el Decreto 2566 de 2003 y la Ley 1188 de 2008.

Esta normatividad se complementa con la Ley 749 de 2002 que organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, amplía la definición de las instituciones técnicas y tecnológicas, hace énfasis en lo que respecta a los ciclos propedéuticos de formación, establece la posibilidad de transferencia de los estudiantes y de articulación con la media técnica” (MEN, 2017).

- Las leyes que a continuación se relacionan, si bien no son específicas de la reglamentación de la educación pública superior, si tienen que ver con las personas que desempeñan funciones en estas:

LEY 909 DE 2004. Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 4500 de 2005, Reglamentada por el Decreto Nacional 3905 de 2009, Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 4567 de 2011. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

LEY 734 DE 2002. Por la cual se expide el Código Disciplinario Único.

- Finalmente, y de acuerdo con la misma Constitución Política de Colombia, están las normas que expide la Universidad del Quindío, en uso de su Autonomía Universitaria y que son una carta de navegación para su diario desempeño, se reseñan igualmente las generales:

ACUERDO N° 005. Febrero 28 de 2005. Consejo Superior. Por Medio del cual se expide el Estatuto General de La Universidad del Quindío.

ACUERDO N° 011. Agosto 26 de 2013. Consejo Superior. Por Medio del cual se expide el Estatuto de Personal Administrativo y Sistema de Carrera Administrativa de La Universidad del Quindío.

ACUERDO N° 020. Diciembre 18 de 2015. Consejo Superior. Por Medio del cual se Establece la Estructura Organizacional de La Universidad del Quindío, se Determinan las Funciones de sus Dependencias y se Dictan Otras Disposiciones.

ACUERDO N°. 049 junio 22 de 1995. Consejo Superior. Por el Cual se Expide el Estatuto para los Docentes de la Universidad del Quindío.

ACUERDO N°. 066 de 2000. Consejo Superior. Por el Cual se Expide el Estatuto Estudiantil de la Universidad del Quindío.

5.3 Referente Contextual

El proyecto se va desarrollar en la Universidad del Quindío, por tanto, se hace necesario plasmar las características de la institución.

Universidad del Quindío

La Universidad del Quindío una institución de nivel territorial y única institución de carácter público en el departamento del Quindío, creada por el Concejo Municipal de Armenia, en 1960. En 1982, se convirtió en una institución de carácter departamental. Empezó a funcionar en 1962 con los programas de Agronomía y Topografía y en 2017 cuenta con 7 facultades y 38 programas en las modalidades presencial, distancia y virtual.

Cuenta con 18.600 aproximadamente y tiene una planta de personal cercana a las 2.000 personas entre docentes, administrativos y contratistas.

Misión

La Universidad del Quindío contribuye a la transformación de la sociedad, mediante la formación integral desde el ser, el saber y el hacer, de líderes reflexivos y gestores del cambio; con estándares de calidad, a través de una oferta de formación en diferentes metodologías, que responda a una sociedad basada en el conocimiento; una investigación pertinente que aporte a la solución de las problemáticas del desarrollo e integrada con la extensión y proyección social; educando en tiempos del posconflicto y de la consolidación de la paz, apoyada en una gestión creativa y con estándares de calidad.

Docencia

La Universidad del Quindío contribuye a la transformación de la sociedad, mediante la formación integral desde el ser, el saber y el hacer, de líderes reflexivos y gestores del cambio;

con estándares de calidad, a través de una oferta de formación en diferentes metodologías, que responda a una sociedad basada en el conocimiento.

Investigación

Una investigación pertinente que aporte a la solución de las problemáticas del desarrollo e integrada con la extensión y proyección social.

Extensión y Desarrollo Social:

Apoyada en una gestión creativa y con estándares de calidad e integrada con la investigación.

Responsabilidad Social:

Educando en tiempos del posconflicto y de la consolidación de la paz.

Visión

En el año 2025, la Universidad del Quindío estará consolidada como una institución pertinente - creativa – integradora, acreditada de alta calidad, con reconocimiento nacional e internacional en sus procesos de formación a través de diferentes metodologías, de investigación, extensión, proyección y responsabilidad social.

Gestión:

La Universidad del Quindío estará consolidada como una institución Pertinente - Creativa – Integradora

Docencia:

Acreditada de alta calidad, con reconocimiento nacional e internacional en sus procesos de formación a través de diferentes metodologías.

Investigación:

Consolidada como pertinente y alta calidad en sus procesos de investigación.

Extensión:

Procesos creativos e integradores en proyección social.

Responsabilidad Social:

Reconocimientos en sus procesos de responsabilidad social.

Política de Calidad**Docencia:**

Contribuye al cumplimiento de los fines esenciales de la educación superior fundamentados en investigación, la extensión y desarrollo social.

Investigación:

Contribuye al cumplimiento de los fines esenciales de la educación superior.

Extensión:

Eficacia, eficiencia y efectividad de sus procesos y la satisfacción de las expectativas de los usuarios.

Responsabilidad Social:

Talento Humano competente, comprometido y respetuoso de lo público, y el óptimo manejo de los recursos del Estado.

Objetivos.

PILAR ESTRATÉGICO 1: Calidad Académica Pertinente.

Objetivo Estratégico – De Impacto – De Calidad Académica Pertinente

PILAR ESTRATÉGICO 2: Investigación Pertinente.

Objetivo Estratégico – De Impacto – Investigación Pertinente.

PILAR ESTRATÉGICO 3: Extensión y Desarrollo Social Pertinente.

Objetivo Estratégico – De Impacto – Extensión y Desarrollo Social Pertinente.

PILAR ESTRATÉGICO 4: Gestión Creativa.

Objetivo Estratégico – De Impacto – De Gestión Creativa.

PILAR ESTRATÉGICO 5: Bienestar y Cultura Creativa.

Objetivo Estratégico – De Impacto – Bienestar y Cultura Creativa

PILAR ESTRATÉGICO 6: Integradora con el Egresado.

Objetivo Estratégico – De Impacto – Integradora con el Egresado.

PILAR ESTRATÉGICO 7: Integradora con la Internacionalización y Movilidad.

Objetivo Estratégico – De Impacto – De Integradora con la internacionalización y movilidad.

PILAR ESTRATÉGICO 8: Integradora con el Entorno. Objetivo Estratégico – De Impacto –

Integradora con el Entorno (UNIVERSIDAD-DEL-QUINDIO, 2017).

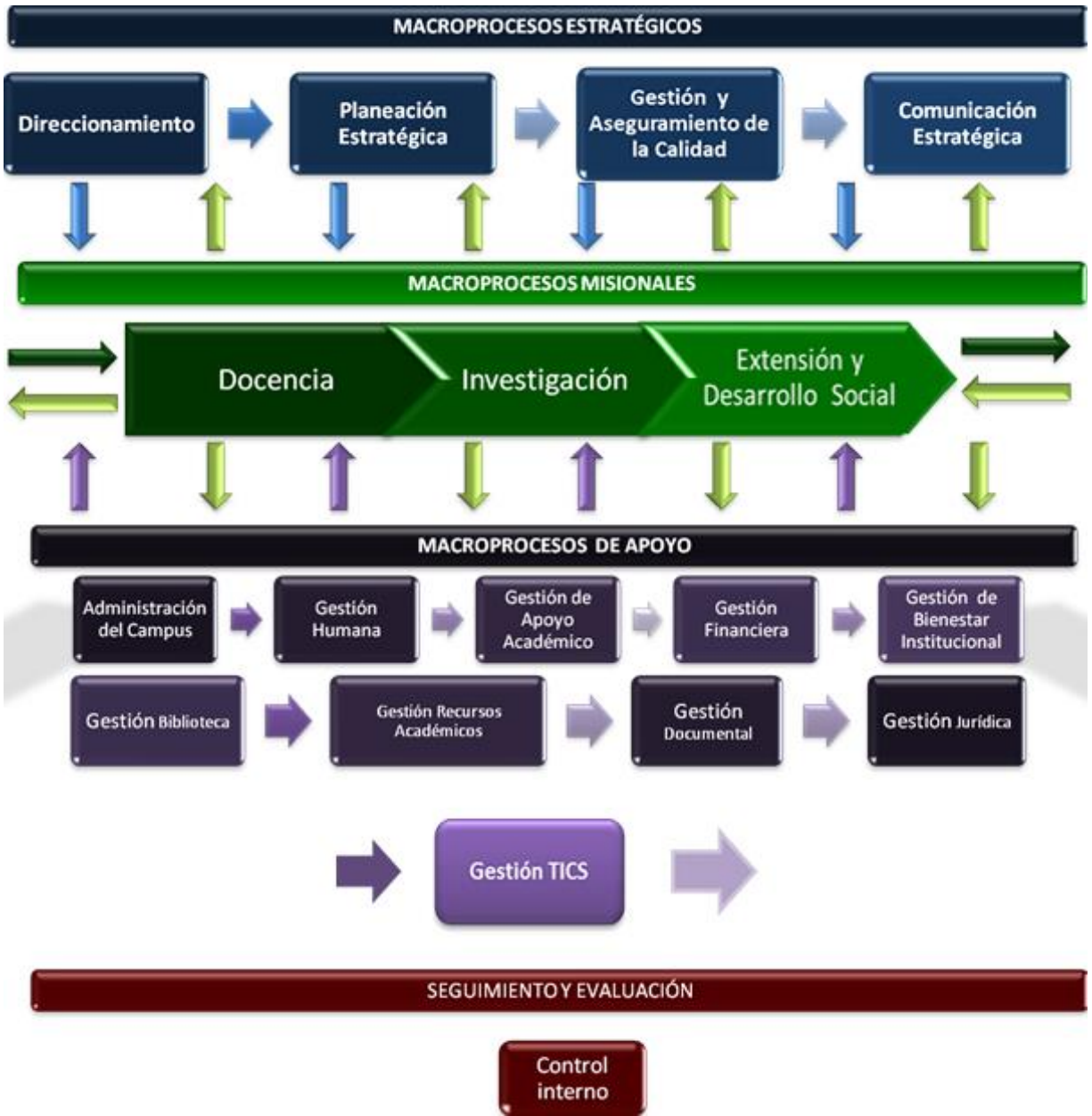


Ilustración 14. Mapa de Procesos Universidad del Quindío. Tomado de Sistema Integrado de Gestión UQ.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO
 Acuerdo del Consejo Superior No. 020 del 18 de diciembre de 2015

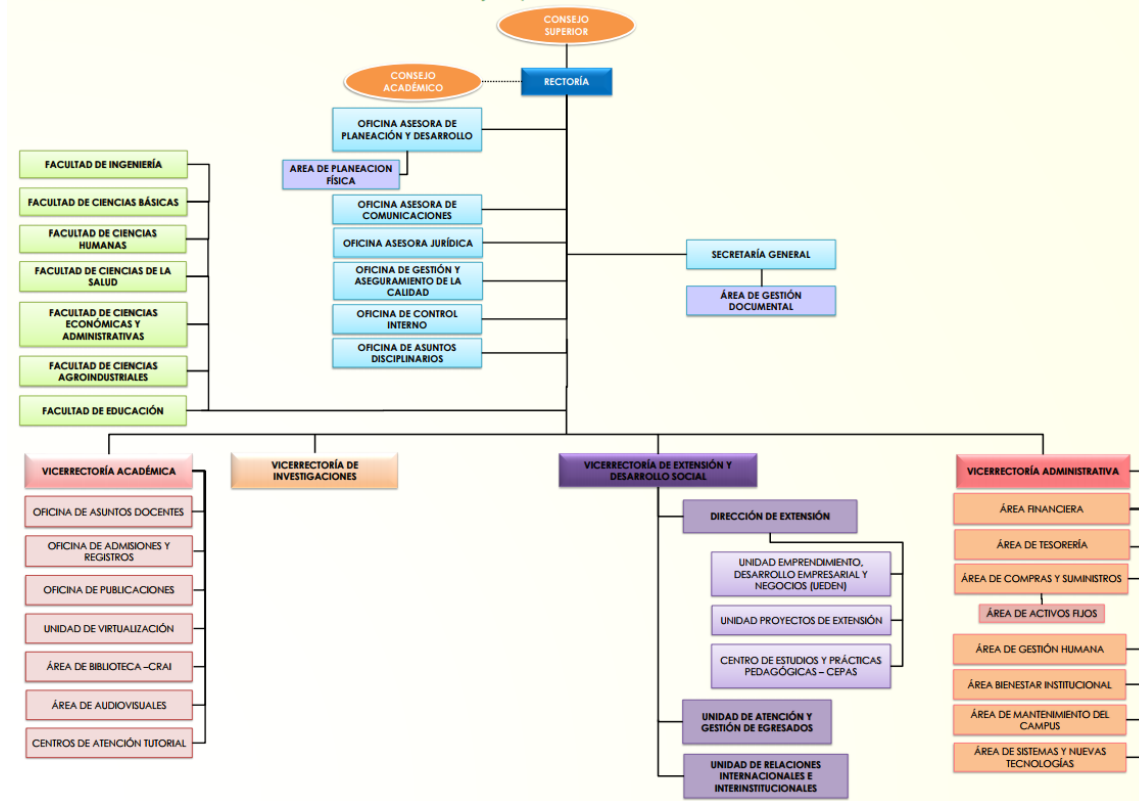


Ilustración 15. Estructura Organizacional 1. Tomado de Página Universidad del Quindío.

En esta primera parte es donde se ubican los procesos de apoyo, en los cuales trabajan la mayoría de los funcionarios administrativos.

La gestión administrativa se dirige desde de la Vicerrectoría Administrativa, que tiene a su cargo la mayor parte de los macroprocesos de apoyo, teniendo claridad en la estructura organizacional en cuanto que su labor se encuentra al servicio de los procesos misionales de docencia, investigación y extensión (UNIVERSIDAD DEL QUINDIO, 2017), los que se ilustran en la segunda parte, donde también hay personal administrativo desempeñando funciones en estos procesos.

6. METODOLOGÍA

6.1 Enfoque investigativo

El enfoque investigativo que se va a utilizar en el presente trabajo es *mixto*, combinando características del enfoque *cuantitativo*, que “representa un conjunto de procesos y es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones” (HERNANDEZ, 2010).

Y el *cualitativo*, que utiliza “la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos) pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular.” (HERNANDEZ, 2010).

Igualmente, el proceso que se utiliza es de razonamiento *deductivo*, “que comienza con la teoría y de ésta se derivan expresiones lógicas” en su componente cuantitativo, e *inductivo* en su

componente cualitativo, que “explora y describe, y luego genera perspectivas teóricas, va de lo particular a lo general.” (HERNANDEZ, 2010).

6.2 Alcance de la investigación:

El alcance que se va a tener es *descriptivo*, que de acuerdo con Hernández Sampieri, “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.” (HERNANDEZ, 2010).

Además, tiene un alcance *explicativo*, que “busca encontrar las razones o causas que provocan ciertos fenómenos físicos o sociales.” (HERNANDEZ, 2010).

6.3 Nombre de la metodología a utilizar

La metodología es transeccional o transversal, debido a que implica la recolección de datos en un único momento. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (HERNANDEZ, 2010).

6.4 Población

La población sobre la que se va a aplicar el estudio, corresponde a las personas que se desempeñan como funcionarios de la Universidad del Quindío, en el Área Administrativa, que de acuerdo a la Resolución de Rectoría # 4659 de agosto 01 de 2018 “Por medio de la cual se actualiza la distribución de la planta global de empleos de la Universidad del Quindío”; *que reemplazó a la Resolución de Rectoría # 3724 de noviembre 10 de 2017 “Por medio de la cual se actualiza la distribución de la planta global de empleos de la Universidad del Quindío”, que*

a su vez reemplazó a la Resolución de Rectoría # 3153 de mayo 26 de 2017 “Por medio de la cual se actualiza la distribución de la planta global de empleos de la Universidad del Quindío”, reemplazando a la Resolución de Rectoría # 2945 de marzo 23 de 2017 “Por medio de la cual se actualiza la distribución de la planta global de empleos de la Universidad del Quindío”, que reemplazó la Resolución de Rectoría # 1320 de diciembre 29 de 2015 “Por medio de la cual se actualiza la distribución de la planta global de empleos de la Universidad del Quindío”; corresponde a 341 personas, menos las exclusiones (32) Director de Programa, (12) Periodo y (36) Libre Nombramiento, para una **población de 261 funcionarios**; las personas que tienen contrato de trabajo o contrato de Orden de Prestación de Servicios y que se desempeñan en el Área Administrativa, no se tienen en cuenta por las características de este tipo de contratación, pues si bien cumplen funciones que ameritan ser tenidas en cuenta para este tipo de estudio, los contratos vencen a final de año y siempre existe la incertidumbre de una nueva contratación, cabe anotar, que el número es significativo y cercano al número de personas de planta, sin tener un dato exacto debido a que es información no divulgada institucionalmente.

De los 290 se tomará una muestra representativa tomada de manera aleatoria, con un 5% de margen de error y 95% de confiabilidad. Lo que da como resultado una **muestra de 156** encuestas a realizar.

6.4.1 Cálculo de la muestra.

Para el cálculo de tamaño de muestra se tomó como referencia un software que hace el cálculo, con unos datos dados en la dirección: <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>. (QuestioPro, 2019).

Calculadora de tamaño de muestras para tu investigación

Calculadora de muestra

Nivel de Confianza : 95% 99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

Ilustración 17. Tamaño de la muestra. Adaptado de QuestioPro.

6.5 Criterios de inclusión y exclusión:

De la población referida, no se van a tener en cuenta los cargos que son por elección, como rector, decanos o directores de programas, subpoblación que suma 39 personas.

Igualmente, se excluyen los profesores de planta de la Universidad del Quindío que ocupan cargos de Libre Nombramiento y Remoción, que corresponde a los 4 Vicerrectores, al Jefe de Gestión Humana y al Jefe de Planeación y Desarrollo; así como a las personas de Libre Nombramiento y Remoción, que antes de ocupar estos cargos no eran de la planta de empleados; para una nueva exclusión de 12 personas; igualmente, se excluyen los asesores, pues estos cambian de acuerdo con las disposiciones de la administración y los cambios en los cargos por elección.

6.6 Variables.

Matriz de Operacionalización de Variables			
Dimensión	Variables	Tipo	Preguntas
CAPITAL HUMANO	Sentimiento de pertenencia y compromiso	Cualitativa	¿Cuántos años lleva usted trabajando para la Universidad del Quindío?
		Cualitativa	¿Ha estado vinculado a actividades de mejora en la institución?
	Automotivación	Cualitativa	¿Cuántos días ha faltado usted a su puesto de trabajo, durante los últimos seis meses?
		Cualitativa	¿Considera su remuneración adecuada para su nivel de formación?
		Cualitativa	¿Ha sido promovido/a de cargo en su vida laboral en la UQ?
		Cualitativa	¿Valoraría positivamente su ambiente de trabajo?
	Satisfacción	Cualitativa	¿Ha sido trasladado de oficina o cambiado de rol en su misma oficina, en su vida laboral en la UQ? Solicitada por usted?
		Cualitativa	¿Ha tenido durante su vida laboral en la UQ premios o reconocimientos al trabajo realizado?
		Cualitativa	¿Está satisfecho con la relación colaborador/Jefe?
	Sociabilidad y orientación al usuario	Cualitativa	¿Pertenece a algún proyecto interno de trabajo, aparte de su trabajo normal? Incluye cátedra.
		Cualitativa	¿Pertenece usted a algún cuerpo colegiado interno de la UQ (comité, consejo)
		Cualitativa	¿Pertenece a algún proyecto externo de trabajo, aparte de su trabajo normal? Incluye cátedra.
		Cualitativa	¿Cómo califica el clima laboral en la UQ, en general?
		Cualitativa	¿Cree que en la parte administrativa la UQ va en la dirección correcta?
		Cualitativa	¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?
		Cualitativa	¿Su puesto está en relación con su titulación académica?

	Cualitativa	¿Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa?
	Cualitativa	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?
	Cualitativa	¿Considera que con su perfil (académico, experiencia) puede acceder a un cargo más alto?
	Cualitativa	¿se siente realizado en su trabajo?
	Cualitativa	¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?
	Cualitativa	¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?
	Cualitativa	¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?
	Cualitativa	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la UQ?
	Cualitativa	¿Atiende usted público?
Flexibilidad y adaptabilidad	Cualitativa	¿Ha hecho cambios de actividad profesional?
	Cualitativa	Indique su edad en años.
	Cualitativa	¿Ha hecho cambios geográficos en su vida profesional?
	Cualitativa	¿ha sido encargado formalmente, en un cargo más alto en su vida laboral en la UQ ?
Creatividad	Cualitativa	¿ha sugerido ideas para desarrollar las actividades de su labor?
	Cualitativa	¿En qué profesión(es) tiene título(s) de pregrado?
	Cualitativa	¿Qué título de postgrado o postgrados tiene?
	Cualitativa	¿Su cargo está relacionado con actividades de Investigación y Desarrollo? ¿Cuál?
Educación reglada	Cualitativa	¿Cuál es su último nivel de educación?
	Cualitativa	¿Tiene otro tipo de formación? ¿Cuál (es)?
	Cualitativa	¿Cuánto años hace que se graduó de pregrado?
	Cualitativa	Si tiene formación postgradual ¿Cuántos años hace que obtuvo el título?
Formación especializada	Cualitativa	¿Qué formación profesional tiene?
	Cualitativa	¿Ha realizado algún curso de formación que le haya dado o subvencionado la Universidad del Quindío?
	Cualitativa	¿Ha realizado algún curso de formación E-LEARNING que le haya dado o subvencionado la Universidad del Quindío?

CAPITAL ESTRUCTURAL		Cualitativa	¿Ha realizado algún curso de formación por la intranet que le haya dado o subvencionado la Universidad del Quindío?
	Experiencia	Cualitativa	¿Cuántos años lleva desempeñando funciones en el puesto de trabajo actual?
		Cualitativa	años de experiencia en las funciones del cargo que desempeña
		Cualitativa	Años de antigüedad en la Universidad del Quindío
		Cualitativa	¿Tiene experiencia profesional en el exterior?
	Desarrollo personal	Cualitativa	¿Desempeña actividades socio-culturales al margen de su labor en la Universidad del Quindío?¿Cuál?
		Cualitativa	¿Tiene personas a cargo?¿Cuántas?
		Cualitativa	¿La universidad del Quindío le ha dado un ascenso en el último año?
	Aprendizaje	Cualitativa	¿Cuántas Horas al mes dedica a actividades de formación?
	Colaboración (trabajo en equipo)	Cualitativa	¿Trabaja en algún equipo de trabajo constituidos como tal en la UQ?
		Cualitativa	¿Trabaja en algún equipo de trabajo externo a la UQ?
	Comunicación (intercambio de conocimiento)	Cualitativa	¿Ha hecho sugerencias para el desarrollo de actividades laborales?
		Cualitativa	¿Desarrolla su trabajo por medio de alguna plataforma tecnológica?
		Cualitativa	¿Se han tenido en cuenta las sugerencias realizadas por Ud. En el trabajo?
	Conciliación de la vida laboral y familiar	Cualitativa	¿Lleva trabajo a casa?
		Cualitativa	participa o ha participado en programas de conciliación
	Liderazgo	Cualitativa	¿Está satisfecho con su jefe inmediato?
		Cualitativa	¿Conoce la misión y objetivos de la UQ?
		Cualitativa	¿Se encuentra satisfecho con su trabajo?
		Cualitativa	¿Está involucrado en actividades de mejora de la UQ?
	Homogeneidad cultural	Cualitativa	¿Comparte la cultura organizacional de la UQ?
		Cuantitativa	Nº de culturas identificadas
		Cuantitativa	% de gastos generales dedicado a cultura corporativa

Evolución de valores culturales	Cuantitativa	Nº de valores culturales explicitados
	Cuantitativa	Nº de acciones de difusión de la cultura corporativa
	Cualitativa	Tiempo dedicado a difusión de la cultura corporativa
Clima social-laboral	Cuantitativa	Nº de horas dedicadas a la integración de nuevos empleados
	Cuantitativa	Nº de comunidades informales
	Cualitativa	Horas absentismo / Total horas trabajadas
	Cualitativa	Índice de clima social (Encuestas de clima laboral)
	Cualitativa	Renuncias voluntarias / Rotación No deseada
	Cualitativa	Despidos / Rotación No deseada
Filosofía de Negocio	Cuantitativa	Nº de definiciones de la visión de la organización
	Cuantitativa	Nº de comunicaciones institucionales que recogen la filosofía de Negocio
	Cualitativa	Inversión realizada en planes de implantación
Identidad organizativa	Cuantitativa	% de personas que han participado en la elaboración de la misión de la organización
Sensibilidad en género	Cuantitativa	Nº de actividades implementadas por la organización en materia de sensibilización en género.
	Cuantitativa	% de personas que han participado en las actividades en materia de sensibilización en género.
Diseño organizativo	Cuantitativa	Nº de Niveles jerárquicos existentes en la organización
	Cuantitativa	Nº de directivos / Plantilla Total (%)
	Cuantitativa	% de personas con funciones específicas
Desarrollo organizativo	Cualitativa	¿Ha cambiado de puesto de trabajo en el último año?
	Cuantitativa	Nº de departamentos que se han visto alterados o modificados en el año
	Cuantitativa	Nº de incentivos económicos
	Cuantitativa	Nº de incentivos en especie
Entornos de aprendizaje	Cuantitativa	Nº de sistemas de sugerencias
	Cuantitativa	Nº de comunidades de aprendizaje
	Cuantitativa	Nº de foros on line

	Cuantitativa	% inversión en formación on line/ Total inversión en formación
Pautas organizativas	Cuantitativa	Nº de procedimientos organizativos documentados
	Cuantitativa	Nº de procedimientos consuetudinarios
	Cuantitativa	Nº de rutinas automatizadas / Total de rutinas
Creación y desarrollo de conocimiento	Cuantitativa	Nº de sugerencias implantadas/Nº de sugerencias aportadas
	Cuantitativa	Nº de grupos de mejora
	Cuantitativa	Nº de equipos de colaboración entre departamentos
	Cuantitativa	Nº de utilizaciones sucesivas del conocimiento explicitado
Captación y transmisión de conocimiento	Cuantitativa	Nº de procesos de captación y transmisión de conocimientos
	Cuantitativa	% de tiempo dedicado a consultas de bases de datos
	Cuantitativa	Nº de mejoras de bases de datos existentes
	Cuantitativa	Frecuencia media de consulta de las bases de datos corporativas por empleado
Dirigidos al usuario interno	Cuantitativa	Nº de procesos documentados orientados al usuario interno
	Cuantitativa	Nº de consultas de miembros de la organización
	Cuantitativa	Nº de procedimientos estandarizados de acogida de Nuevos empleados
	Cuantitativa	Nº de procesos de reflexión estratégica
	Cuantitativa	Nº de procesos de innovación
	Cuantitativa	Nº de procesos de conocimiento identificados/Nº de procesos operativos
	Cuantitativa	Nº de procesos operativos de bases de datos
Dirigidos al usuario externo	Cuantitativa	Nº de procesos documentados de atención al usuario externo
	Cuantitativa	% de consultas respondidas a usuarios externos
	Cuantitativa	Nº de procesos de aceptación de usuarios
	Cuantitativa	Nº de procesos de seguimiento de los usuarios
Dirigidos a los proveedores	Cuantitativa	Nº de acuerdos documentados con los proveedores
	Cuantitativa	Nº de procesos desarrollados conjuntamente con los proveedores

		Cuantitativa	Nº de procesos automatizados e integrados con los proveedores
		Cuantitativa	Nº de procesos para la implantación del just in time en el suministro de los proveedores
		Cuantitativa	Nº de procesos de gestión de riesgos de los proveedores
		Cuantitativa	Nº de procesos de asistencia técnica de los proveedores
		Cuantitativa	Nº de acciones formativas con los proveedores
CAPITAL RELACIONAL	Satisfacción del usuario	Cuantitativa	Variación de reclamaciones registradas respecto al año anterior
		Cuantitativa	Tasa de mejora del índice de satisfacción del usuario
	Procesos de relación con usuarios (conocimiento del usuario)	Cuantitativa	Nº de canales de comunicación utilizados para relaciones con los usuarios
		Cuantitativa	Nº de sugerencias anuales de los usuarios para el diseño y desarrollo de productos
	Formalización de la relación con proveedores	Cuantitativa	Número de acuerdos y proyectos conjuntos con proveedores
		Cuantitativa	Antigüedad media de la relación con proveedores
		Cuantitativa	% de personal del proveedor trabajando en la organización
	Soporte tecnológico	Cuantitativa	% de personal de la organización trabajando en centros del proveedor
		Cuantitativa	Nº de procesos automatizados e integrados con los proveedores
		Cuantitativa	Nº de actualizaciones del catálogo electrónico de productos de los proveedores
		Cuantitativa	Nº de herramientas o plataformas tecnológicas conjuntas
	Personalización de productos y servicios	Cuantitativa	Ahorro medio (en tiempo o costes) en la recepción de pedidos electrónicos
		Cuantitativa	Nº de productos y servicios adaptados específicamente a la empresa/ Total de productos y servicios ofrecidos por proveedores
	Relaciones con entes de control e	Cuantitativa	Nº de eventos para presentar resultados a los accionistas
		Cuantitativa	Nº de comunicaciones anuales a ENTES DE

instituciones gubernamentales		CONTROL
		Participación de representantes del gobierno en la institución
Base de aliados	Cuantitativa	Nº de alianzas con entidades nacionales
		Nº de alianzas con entidades internacionales
		Nº de alianzas de I+D+i
Solidez de las alianzas	Cuantitativa	Alianzas con entidades nacionales
		Antigüedad media de las alianzas
		Grupos de trabajo en colaboración con los aliados
		Personas dedicados a alianzas
Beneficios de las alianzas	Cuantitativa	Programas de formación conjunta
Conocimiento de competidores	Cuantitativa	Nº de herramientas de inteligencia económica
	Cuantitativa	Nº de acciones de benchmarking al año
	Cuantitativa	Nº de personas dedicadas al análisis de competidores/ Total plantilla
Procesos de relación con competidores	Cuantitativa	Nº de acuerdos de colaboración con competidores
	Cuantitativa	Nº de proyectos conjuntos con competidores
Relaciones con instituciones de la calidad	Cuantitativa	Nº de participaciones en eventos de calidad
	Cuantitativa	Nº de auditorías de calidad realizadas en los últimos 3 años
	Cuantitativa	Asociaciones de calidad a las que pertenece la organización
	Cuantitativa	Nº programas de mejora de calidad en los que participa
Certificaciones y sistemas de calidad	Cuantitativa	Nº de certificaciones oficiales poseídas por la organización
	Cuantitativa	Nº procesos certificados / Total procesos
Antigüedad y fidelización del empleado	Cuantitativa	Tasa de rotación de empleados
	Cuantitativa	Edad media de la base de empleados
	Cuantitativa	Media de años de los empleados en la organización
Satisfacción del empleado	Cuantitativa	Nº de empleados perdidos al año
	Cuantitativa	Tasa de mejora del índice de satisfacción del empleado
Procesos de relación con empleados	Cuantitativa	Nº de canales de comunicación utilizados para relaciones con los empleados
	Cuantitativa	Nº de sugerencias anuales de los empleados para la mejora de la organización

Portal de empleados	Cuantitativa	Nº de usuarios registrados
	Cuantitativa	Tiempo de permanencia por página
	Cuantitativa	Período medio de actualización de contenidos
Colaboración con las administraciones públicas	Cuantitativa	Nº de acuerdos de colaboración con organismos públicos
	Cuantitativa	Nº de iniciativas de servicio público
Participación en la gestión pública	Cuantitativa	Nº de servicios de apoyo a procesos de gestión pública
Relaciones con medios de comunicación	Cuantitativa	Nivel de presencia en internet
	Cuantitativa	Inversión monetaria en comunicación y relaciones públicas
Relaciones con las instituciones de defensa medioambiental	Cuantitativa	Nº de acuerdos con organizaciones de protección del medio ambiente
	Cuantitativa	% de la inversión en proyectos medio-ambientales/ Total gastos
Códigos y certificaciones medioambientales	Cuantitativa	Nº de procedimientos dirigidos a la protección del medio ambiente
	Cuantitativa	Nº de certificaciones oficiales de protección del medio ambiente
Relaciones con las organizaciones sindicales	Cuantitativa	Nº de acuerdos con organizaciones sindicales
	Cuantitativa	% de participación en las elecciones sindicales
	Cuantitativa	% de trabajadores afiliados a sindicatos/ Total plantilla
	Cuantitativa	Nº organizaciones sindicales presentes en la organización
Relaciones con las instituciones del mercado de trabajo	Cuantitativa	Nº de ofertas enviadas a los servicios regionales de empleo
	Cuantitativa	Nº de ofertas enviadas a la bolsa de empleo
	Cuantitativa	% de puestos de trabajo con contrato indefinido
Códigos de conducta organizativa	Cuantitativa	Nº de sistemas de seguimiento de la conducta organizativa
	Cuantitativa	Periodicidad en la actualización de los códigos de conducta
	Cuantitativa	% de miembros de la organización a los que afecta el código
Código de gobierno de	Cualitativa	Existencia en la organización de un plan de igualdad
	Cuantitativa	Nº de acciones del plan de igualdad implementadas

la empresa	Cualitativa	Existencia de una Comisión de Igualdad en la organización
	Cuantitativa	Nº de referencias a la igualdad en la documentación corporativa de la organización
Código de igualdad	Cuantitativa	Antigüedad del código de gobierno
	Cuantitativa	Nº de comunicaciones anuales de gobierno corporativo orientadas hacia la transparencia informativa
Acción social	Cuantitativa	Nº de personas dedicadas a la acción social
	Cuantitativa	% de inversión dedicado a la conservación del patrimonio
	Cuantitativa	Nº de proyectos de desarrollo territorial en que se haya implicada la organización
	Cuantitativa	Nº de acuerdos de colaboración con instituciones del tercer sector (ONGs, Fundaciones, etc.)
	Cuantitativa	Nº de participaciones en proyectos institucionales de I+D+i
	Cuantitativa	Nº de acuerdos de colaboración con centros de investigación
Programas de conciliación de la vida familiar y profesional	Cualitativa	Existencia de un plan de conciliación en la organización
	Cuantitativa	Nº de reuniones de seguimiento del plan de conciliación
	Cuantitativa	Nº de acciones del plan de conciliación implementadas

Tabla 6. Operacionalización de Variables.

6.7 Técnicas e instrumentos de recolección

Se utilizará como instrumento de recolección de información la encuesta (Anexo 1), para lo concerniente al capital humano, aplicando preguntas de respuesta SI o NO, en algunas preguntas la escala de Likert, con opción de 5 respuestas, donde el encuestado (en este caso el funcionario) responderá con base en su grado de acuerdo - desacuerdo o satisfacción – insatisfacción, con el tipo de situación por la que se pregunta, con esta escala se miden actitudes y opiniones. Para dejar el formato de la encuesta en firme, se aplicó una prueba piloto a 5 personas, procedimiento con el cual se validó el instrumento; igualmente, en cada formato de

encuesta se incorpora una carta de confidencialidad de la información que cada funcionario diligencia (Anexo 2).

En cuanto al capital relacional, capital estructural y de emprendimiento e innovación, se realizaron entrevistas (Anexo 3) a los responsables de los Macroprocesos de Gestión Humana, Gestión de Aseguramiento de la Calidad, Planeación y Desarrollo y Gestión Financiera o la persona que ellos deleguen; igualmente, se buscará información en el SIG (Sistema Integrado de Gestión) donde están registrado lo concerniente a la institución.

6.8 Ordenamiento de datos

El proceso de organización de los datos, después de obtenidos por medio de las encuestas aplicadas, se realizó a través de la plataforma de google drive, para su posterior análisis y descripción de hallazgos. Los datos obtenidos de las entrevistas se tabulan en Excel.

7. HALLAZGOS

7.1 Tabulación, Graficas y Análisis De Instrumento

De la encuesta aplicada a 157 funcionarios administrativos de la Universidad del Quindío, se obtuvieron las siguientes respuestas:

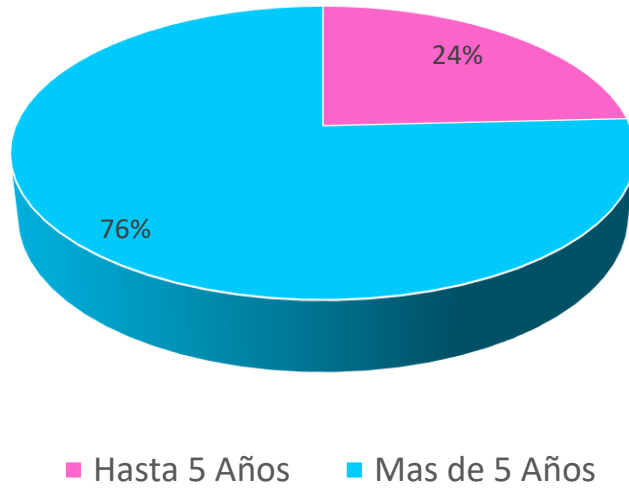
Capital Humano - Valores y Actitudes

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en la Universidad del Quindío? Colocar cuantos años en Carrera - cuantos años como provisional y cuantos años por contrato, si es el caso.

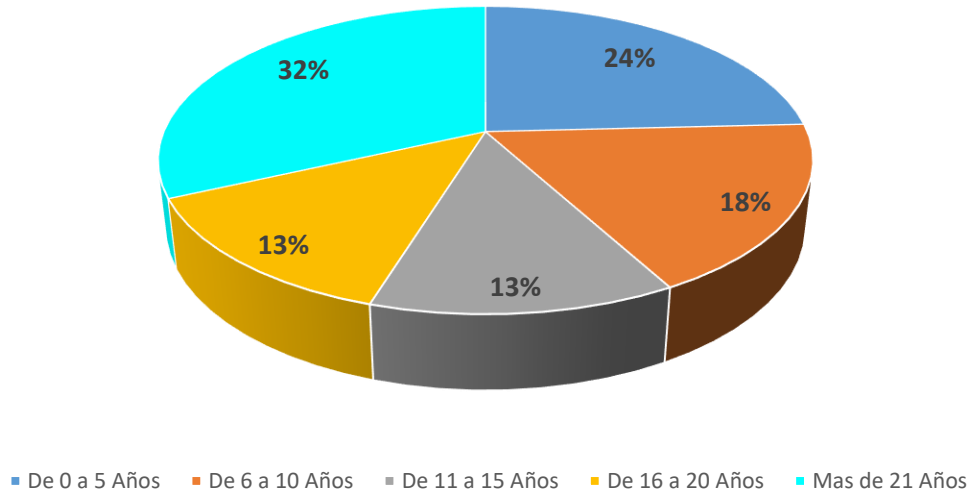
157 respuestas

6 años
2 años
2 por contrato y 31 de planta
5 años de contrato y 3 y medio provisional
27 en carrera y 7 por contrato.
18 MESES
9 años por contrato
11 años provisional 7 años constrato
9 años con diferentes contratos, Catedrático, Ocasional, Contrato de Trabajo Administrativo
4 años
Año y medio por contrato y quince años como provisional
OTROS (46)

Distribución de la Antigüedad en la U.Q.
Hasta 5 y Mas de 5
(Años)



Distribución de la Antigüedad en la U.Q. (Años)

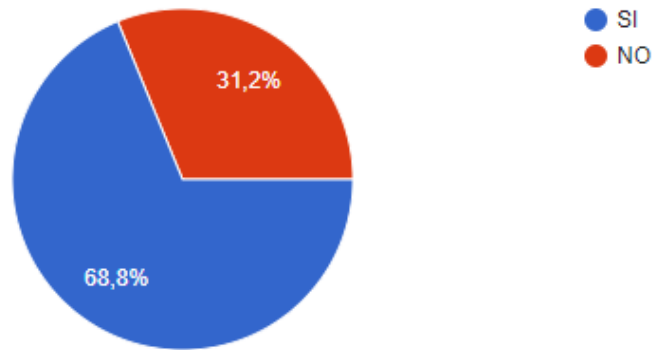


La distribución de la antigüedad trabajando en la Universidad del Quindío, en años es muy similar en cuanto al número de personas en cada uno de los intervalos propuestos, igualmente se pone de relieve que el 76% de la población (trabajadores administrativos UQ) lleva más de 5

años trabajando en la institución, lo que revela que $\frac{1}{4}$ de los trabajadores ingresaron en la actual administración, respondiendo a las dinámicas propias de crecimiento de la institución. Pero el mayor porcentaje son las personas que llevan más de 20 años trabajando en la institución.

2. ¿Ha estado vinculado a actividades de mejora en la institución?

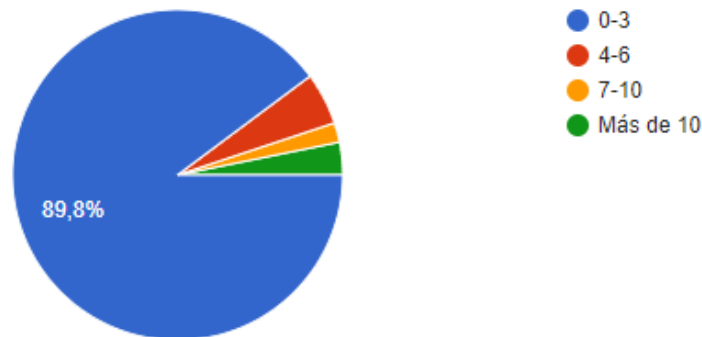
157 respuestas



En cuanto a la participación de los trabajadores en actividades de mejora, se refleja que la tercera parte no ha participado en estas actividades, abriéndose la posibilidad de integrar a más personas en la mejora, lo que viabiliza un mejor desempeño de la Universidad del Quindío en todos los procesos. Esto puede resultar de provecho en procesos neurálgicos para la institución, como el sostenimiento de la acreditación.

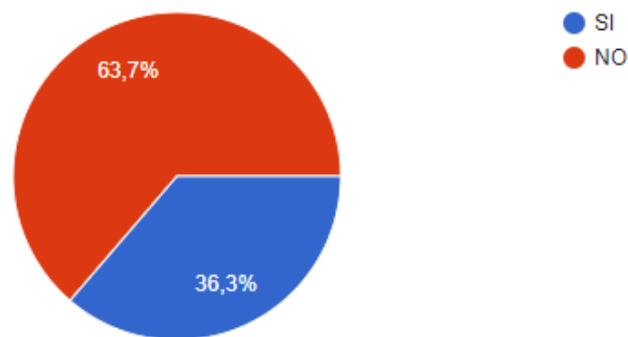
3. ¿Cuántos días ha faltado usted a su puesto de trabajo, durante los últimos seis meses?

157 respuestas



4. ¿Considera su remuneración adecuada para su nivel de formación?

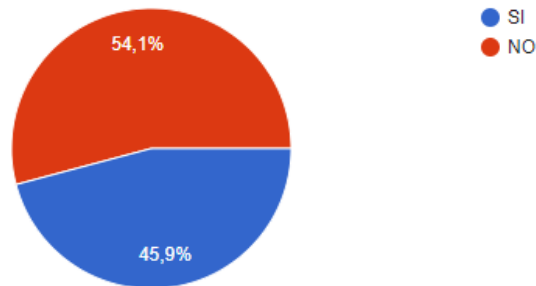
157 respuestas



El resultado a esta pregunta denota que o bien las personas están sobreperfiladas para los cargo que desempeñan o que los manuales de funciones están desactualizados y se debe hacer una intervención urgente en este aspecto, pues la mayoría de trabajadores 63.7% expresa su inconformismo respecto de la remuneración que recibe de acuerdo a su perfil.

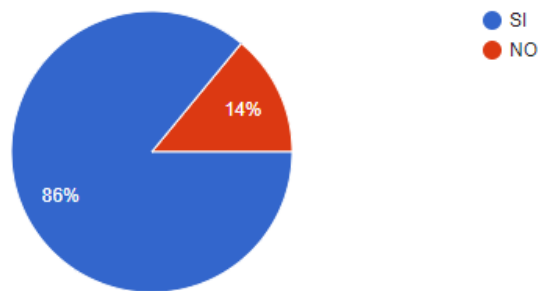
5. ¿Ha sido promovido/a de cargo en su vida laboral en la UQ?

157 respuestas



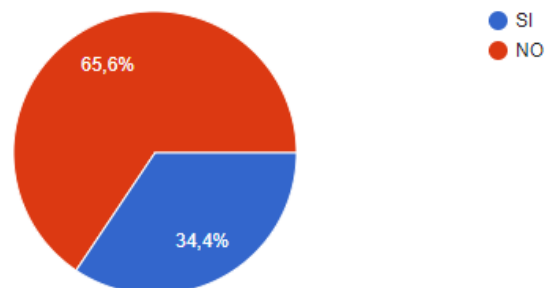
6. ¿Valoraría positivamente su ambiente de trabajo?

157 respuestas



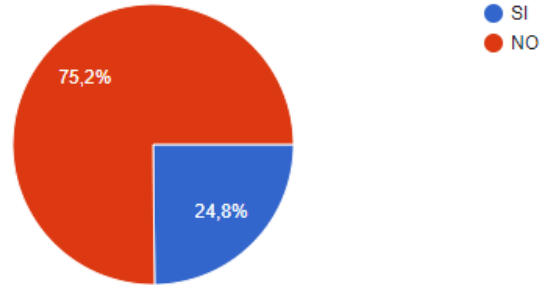
7. ¿Ha sido trasladado de oficina o cambiado de rol en su misma oficina, en su vida laboral en la UQ? Solicitada por usted?

157 respuestas



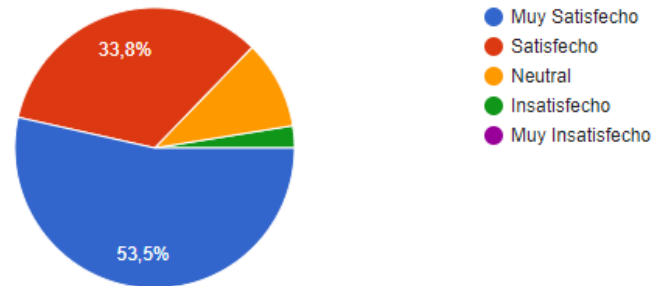
8. ¿Ha tenido durante su vida laboral en la UQ premios o reconocimientos al trabajo realizado?

157 respuestas



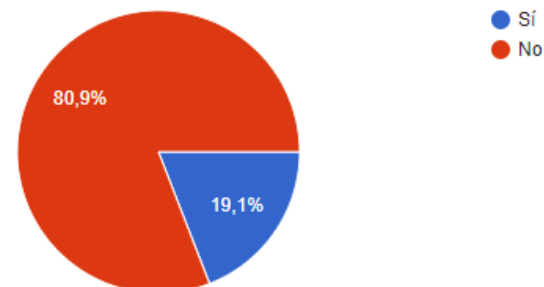
9. ¿Está satisfecho con la relación colaborador/Jefe?

157 respuestas



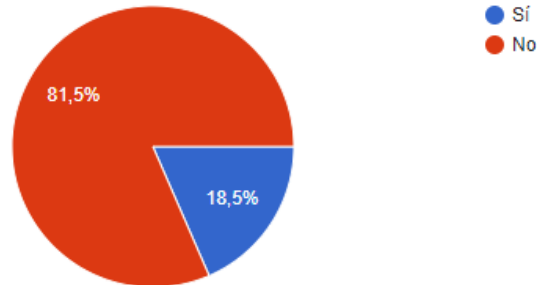
10. ¿Pertenece a algún proyecto interno de trabajo, aparte de su trabajo normal? Incluye cátedra.

157 respuestas



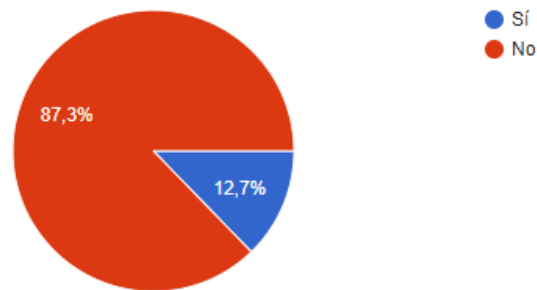
11. ¿Pertenece usted a algún cuerpo colegiado interno de la UQ (comité, consejo)

157 respuestas



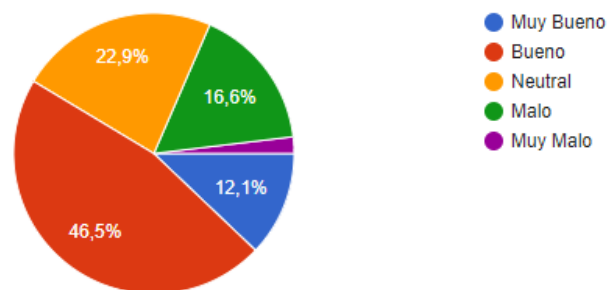
12. ¿Pertenece a algún proyecto externo de trabajo, aparte de su trabajo normal? Incluye cátedra.

157 respuestas



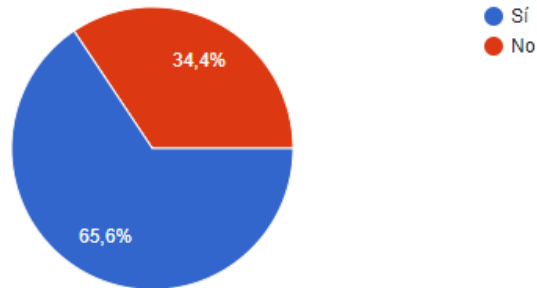
13. ¿Cómo califica el clima laboral en la UQ, en general?

157 respuestas



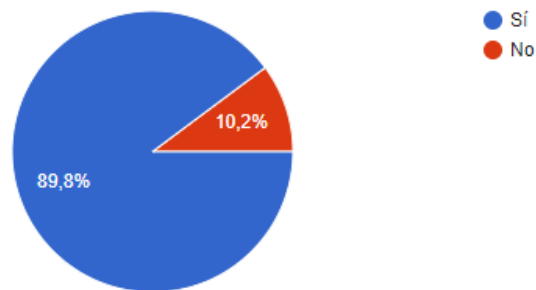
14. ¿Cree que en la parte administrativa la UQ va en la dirección correcta?

157 respuestas



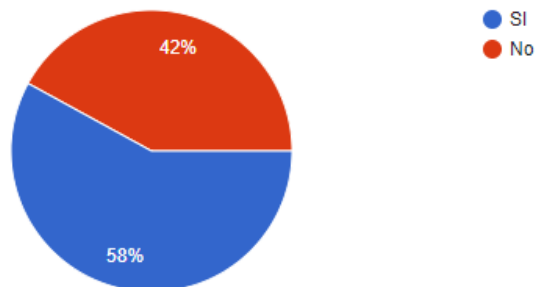
15. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?

157 respuestas



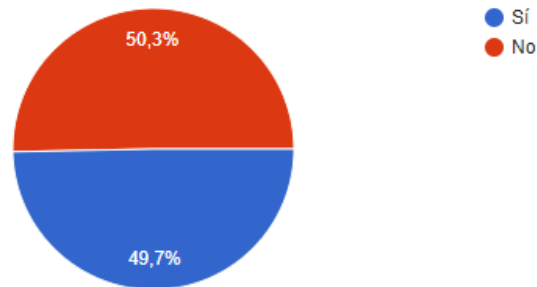
16. ¿Su puesto está en relación con su titulación académica?

157 respuestas



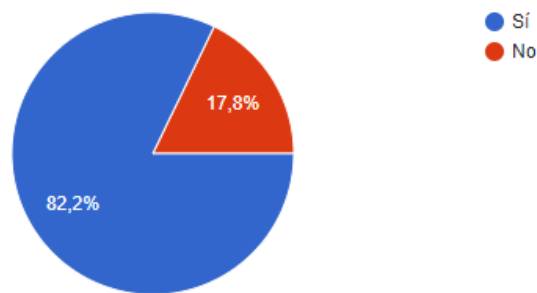
17. ¿Existen posibilidades reales de movilidad (ascenso) en su empresa?

157 respuestas



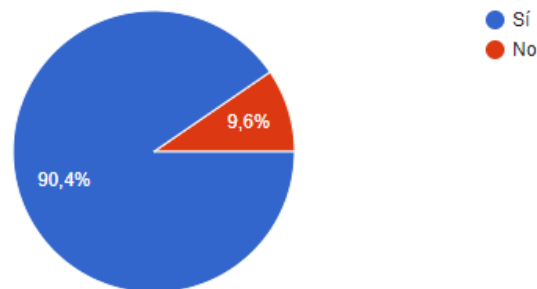
18. ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?

157 respuestas



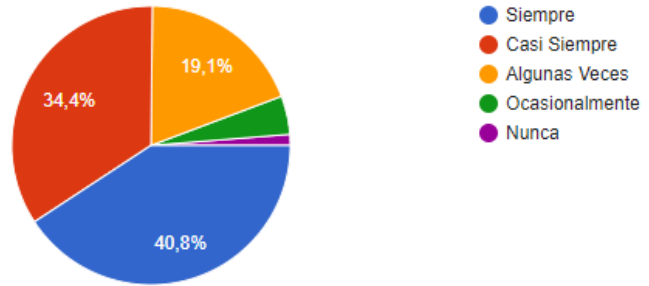
19. ¿Considera que con su perfil (académico, experiencia) puede acceder a un cargo más alto?

157 respuestas



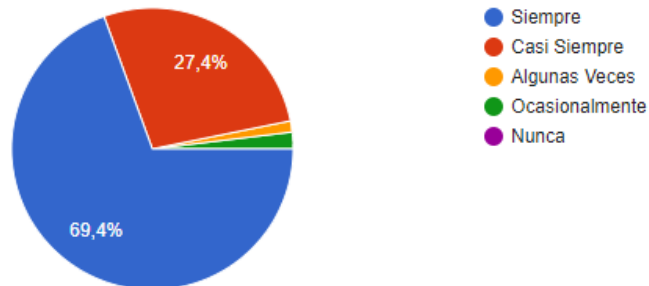
20. ¿se siente realizado en su trabajo?

157 respuestas



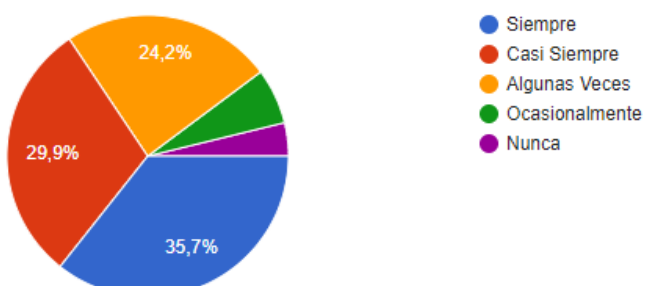
21. ¿Se lleva Usted bien con sus compañeros de trabajo?

157 respuestas



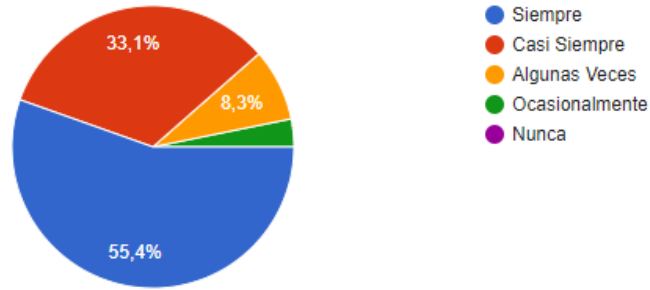
22. ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

157 respuestas



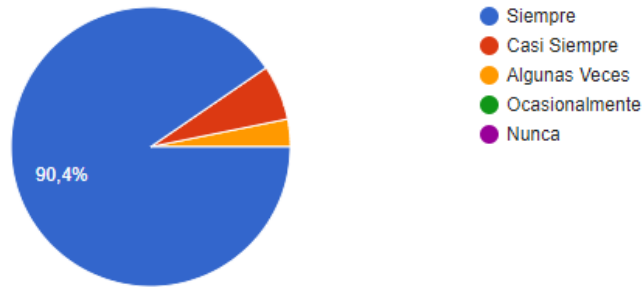
23. ¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?

157 respuestas



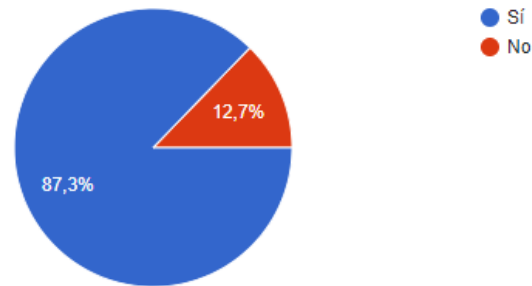
24. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la UQ?

157 respuestas



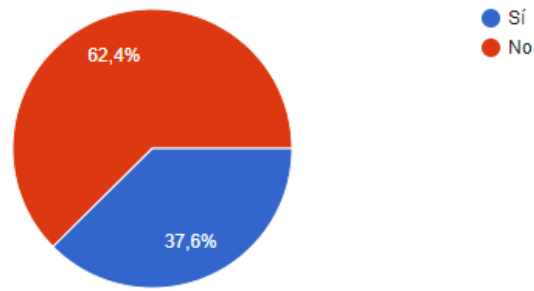
25. ¿Atiende usted público?

157 respuestas



26. ¿Ha hecho cambios de actividad profesional?

157 respuestas



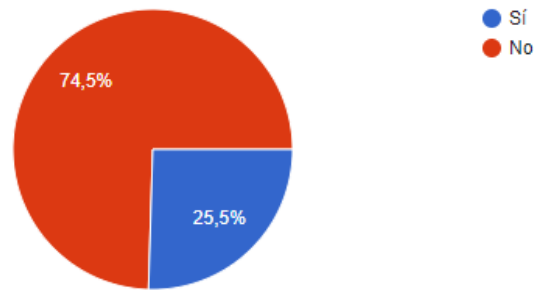
27 Indique su edad en años.

157 respuestas

56
38
44
45
49
36
57
55
40
46
33
31

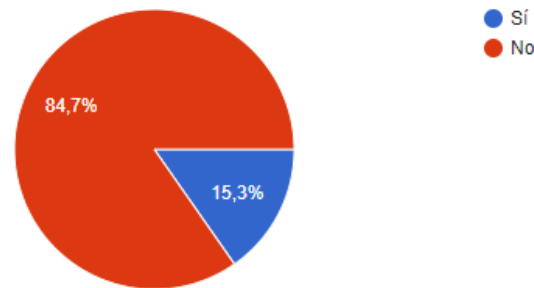
28 ¿Ha hecho cambios geográficos en su vida profesional?

157 respuestas



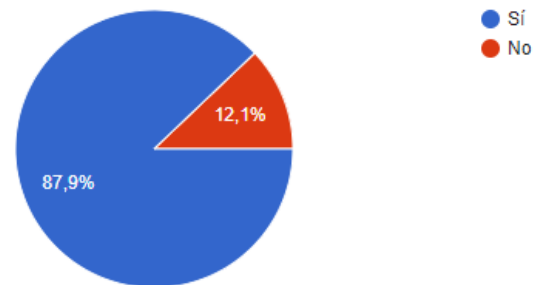
29 ¿Ha sido encargado en un cargo más alto en su vida labor en la UQ formalmente?

157 respuestas



30. ¿Ha sugerido ideas para desarrollar las actividades de su labor?

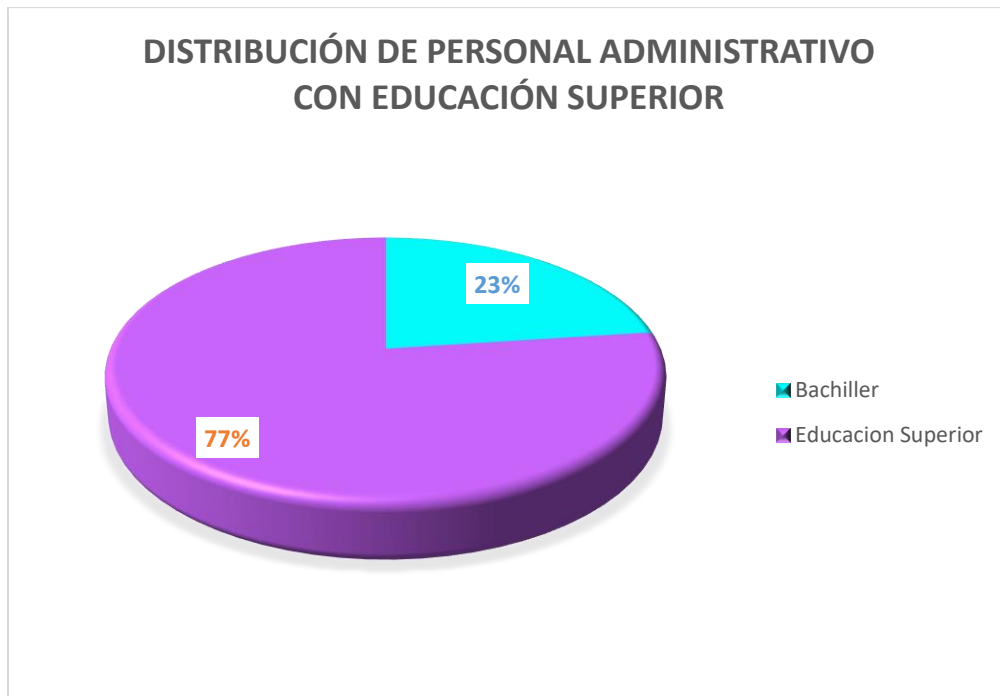
157 respuestas



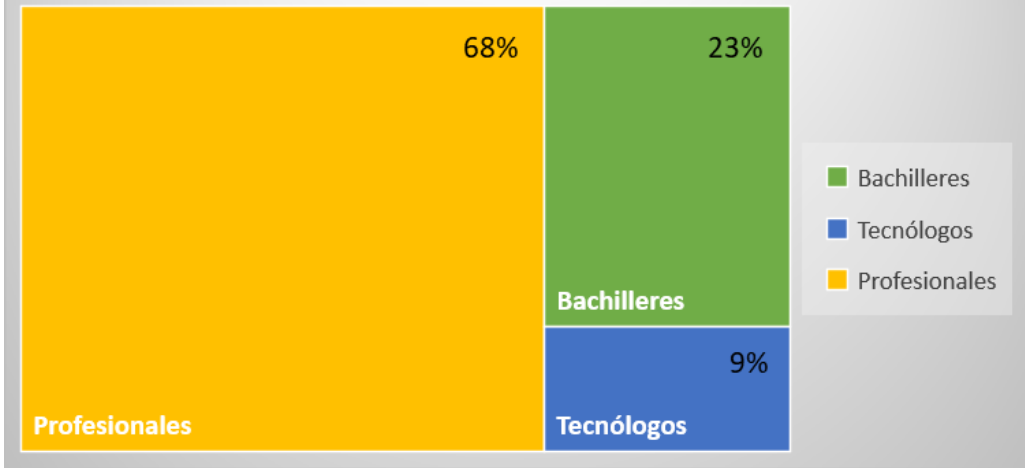
31. ¿En qué profesión(es) tiene título(s) de pregrado? Si no tiene titulo coloque N/A

157 respuestas

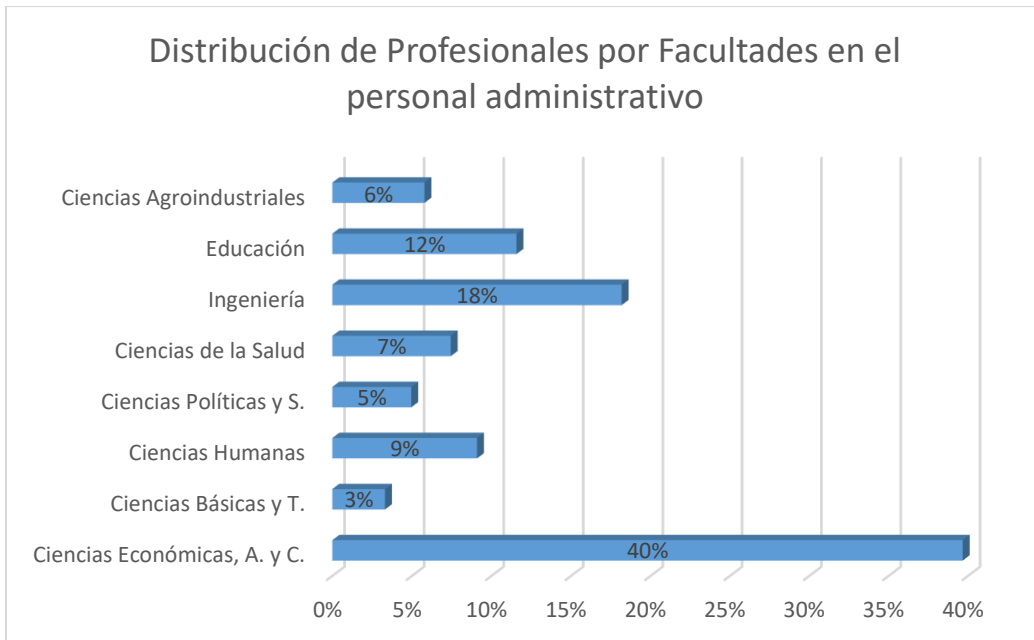
N/A
Contador Público
Derecho
Abogado
Ingeniería Civil
Topografo
Administrador Financiero
Contaduría Pública
Ingeniera Civil
CONTADURIA PUBLICA
Profesional en Salud Ocupacional
Tecnologo Agroindustrial



Distribución de Acuerdo a la Profesionalización de los Trabajadores



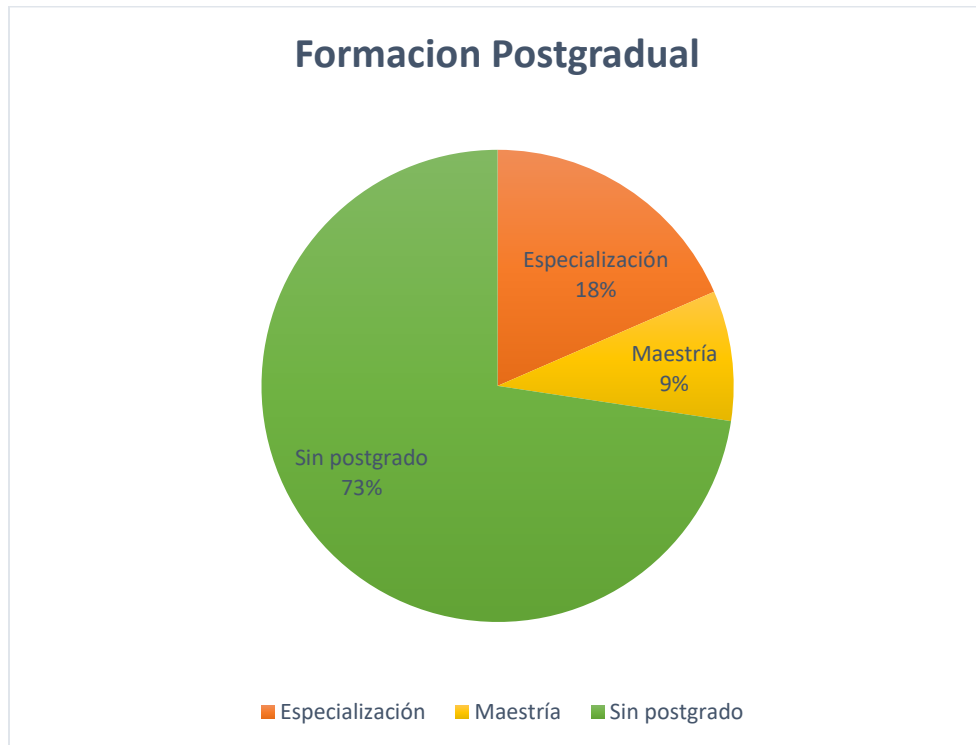
Distribución de Profesionales por Facultades en el personal administrativo



32. ¿Qué título de postgrado o postgrados tiene? Si no tiene titulo coloque N/A

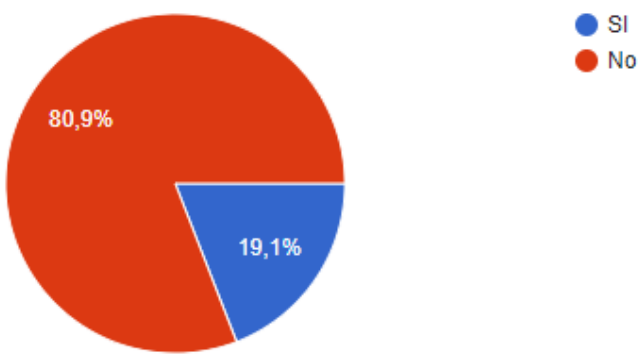
157 respuestas

N/A
NA
N.A
na
Contador Público
especialista en auditoria y revisoria fiscal
maestrías
Biología Vegetal
derecho tributario
Especialización en Gestión de Calidad y Normalización Técnica
Especialización
Especialista en Orientación Escolar



33. ¿Su cargo está relacionado con actividades de Investigación y Desarrollo?

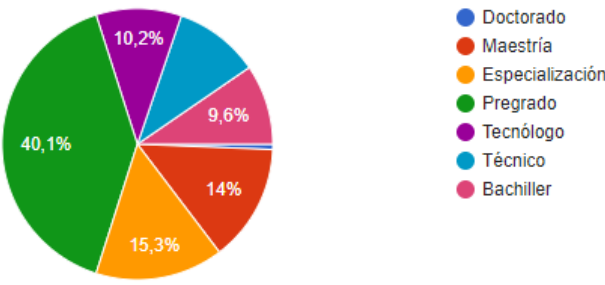
157 respuestas



Capital Humano - Aptitudes

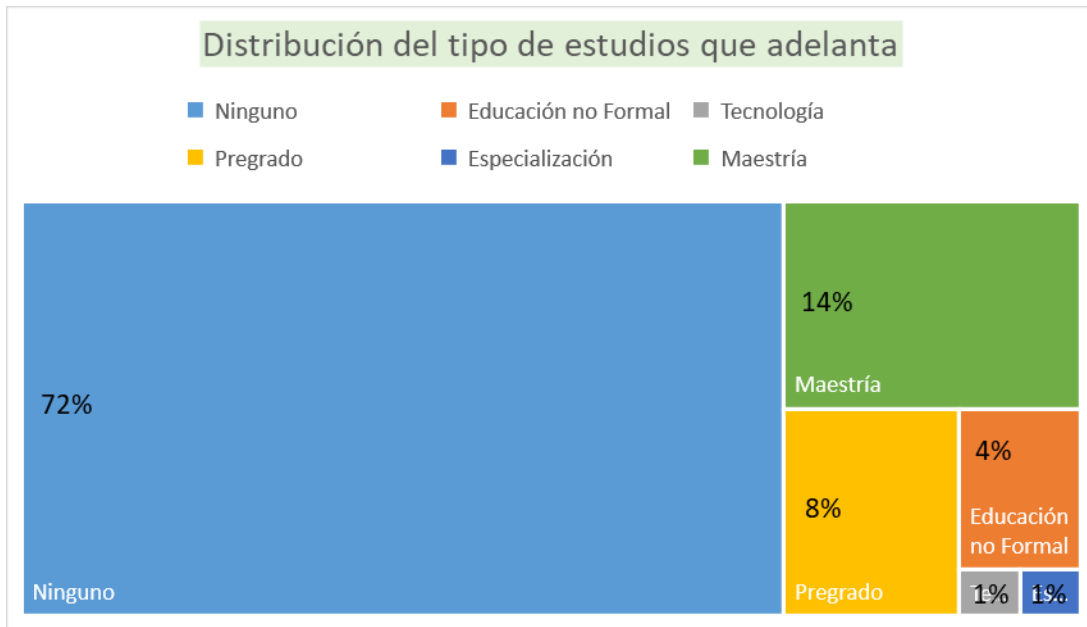
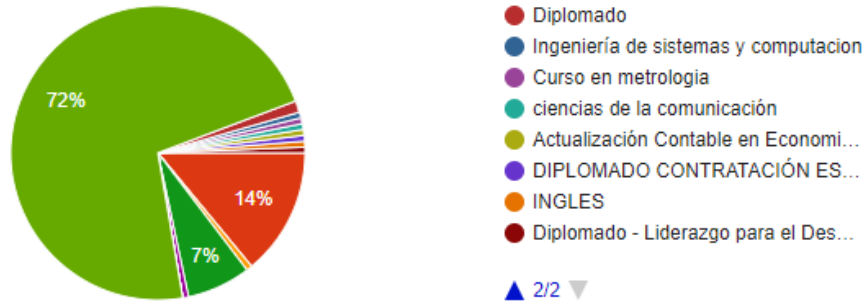
34. ¿Cuál es su último nivel de educación?

157 respuestas



35. ¿Se encuentra estudiando actualmente?

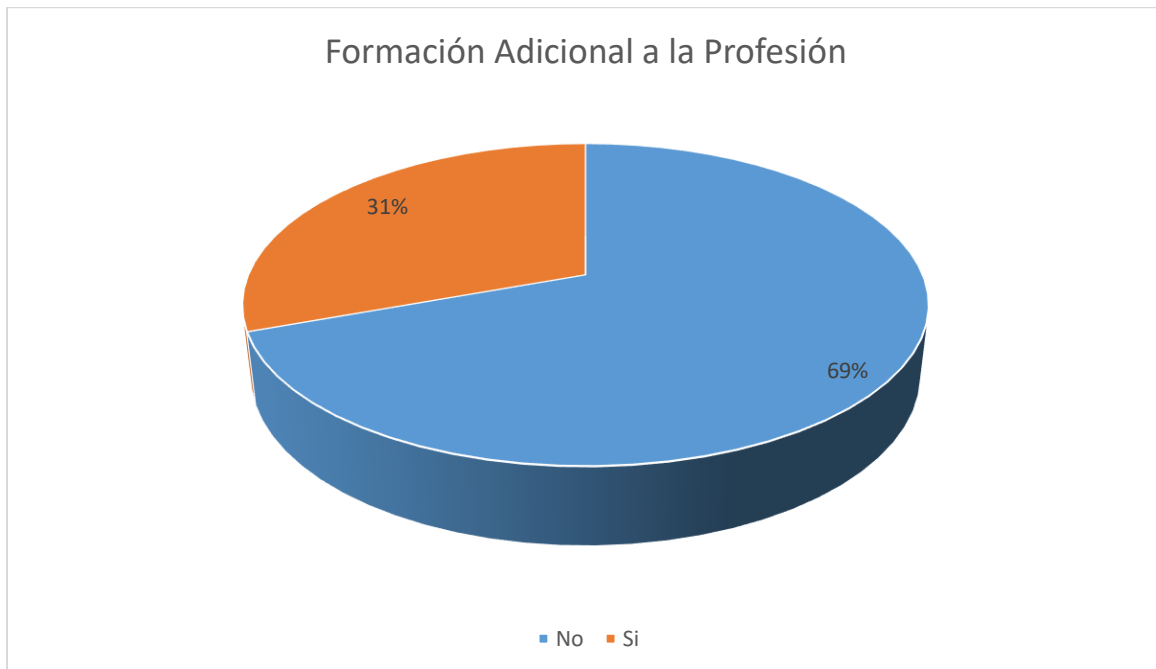
157 respuestas



36. ¿Tiene otro tipo de formación? ¿Cuál (es)? Si no tiene, colocar N/A

157 respuestas

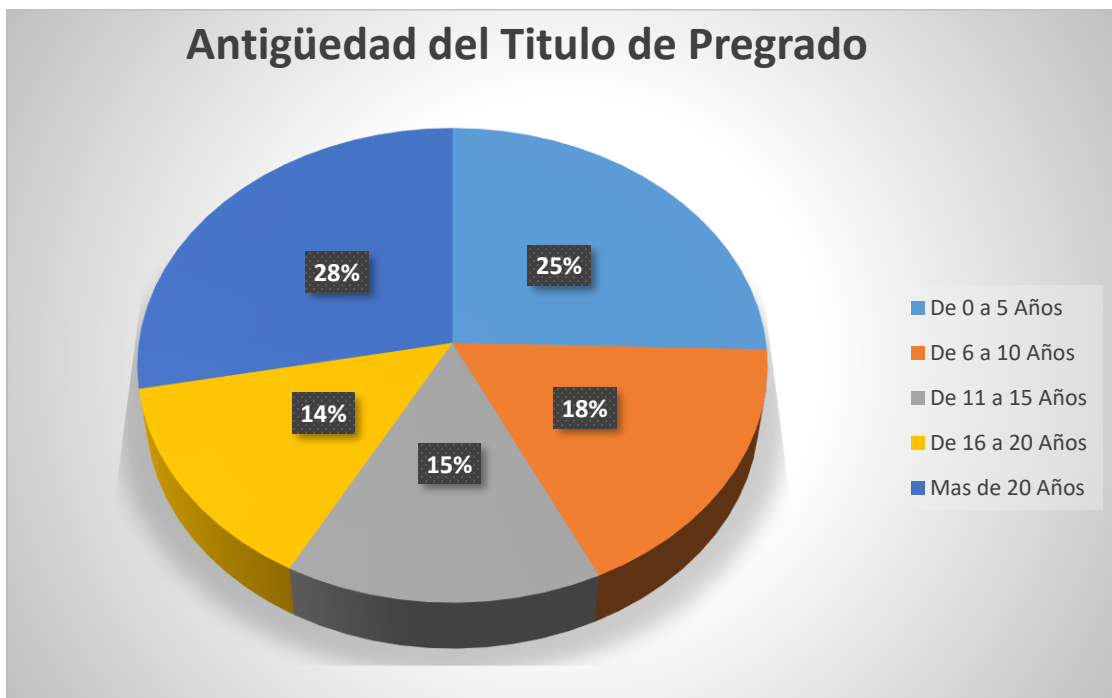
N/A
NA
n/a
na
DIPLOMADO EN GERENCIA DE PROYECTOS
Ingeniería de sistemas y computacion
felicidad laboral 3.0
no
secretariado
En todos los aspectos de la seguridad
Sistemas
Técnico Profesional en Secretariado



37. ¿Cuántos años hace que se graduó de pregrado? Si no tiene pregrado, coloque N/A

157 respuestas

N/A
10
15
4
21
16
18 AÑOS
7
17 años
8
27
14



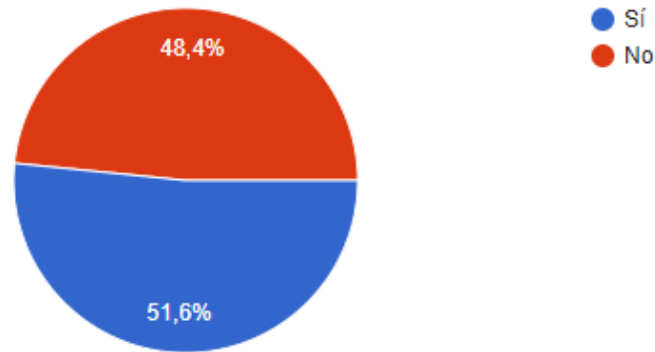
38. Si tiene formación postgradual ¿Cuántos años hace que obtuvo el título? Si no tiene, colocar N/A

157 respuestas



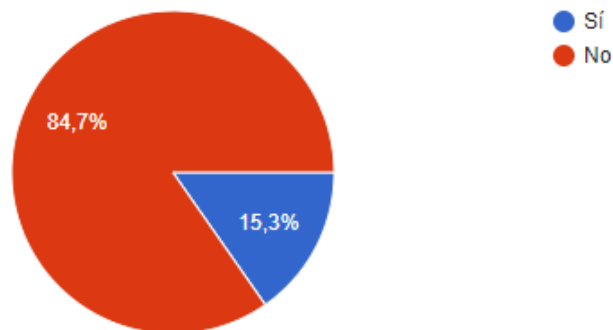
39. ¿Ha realizado algún curso de formación que le haya dado o subvencionado la Universidad del Quindío?

157 respuestas



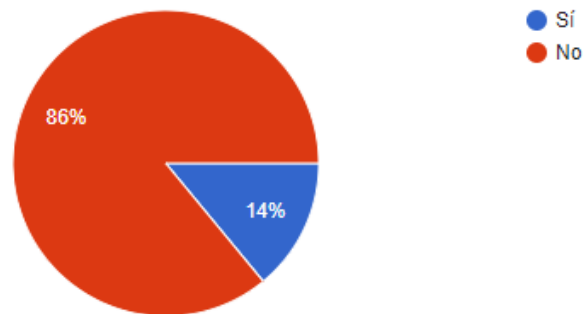
40. ¿Ha realizado algún curso de formación E-LEARNING que le haya dado o subvencionado la Universidad del Quindío?

157 respuestas



41. ¿Ha realizado algún curso de formación por la intranet que le haya dado o subvencionado la Universidad del Quindío?

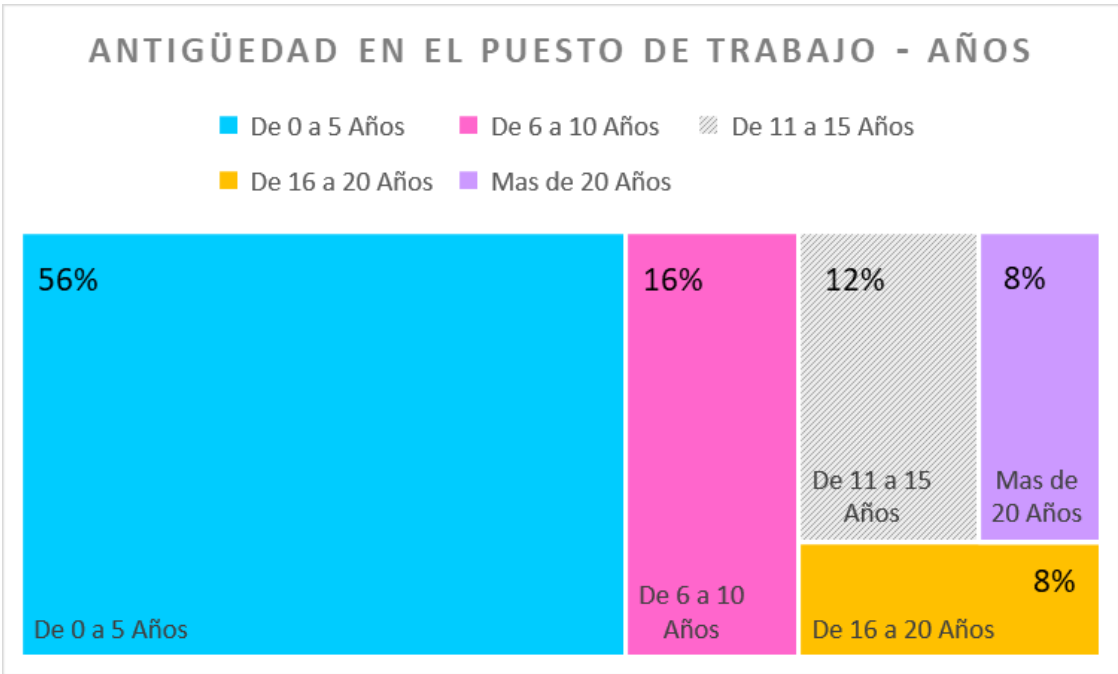
157 respuestas



42. ¿Cuántos años lleva desempeñando funciones en el puesto de trabajo actual?

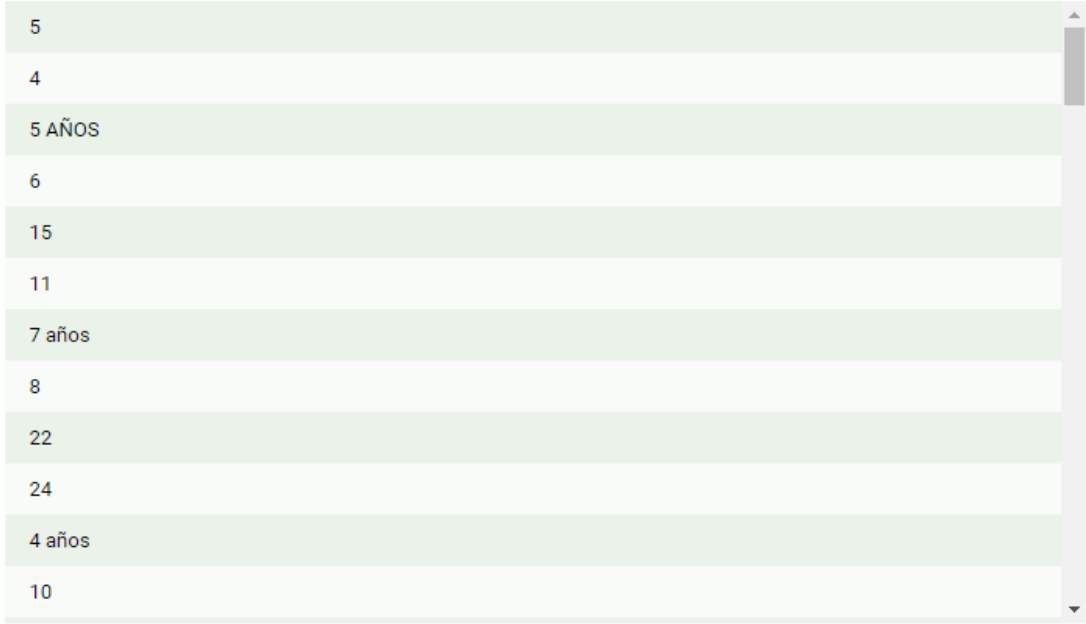
157 respuestas

18
5 años
2 AÑOS
6 meses
6
24
11
7 años
15 años
3 años y medio
21
11 AÑOS



43. Años de experiencia en las funciones del cargo que desempeña

157 respuestas

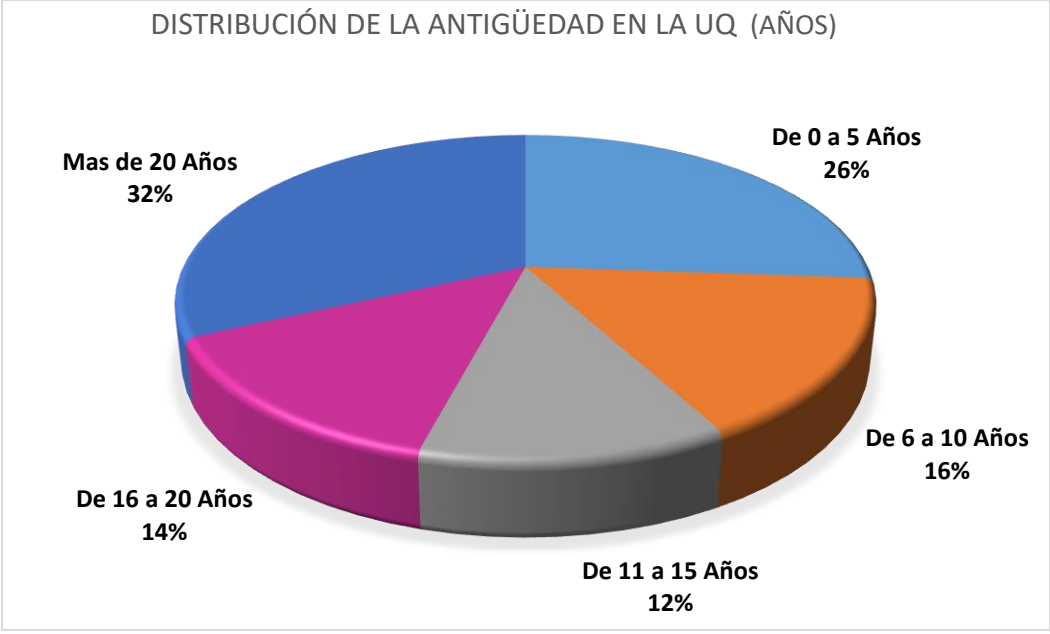




44. Años de antigüedad en la Universidad del Quindío.

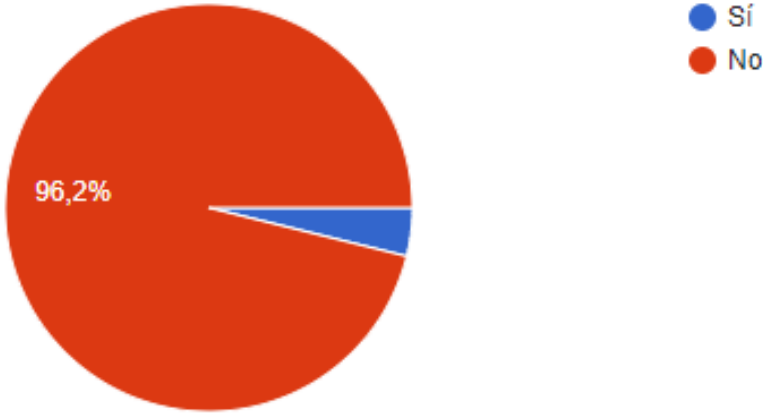
157 respuestas

7
26
3 AÑOS
22
8
18
25
6
24
11
32
4



45. ¿Tiene experiencia profesional en el exterior?

157 respuestas



46. ¿Desempeña actividades socio-culturales al margen de su labor, en la Universidad del Quindío? Si no desempeña ninguna, colocar N/A

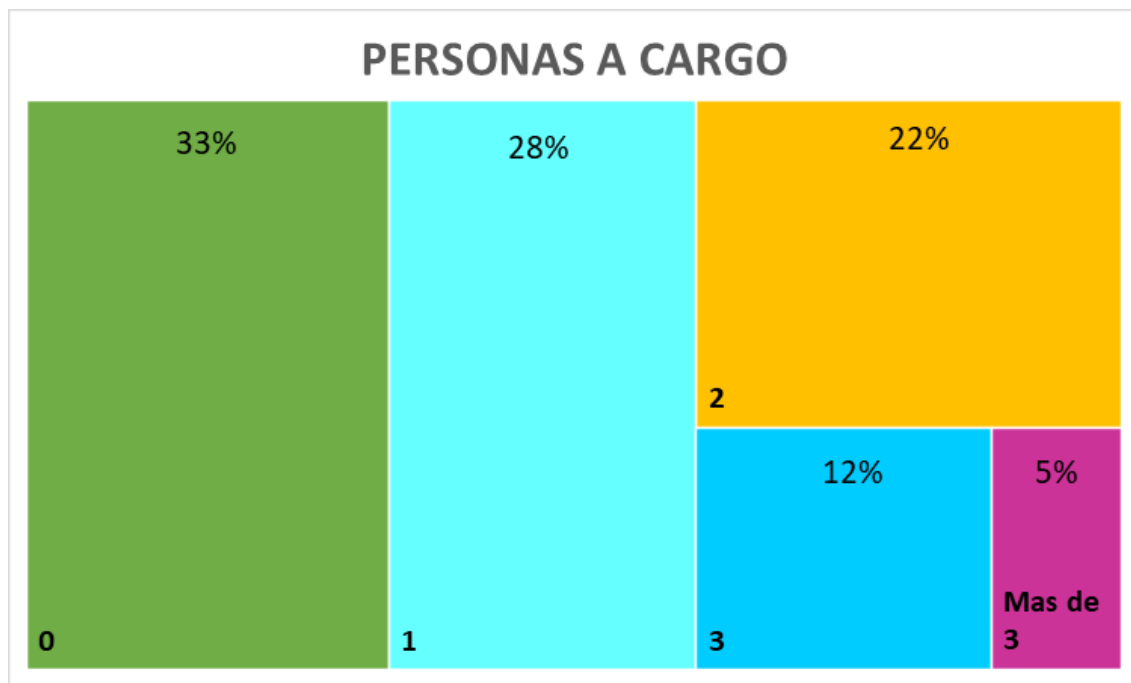
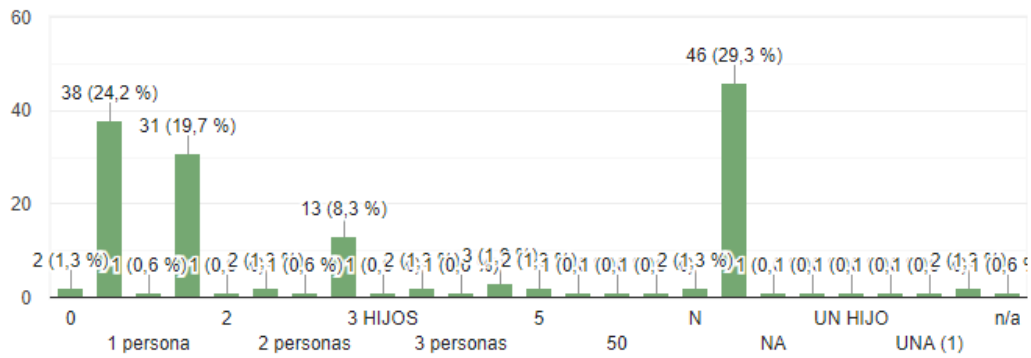
157 respuestas

N/A
NA
SI
n/a
si
Si
N.A
na
N
CURSOS
cineclub
Natación, Música



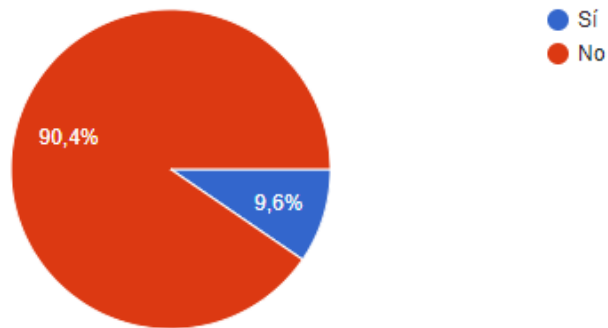
47. ¿Cuántas personas tiene a cargo? Si no tiene, colocar N/A

157 respuestas



48. ¿La universidad del Quindío le ha dado un ascenso en el último año?

157 respuestas

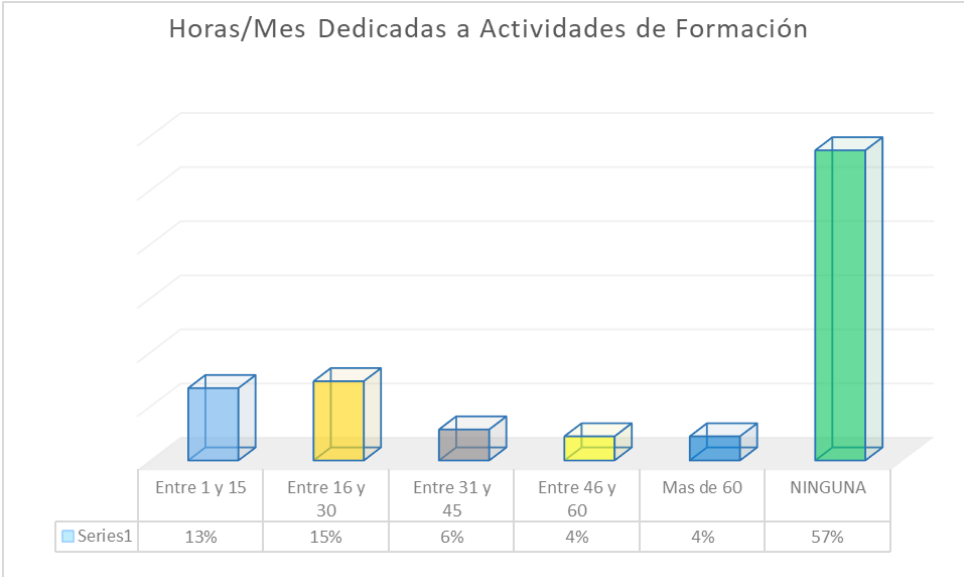


Capital Humano - Capacidades

49. ¿Cuántas Horas al mes dedica a actividades de formación? Si no dedica, colocar N/A

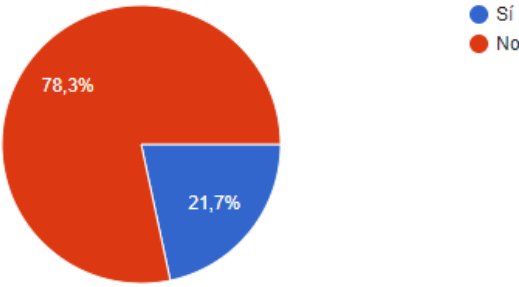
157 respuestas

N/A
20
10
20 HORAS
60
na
8
NA
24
30
2 HORAS
N/A



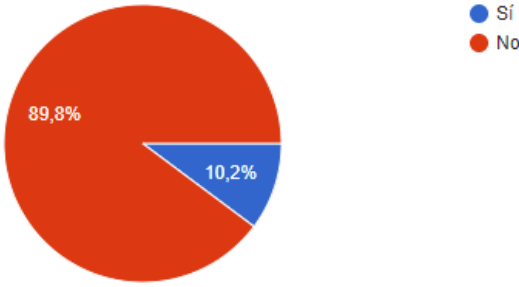
50. ¿Trabaja en algún equipo de trabajo constituido como tal en la UQ?

157 respuestas



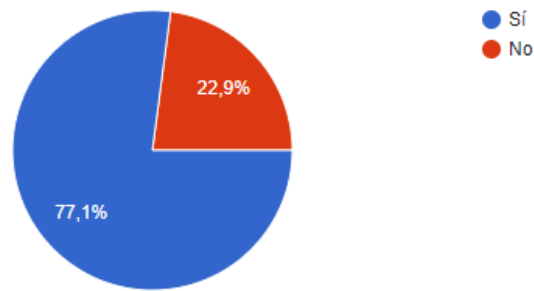
51. ¿Trabaja en algún equipo de trabajo externo a la UQ?

157 respuestas



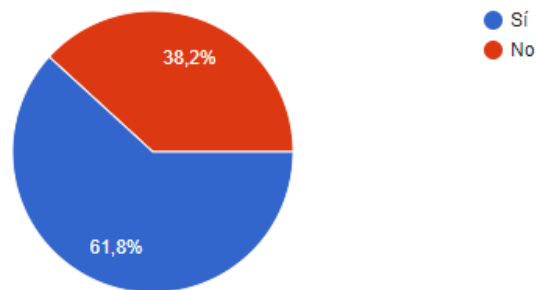
52. ¿Ha hecho sugerencias para el desarrollo de actividades laborales?

157 respuestas



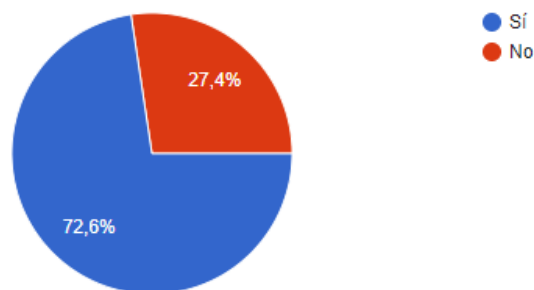
53. ¿Desarrolla su trabajo por medio de alguna plataforma tecnológica?

157 respuestas



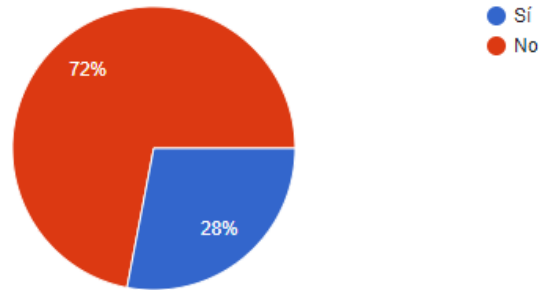
54. ¿Se han tenido en cuenta las sugerencias realizadas por Ud. En el trabajo?

157 respuestas



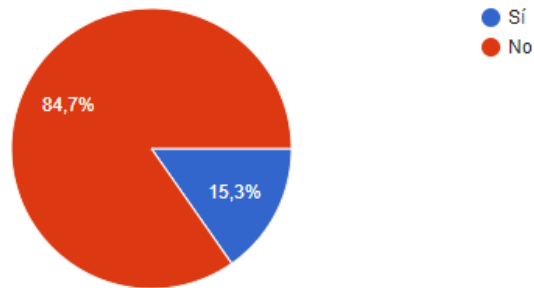
55. ¿Lleva trabajo a casa?

157 respuestas



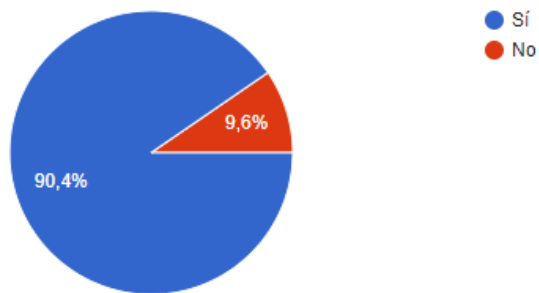
56. ¿Participa o ha participado en programas de conciliación?

157 respuestas



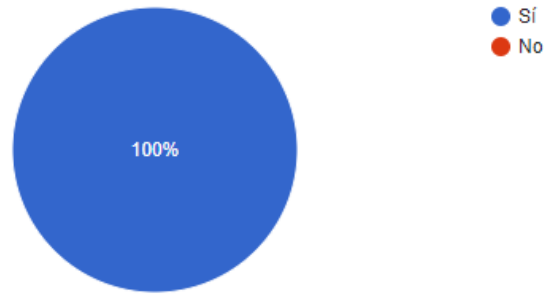
57. ¿Está satisfecho con su jefe inmediato?

157 respuestas



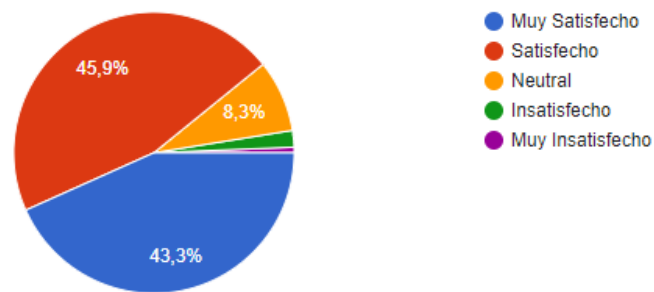
58. ¿Conoce la misión y objetivos de la UQ?

157 respuestas



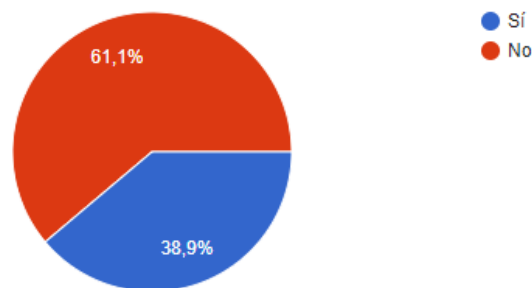
59. ¿Se encuentra satisfecho con su trabajo?

157 respuestas



60. ¿Está involucrado en actividades de mejora de la UQ?

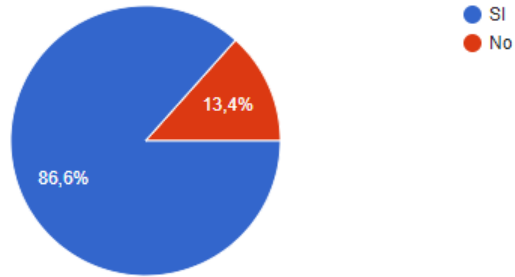
157 respuestas



CAPITAL ESTRUCTURAL

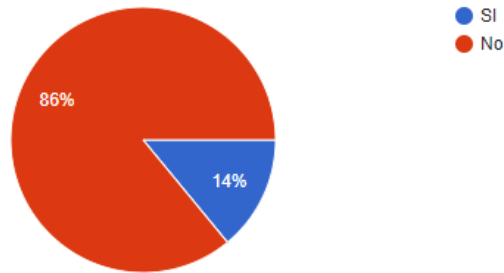
61. ¿Comparte la cultura organizacional de la UQ?

157 respuestas



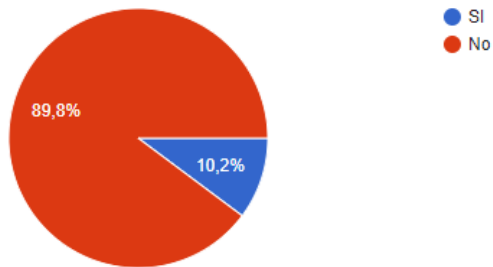
62. ¿Ha cambiado de puesto de trabajo dentro de la UQ en el último año?

157 respuestas



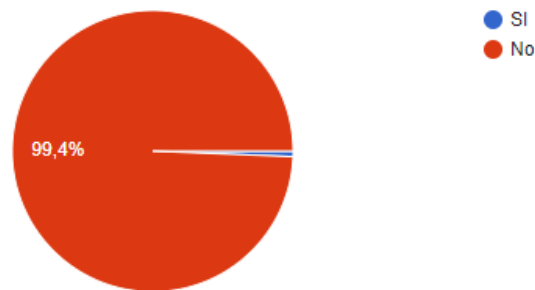
63. ¿Ha recibido incentivos económicos, adicionales al salario de la UQ, en el último año?

157 respuestas



64. ¿Ha recibido incentivos en especie, adicionales al salario de la UQ, en el último año?

157 respuestas



El acopio de información para registrar hallazgos sobre el Capital Estructural y Capital Relacional, se hizo a través de preguntas en entrevistas semiestructuradas a funcionarios de la Universidad del Quindío, quienes la aportaron teniendo en cuenta la infraestructura organizacional de la institución (Anexo 4) y el SIG (Sistema Integrado de Gestión).

INFORME DE CAPITAL INTELECTUAL, ESTABLECIENDO FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO.

La calificación dada a las respuestas obtenidas se ubican en una sección de 5, dispuestas cada una con un consolidado de una quinta parte del total (20%), de acuerdo a la contestación que dieron los encuestados en cada pregunta cerrada que se presentó; y las calificaciones para cada uno de estos rangos de datos, se presentan como una escala de Likert, que van desde muy deficiente a muy bueno, valoraciones que se tienen en cuenta en la evaluación de diferentes

elementos y la calificación final de cada Capital que compone el Capital Intelectual y la ponderación final del mismo.

Los rangos que se presentan tienen una connotación multidimensional que se compone de varios aspectos o dimensiones que intervienen en la relación existente entre colaborador-institución, por tanto, la percepción es subjetiva para su análisis y evaluación.

Muy Deficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Muy Bueno
20%	20%	20%	20%	20%
0 - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%

Tabla 7. Adaptación Escala de Likert. Elaboración propia.

Tomando como base las respuestas adquiridas a través de la encuesta, teniendo en cuenta los parámetros estadísticos utilizados y de acuerdo a los resultados por componente; además, de las características propias de la Universidad del Quindío en su estamento administrativo, como institución del sector público del país; se encontró la siguiente información concerniente al Capital Intelectual: **75.4%. Rango Bueno.**

CAPITAL HUMANO: como ya se ha dicho, este componente se refiere al conocimiento que poseen las personas y grupos dentro de la organización, la capacidad que tienen para generarlo y que resulta útil para el propósito estratégico, en cuanto a la misión y visión de la misma (BUENO E. D., 2011), como partes constituyentes de este, tenemos los elementos discriminados a continuación. **58.8%, Rango Aceptable.**

- **Valores y actitudes** (ser + estar): “contrato psicológico” del personal administrativo con la Universidad del Quindío. 59,5% Aceptable. Conformado por las variables:

- **Sentimiento de pertenencia y compromiso:** Hecho o circunstancia de identificarse y sentirse miembro de una organización. 72,4%, rango Bueno. En esta variable se contemplan indicadores como:

- Antigüedad en la Universidad del Quindío: la antigüedad promedio de los servidores públicos en la institución es de 14,7 años, lo que denota una alta permanencia y un alto grado de compromiso de acuerdo con (Loli Pineda, 2006) quien encontró que los empleados con una antigüedad entre 10 y 20 años desarrollaron mayor compromiso en comparación con quienes tenían menor antigüedad. Igualmente, la distribución de la antigüedad de los funcionarios administrativos, denota que la mayor parte, el 76% tiene una antigüedad de más de 5 años, superando el umbral de la actual administración, pudiendo ser un indicio del compromiso con la institución, pues el mismo no se circunscribe a una etapa coyuntural administrativa, sino con la institución misma.

Aunado a lo anterior (Cohen, 1993) señala que registró correlaciones sólidas entre un alto Compromiso Organizacional y una mayor antigüedad en la Organización, o más recientemente (Ng, 2011) quienes determinaron a través de los resultados obtenidos, que a mayor antigüedad, más alto el compromiso.

- Personas implicadas en actividades corporativas de mejora: de acuerdo con los resultados, el 68,8% de los trabajadores administrativos participan en actividades de mejora continua en la Universidad del Quindío, estableciéndose que el rango en que está ubicado este ítem, de acuerdo a la escala de Likert establecida, es bueno.

- **Automotivación:** Impulsos, deseos, aspiraciones y fuerzas que hacen que la persona desempeñe mejor su tarea. 64,5%, rango Bueno.
 - Absentismo laboral: o ausentismo en Colombia, se define como el abandono del puesto de trabajo durante la jornada laboral, sea justificado o injustificado, este comportamiento puede afectar el desarrollo normal de los procesos; por tanto, es importante indagar sobre sus causas y prevenirlas o administrarlas. En cuanto a este ítem, los trabajadores administrativos de la Universidad del Quindío reportaron un 10,2% este comportamiento de más de tres días en los últimos seis meses; quiere decir que el 89,8% de las personas del estamento, no presentan este comportamiento teniendo en cuenta que todos los empleados tienen tres días de permiso al año; lo que ubica este indicador en el rango de Muy Bueno.
 - Personas con remuneración equiparable a la media del sector: se preguntó sobre la consideración de una remuneración adecuada respecto al nivel de formación, obteniendo un 63,7% de respuestas negativas, es decir que solo el 36,3% considera que su remuneración está acorde con su nivel de formación; ubicándose este indicador en el rango Deficiente.
 - Personas promocionadas: para este indicador se tiene que un 45,9% ha sido promovido de cargo en su vida laboral en la UQ, lo que genera un aliciente en el trabajador, generando una mejor percepción de la institución y la percepción está ubicada en el rango de Aceptable.

Sin embargo, este factor se vuelve neutro, pues la institución esta reglada por Ley 909 de 2004 a tener ascensos por concurso público de méritos y la UQ no los hace desde 2004. Igualmente, los ascensos están determinados por muchas variables,

como la disponibilidad de plazas laborales en cargos más altos. Teniendo en cuenta lo anterior, que casi la mitad de las personas hayan obtenido una promoción en el puesto de trabajo sin mediar en la mayoría de los casos la Carrera Administrativa, denota la necesidad de unas reglas claras y apegadas a la Ley, para realizar ascensos.

- Valoración positiva del ambiente de trabajo: la respuesta de este indicador estuvo en un 86%, ubicándolo en el rango de Muy Bueno.
- **Satisfacción:** Grado de vinculación y participación en las tareas, basado en un buen equilibrio entre contribuciones y compensaciones personales. 48,8%, rango Aceptable.
 - Rotación interna deseada por el individuo: los cambios de puesto de trabajo que son solicitados o deseados por los trabajadores, tiene un porcentaje de 34,4%, rango Deficiente; esta situación puede ser traumática para la persona, pues no fue un cambio deseado y repercute en su satisfacción personal, sin embargo, puede convertirse en una oportunidad.
 - Reconocimientos al trabajo realizado: el reconocimiento es uno de los factores de satisfacción personal que tienen los trabajadores en las organizaciones, tiene un peso importante en el bienestar del empleado y por consiguiente en su productividad (entendida en este caso, como un mejor desarrollo de las actividades propias de su manual de funciones). El porcentaje obtenido es de 24,8%, lo que ubica al indicador en el rango Deficiente.

- Satisfacción en la relación colaborador-jefe: para este indicador el resultado fue 53,5 Muy Satisfecho y 33,8% Satisfecho; es decir que la satisfacción en la relación es de 87,3%, quedando en un rango de Muy Bueno.
- **Sociabilidad y orientación al cliente:** Facilidad de trato y relación con las personas de la organización y, en especial, con los clientes de la empresa como fuente de competitividad y sostenibilidad de aquélla. 66,6%, rango Bueno.
 - Personas involucradas en redes internas de trabajo: la existencia de redes de trabajo facilita alcanzar los objetivos institucionales y es también una forma de orientar la atención al cliente para que sea efectiva, generando satisfacción en la obtención del servicio solicitado. El porcentaje de personas del estamento administrativo involucradas en estas redes es de 19,1%, ubicado en el rango muy Deficiente.
 - Personas involucradas en cuerpos colegiados dela UQ: las personas que hacen parte de 18,5%, rango Muy Deficiente. Esta situación tiene repercusiones en la democracia institucional, bien porque son las mismas personas las que se vinculas una y otra vez a estos cuerpos colegiados o por desinterés y desencantamiento.
 - Personas involucradas en redes externas de trabajo: para este indicador el resultado es de 12,7%, rango Muy Deficiente.
 - Clima Laboral: en este momento la Universidad del Quindío no cuenta con una estadística oficial sobre este aspecto, de acuerdo a las respuestas obtenidas se obtuvo un resultado de 77,3%, rango Bueno.
 - Contacto y relación con clientes: el porcentaje de personas involucradas en este indicador es de 87,3%, rango Muy Bueno.

- **Flexibilidad y adaptabilidad:** Actitud positiva ante el cambio derivado de las circunstancias o necesidades del entorno. 34.9%, rango Deficiente
 - Cambios de actividad en la vida profesional: la resistencia al cambio es una constante en la vida de las personas, la asimilación del mismo es clave para no ralentizar los procesos de los que se hace parte cuando ocurren. El resultado de este indicador es 37,6%.
 - Edad media del estamento administrativo: a este respecto, (Brimeyer, 2010) determinaron que en la relación, edad y el nivel de Compromiso Organizacional, los empleados con mayor edad, sin importar su antigüedad en la organización, indicaban estar más comprometidos que los más jóvenes. El dato promedio resultante es de 44,6 años; si se tiene en cuenta la edad para pensión (62 años) y la edad legal para empezar a trabajar (18 años), el indicador es de 61.26%, ubicado en el rango de Bueno.
 - Movimientos geográficos en la vida profesional: indicador 25,5%.
 - Encargos formales en la vida laboral en la UQ: indicador 15,3%.
- **Creatividad:** Proceso por el que se facilita la aparición de nuevas ideas y consecuentemente por el que se desarrolla la inventiva (BUENO E. D., 2011). 69,9%, rango Bueno
 - Sugerencia de ideas para desarrollar las actividades de su labor: la respuesta a este indicador fue 87,9, rango Muy Bueno.
 - Grado de diversidad profesional en la composición de la plantilla: en este indicador se tiene que el 77% del personal administrativo posee educación superior, el 68% son profesionales, 9% Tecnólogos y 23% bachilleres. De los

profesionales se tiene que, son egresados de 8 Facultades diferentes, incluyendo las 7 que posee la Universidad del Quindío, existe una gran diversidad de profesionales en la composición de la planta.

- Formación postgradual: como un plus al anterior indicador, se tiene que el 27% de los trabajadores administrativos posee postgrado en su modalidad de Especialización y Maestría.
- Personas en actividades de I+D+I: si bien la Universidad del Quindío no tiene un proceso de esta naturaleza formalizado, para el personal administrativo, hay personas que trabajan como apoyo a la academia en este sentido; igualmente, los procesos administrativos son procesos de apoyo a los misionales. Este indicador, da muestra de ello con un 19,1%, rango Deficiente.
- **Aptitudes** (saber): conocimientos del personal administrativo de la Universidad del Quindío, para el buen desempeño de las actividades que son asignadas. Conformado por las variables:
 - **Educación Formal:** Conjunto de conocimientos explícitos derivados de un proceso reglado que posee la persona con independencia de su actividad en la organización. 81,6%, rango Muy Bueno.
 - Titulación educación superior: 77% del personal administrativo posee titulación de educación superior, 10,2% formación técnica. Teniendo en cuenta que los perfiles de los cargos son 60% del nivel auxiliar, algunas personas están por encima del perfil del puesto de trabajo. 87.2%. Rango Muy Bueno.
 - Formación adicional a la profesión: además de la titulación el 31% posee una formación adicional, lo que mejora su perfil y puede contribuir de una mejor

manera al cumplimiento de objetivos institucionales. Es un valor agregado que cada persona tiene. Rango muy Bueno.

- Antigüedad de la titulación: el 75% de los títulos obtenidos tienen una antigüedad de más de 5 años, lo que denota la experiencia profesional del personal. Rango Bueno.
- Heterogeneidad de la formación académica: en este indicador se tiene que el 77% del personal administrativo posee educación superior, el 68% son profesionales, 9% Tecnólogos y 23% bachilleres. De los profesionales se tiene que, son egresados de 8 Facultades diferentes, incluyendo las 7 que posee la Universidad del Quindío, existe una gran diversidad de profesionales en la composición de la planta.

- **Formación especializada:** Conjunto de conocimientos específicos de un área concreta que se derivan del desempeño de una tarea en la organización.

Teniendo en cuenta que la no obligatoriedad de este tipo de formación en la población encuestada, el 27% de los trabajadores administrativos posee postgrado en su modalidad de Especialización y Maestría, es un valor agregado. Rango Muy Bueno. Igualmente, la experiencia profesional que brinda es importante para el logro de objetivos.

- **Formación interna:** Conjunto de conocimientos diversos adquiridos con programas de formación desarrollados en el seno de la empresa u organización. 45%, rango Aceptable.

- Personal formado anualmente: por medio de Resolución de rectoría 4405 de mayo de 2018, está vigente el plan de capacitación para funcionarios administrativos de

planta de la UQ, para la vigencia 2018, no ha salido el de 2019. Plan que se ejecutó en un porcentaje de 100%, rango Muy Bueno.

- Personas que han realizado cursos de formación continua subvencionado por la UQ: como resultado de este indicador resultó que el 51,6% han realizado esta labor. Rango Aceptable.
- Cursos de formación E-LEARNING que le haya subvencionado la UQ: este indicador fue de 15,3%, rango Muy Deficiente.
- Cursos de formación por la intranet: indicador 14%, rango Muy Deficiente.
- **Experiencia:** Saber que se adquiere con la práctica, junto al conocimiento del negocio en el que se ejerce su desempeño. 61.5%, rango Bueno.
 - Antigüedad media de experiencia en el puesto de trabajo: como resultado se tiene que esta es de 7.7 años, representada en 56% de experiencia en el puesto de trabajo de menos de 5 años. De acuerdo con el Concepto 86641 de 2017 Departamento Administrativo de la Función Pública, la experiencia mínima para un reconocimiento de prima técnica, es de 5 años, como experiencia altamente calificada; y la edad media está por encima de este decreto 2.7 años, un 54% más. Pudiéndose configurar un porcentaje de 70.8%, con rango Bueno.
Denota este indicador que las funciones que ejecutan los funcionarios, están respaldadas por un conocimiento de lo que se hace.
 - Antigüedad media de experiencia en las funciones: este indicador mejora, quiere decir que hay personas que ya llegan a la Universidad con experiencia en lo que viene a hacer. Igual, que el anterior indicador se toma como base el mismo decreto y da un resultado de 97.2%, para un rango de Muy Bueno.

- Antigüedad media de experiencia en la Universidad del Quindío: este indicador relacionado con los dos anteriores, y con la misma base, tiene un resultado de 74% de las personas tienen más 5 años de antigüedad. Rango Bueno.
- Experiencia profesional internacional: dentro de las personas que trabajan en la Universidad del Quindío, solo el 3.8% posee registro en este indicador, rango Muy Deficiente.
- **Desarrollo personal**: Conjunto de conocimientos derivados de procesos informales de relación con el entorno (BUENO E. D., 2011). 30%, rango Deficiente.
 - Actividades socio-culturales al margen de su vida profesional: solo el 12% dedica tiempo a desarrollar este tipo de actividades, rango Muy deficiente.
 - Personas a cargo del Trabajador: solo el 33% de los trabajadores no tienen personas a cargo, el resto tiene desde 1 hasta más de 3, demostrando el grado de responsabilidad que tiene este estamento, al encargarse por más personas. 67%, Rango Bueno.
 - Ascenso en el último año: como un incentivo hacia el trabajador se puede catalogar el ascenso y en este último año solo han tenido esa oportunidad el 9.6%. No siendo obligatorio este ítem para la institución, si se puede buscar una solución a los incentivos. Rango Muy Deficiente.
- **Capacidades** (saber hacer): es la forma de hacer cosas, son las habilidades destrezas y talento que tiene el estamento administrativo de la Universidad del Quindío, como resultado de la experiencia y la practica acumuladas. Conformado por las variables. 57.1% rango Aceptable.

- **Aprendizaje:** Capacidad de la persona para responder a las dinámicas de cambio y desarrollo organizacional mediante la adquisición de nuevas competencias y conocimientos. Indicador 81%, rango Muy Bueno.
 - Actividades de formación mensual: el resultado de este indicador es el 57% de los trabajadores administrativos no dedican tiempo a actividades formación, el restante 43% dedica desde 1 hora hasta más de 60 al mes.
 - Trabajadores que reciben formación: por medio de Resolución de rectoría 4405 de mayo de 2018, está vigente el plan de capacitación para funcionarios administrativos de planta de la UQ, para la vigencia 2018, no ha salido el de 2019. Plan que se ejecutó en un porcentaje de 100%, rango Muy Bueno.
 - Cumplimiento de los objetivos de la formación: El objetivo de capacitar al estamento administrativo de acuerdo a los parámetros de la Resolución 4405 de 2018, se cumplieron en un 100%, tomando como base la información de la Oficina de Gestión Humana.
- **Colaboración (Trabajo en equipo):** Capacidad de desempeñar el trabajo en equipo o de organizar y motivar a las personas para que desarrollen las tareas claves para la organización y elaboren las decisiones en grupo. 16%, rango Muy Deficiente.
 - Equipos internos de trabajo: los equipos de trabajo conformados en la Universidad del Quindío para atender el logro de objetivos, o bien no son necesarios, o bien no se contemplan o no están debidamente estructurados, pues las trabajadoras que pertenecen a alguno de estos, son el 21.7%, rango Deficiente.
 - Equipos externos de trabajo: hacia el exterior la situación no mejora, indicador 10.02%, rango Muy Deficiente.

- **Comunicación** (Intercambio de conocimiento): Capacidad de emitir y recibir información, así como de compartir lo que sabe con otras personas. 70.5%, rango Bueno.
 - Sugerencias: como aporte al desarrollo del trabajo, indicador es de 77.1%, rango Bueno.
 - Trabajo por medio de alguna plataforma tecnológica: Las actividades desarrolladas desde el estamento administrativo están vinculadas a procesos de información que impactan los objetivos, el indicador está en 61.8%, rango Bueno.
 - Sugerencias llevadas a la práctica: de los aportes del trabajador por medio de sugerencias, se han puesto en marcha el 72.6%, rango Bueno.
- **Conciliación de la vida laboral y familiar**: Capacidad para superar los condicionantes de género y poder compatibilizar las obligaciones requeridas por la situación familiar y las propias del desempeño laboral. Indicador 38.6%, rango deficiente.
 - Personas con responsabilidades familiares: solo el 33% de los trabajadores no tienen personas a cargo, el resto tiene desde 1 hasta más de 3, demostrando el grado de responsabilidad que tiene este estamento, al encargarse por más personas. Rango Bueno.
 - Laborales ejecutadas fuera del lugar habitual de trabajo: el trabajo realizado por fuera del lugar de trabajo, puede interferir en la vida familiar, este indicador en el estamento administrativo de la UQ es del 28%, es decir que el 72% no lo hace, rango Bueno.

- Participa en un programa de conciliación: este indicador nos muestra que un gran porcentaje de las personas que trabajan en la administración no tienen participación en este tipo de programas (capacitaciones), indicador 15.3%, rango Muy Deficiente.
- Medidas y servicios para facilitar la conciliación: conciliación entendida como programas que ayuden a que el trabajo no impacte de manera negativa la familia (servicios de guarderías infantiles en la organización, de transporte hacia los establecimientos o centros de trabajo). No existen este tipo de programas en la Universidad del Quindío. Rango Muy Deficiente.
- **Liderazgo**: Habilidad de influenciar en las personas para que se empeñen voluntariamente y apliquen su iniciativa en el mejor logro de los objetivos del grupo o de la organización (BUENO E. D., 2011). Indicador 79.6%, rango Bueno.
- Satisfacción con el jefe directo: indicador 90.4%, rango Muy Bueno.
- Conocimiento de la misión y objetivos de la UQ: indicador de 100%, rango Muy Bueno.
- Satisfacción con su trabajo: indicador 89.2%, rango Muy Bueno. Se tuvo en cuenta el porcentaje de Muy satisfecho 43.3% y Satisfecho 45.9%.
- Involucración en actividades de mejora de la UQ: indicador 38,9%, rango Deficiente.

Resumiendo, el proceso anterior obtiene una calificación para el Capital Humano de 58.8%, en un rango Aceptable, lo que deja mucho espacio para mejorar en algunos de los acápite que conforman el Capital Humano en el estamento administrativo de la Universidad del Quindío; el porcentaje propuesto se constituye en un juicio de valor (subjetivo) acerca del estado en que se

encuentra el Capital Humano, es naturalmente un dato que resulta de hacer las cuantificaciones de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada al personal administrativo operativo, pues no se tuvieron en cuenta los directivos, por tanto, algunos indicadores puede que, a primera vista, parezcan bajos mirando todo el conjunto, pero los perfiles mucho más altos (estudio y experiencia), los de directivos, no entraron en el estudio.

CAPITAL ESTRUCTURAL: está compuesto por el capital organizativo y por el capital tecnológico, y se define como el conjunto de conocimientos y activos intangibles que se derivan de los procesos de acción que son propiedad de la organización y que se quedan en ella cuando las personas la abandonan. (BUENO E. D., 2011). Renglón seguido se discriminan cada uno de los indicadores correspondientes:

La forma de cuantificar este tipo de capital, se hace por la existencia o no, de los mecanismos en la Universidad del Quindío, que conforman las variables que configuran cada uno de los elementos que componen este capital; dándole un valor de 100 y un rango de Muy Bueno a una respuesta positiva y 0 con rango deficiente, a una respuesta negativa. **85.28%, Rango Muy Bueno.**

➤ **Capital Organizativo: 85.28%. Rango Muy Bueno.**

- **Cultura:** concebida como el conjunto de valores, normas y formas de actuación compartidos y asumidos por la mayor parte de las personas de la organización que condiciona su comportamiento y los resultados corporativos, así como revela la identidad de la misma.
- **Homogeneidad cultural:** Grado de coherencia, aceptación y compromiso general con los valores culturales. 62.2%, Rango Bueno.

- Comparte la cultura organizacional de la UQ: las respuestas dieron como resultado un 82.2% positivo.
- Número de culturas identificadas: No se identificó ninguna. 0%
- Gastos generales dedicados a la cultura corporativa: la Universidad si posee un rubro de gastos para este ítem – 2235 Bienestar y Cultura Universitaria. 100%
- **Evolución de valores culturales**: Variación de los principios que inspiran el desempeño organizativo en distintos momentos del tiempo. 100% Rango Muy Bueno.
 - Valores Culturales explicitados: este indicador está inmerso en lo contemplado en la Resolución de rectoría Nro. 4405 y Nro. 4458 de mayo de 2018. Si existe el instrumento. 100%
 - Acciones de difusión de la cultura corporativa: este indicador está inmerso en lo contemplado en la Resolución de rectoría Nro. 4405 y Nro. 4458 de mayo de 2018 (última al respecto). Si existe el instrumento. 100%
 - Tiempo dedicado a difusión de la cultura corporativa: este indicador está inmerso en lo contemplado en la Resolución de rectoría Nro. 4405 y Nro. 4458 de mayo de 2018 (última al respecto). Si existe el instrumento. 100%
- **Clima social-laboral**: Ambiente de trabajo y disposición a la participación activa de las personas de la organización. 78%, rango Bueno
 - Horas dedicadas a la integración de nuevos empleados: este indicador está inmerso en lo contemplado en la Resolución de rectoría Nro. 4405 y Nro. 4458 de mayo de 2018 (última al respecto). Si existe el instrumento. 100%.
 - Comunidades informales: no existen –Registradas-Conocidas- 0%.

- Absentismo laboral: de acuerdo a las respuestas de la encuesta, solo el 10.2% se hace presente en este indicador, quiere decir que el 89,8% de las personas del estamento, no presentan este comportamiento teniendo en cuenta que todos los empleados tienen tres días de permiso al año.
- Clima Laboral: este indicador se sacó de acuerdo a la encuesta realizada, resultado 77.3%.
- Renuncias voluntarias: en el periodo estudiado no se presentaron. 100%.
- Despidos/ Rotación no deseada: en el periodo estudiado no se presentaron. 100%.
- **Filosofía de negocio:** Visión del negocio o de la actividad que lleva a cabo la organización.
 - Definición de la visión de la universidad del Quindío: está documentada en el SIG (Sistema Integrado de Gestión). 100%.
 - Comunicaciones institucionales que recogen la filosofía de negocio: este indicador está inmerso en lo contemplado en la Resolución de rectoría Nro. 4405 y Nro. 4458 de mayo de 2018 (última al respecto). Si existe el instrumento. 100%.
 - Inversión realizada en planes de implantación: rubro de gastos para este ítem – 2235 Bienestar y Cultura Universitaria. 100%.
- **Identidad organizativa:** Significado compartido entre los miembros de la organización sobre “quiénes somos” y que referencia las características de la misma, que se perciben como esenciales, duraderas y distintivas.
 - Participado en la elaboración de la misión de la organización: mediante el Acuerdo del Consejo Superior No.018 de 2015, la Universidad del Quindío adopta el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2005 “Por una Universidad Pertinente – Creativa -

Integradora”, en el cual uno de los elementos estratégicos, es la formulación de la misión. PDI desarrollado por la Oficina de Planeación y Desarrollo de la Universidad del Quindío y en cuya elaboración participaron los diferentes estamentos que la comunidad universitaria, en mesas de trabajo que se dispusieron para tal fin; igualmente, fue socializado. SIG. 100%.

- **Sensibilidad en género:** Predisposición de las personas que diseñan y ejecutan programas y propuestas en la organización para introducir la perspectiva de género.
 - Actividades implementadas en materia de sensibilidad de género: no hay actualmente. 0%.
- **Estructura:** Modos y procesos de organización formal de la empresa. Ésta se compone de las siguientes variables objeto de medida:
 - **Diseño organizativo:** Forma de configurar la organización y definición de las relaciones formales entre sus elementos integrantes.
 - Niveles jerárquicos existentes en la organización: si existen y están plasmados en la Resolución de Rectoría Nro. 4275 de abril de 2018. 100%.
 - Directivos / Plantilla Total (%): dentro de la Resolución de Rectoría Nro. 4275 de abril de 2018 y las Resoluciones por medio de las cuales se actualiza la distribución en la planta global de empleos de la Universidad del Quindío, se estipulan los directivos que hay en la planta de personal. 100%.
 - Personas con funciones específicas: plasmados en la Resolución de Rectoría Nro. 4275 de abril de 2018. 100%.
 - **Desarrollo organizativo:** Sucesión de episodios de crisis y cambio que permiten la adaptación a situaciones novedosas generando los ajustes precisos en la organización.

- Personas que han cambiado de puesto de trabajo en el año: de acuerdo a las respuestas obtenidas este proceso se ha realizado en el 14% de las personas. Es decir, que se han realizado cambios. 100%.
- Macroprocesos que se han visto alterados o modificados en el año: los cambios en los macroprocesos y adecuaciones que se hacen están reglados por un proceso de la Oficina de Planeación y Desarrollo de la UQ. 100%
- Incentivos económicos: si se han otorgado. 100%
- Incentivos en especie: se han otorgado. 100%
- **Aprendizaje Organizativo:** Capacidad de la organización de adquirir nuevas competencias y conocimientos con la finalidad de responder a las dinámicas del cambio y desarrollo del organizativo. Se compone de las principales variables objeto de medida:
 - **Entornos de aprendizaje:** Contextos organizativos en los que se producen las dinámicas del cambio y del desarrollo organizacional dando lugar a la adquisición de conocimientos y de competencias.
 - Sistemas de sugerencias: existe un procedimiento en el Macroproceso de Gestión Documental, en el cual se tramitan las sugerencias que la comunidad, tiene la oportunidad de hacerlas. 100%
 - Comunidades de aprendizaje: no hay oficializadas. 0%.
 - Foros on line para administrativos: no hay oficializados. 0%
 - **Pautas organizativas:** Conjunto de rutinas y procedimientos organizativos que impulsan el dominio de nuevas competencias y conocimientos, favoreciendo así el desarrollo organizativo.

- Procedimientos organizativos documentados: todos los procedimientos están documentados en el SIG. 100%.
- Procedimientos consuetudinarios: se han adaptado y documentado. 100%
- Rutinas automatizadas: en actividades documentadas. 100%
- **Creación y desarrollo de conocimiento**: Procesos y procedimientos que impulsan la creación de conocimiento, su aprendizaje, memorización y transferencia hacia la innovación.
 - Sugerencias implementadas: de acuerdo a las respuestas si se han tenido en cuenta el 72.6% de las sugerencias realizadas por el estamento administrativo.
 - Grupos de mejora: el 38.9% del personal está involucrado en actividades de mejora.
 - Equipos de colaboración entre Macroprocesos: en las actividades de mejora hay relación entre macroprocesos para llevar a cabo este tipo de actividades, aunque, no están oficializados. 100%.
 - Utilizaciones sucesivas del conocimiento explicitado: los cambios y mejoras, son socializados.100%.
- **Captación y transmisión de conocimiento**: Procesos y procedimientos a través de los cuales la organización percibe, capta, conserva y comunica conocimiento entre sus miembros o partícipes.
 - Procesos de captación y transmisión de conocimientos: si hay documentados.100%
 - Tiempo dedicado a consultas de bases de datos: si se realiza esta actividad por parte de algunos administrativos. 100%
 - Mejoras de bases de datos existentes: si hay mejora en las que tiene que ver con los procesos que se manejan desde la parte administrativa. 100%

- Frecuencia media de consulta de las bases de datos corporativas por empleado: la consulta por parte de los administrativos de estas bases de datos es constante – SEVEN-KACTUS-SAC-SPADIES-SUE-, si tiene que ver con su cargo. 100%
- **Procesos (*Hacia clientes internos, clientes externos y proveedores*)**: Conjunto de actividades que configuran las operaciones organizativas dirigidas bien al cliente interno (partícipes de la organización), al externo (consumidores o compradores) y a los proveedores.
 - **Procesos dirigidos al cliente interno**. Estos procesos comprenden el conjunto de fases de una operación organizativa cuyo resultado final está destinado a un miembro de la organización, tanto en su consideración como cliente o como proveedor de otro participante.
 - Procesos documentados orientados al cliente interno: procedimientos estandarizados: 175. Si hay 100%
 - Consultas de miembros de la organización: la consulta o tiene conteo por minisitios formalizado, pero es constante. 100%.
 - Procedimientos estandarizados de acogida de nuevos empleados: procedimiento - Inducción Y Reinducción al Personal Docente Y Administrativo, SIG.100%.
 - Procesos de reflexión estratégica: proceso - Gestión Plan de Desarrollo Institucional-. 100%.
 - Procesos de innovación: Procedimiento Transferencia de Conocimiento. 100%
 - Procesos de conocimiento identificados: Procedimiento Transferencia de Conocimiento. 100%.
 - Procesos operativos de bases de datos: Reporte de Indicadores SUE, Reporte al Sistema Nacional de Información- y SPADIES, Apoyo a la construcción de reportes

del sistema de información académico, Recuperación y administración de usuarios bases de datos. 100%

- **Procesos dirigidos al cliente externo** Estos procesos comprenden el conjunto de fases de una operación organizativa cuyo resultado final está destinado a un consumidor situado en el mercado externo de la organización.
 - Procesos documentados de atención al cliente externo: hay formalizados 12 procesos para atender este indicador. Ej. Procedimiento situaciones presentadas en el proceso educativo institucional (Producto y/o servicio no conforme)100%
 - Consultas respondidas a clientes externos: la Universidad del Quindío, como institución pública debe responder todas las consultas que se hacen, para esto tiene procedimientos estandarizados. Por ej. Peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y felicitaciones-PQRSDf, Gestión y Trámite de Correspondencia. 100%
 - Procesos de aceptación de clientes: este indicador está vinculado con los anteriores, pues se involucra aceptación y seguimiento. 100%
 - Procesos de seguimiento de los clientes: este indicador está vinculado con los anteriores, pues se involucra aceptación y seguimiento. 100%
- **Procesos dirigidos a los proveedores.** Por estos procesos se entiende el conjunto de fases de una operación organizativa cuyo resultado final es la integración en la organización de actividades realizadas por los suministradores con el fin de mejorar la eficiencia de procesos de transformación de los bienes y servicios a comercializar.
 - Acuerdos documentados con los proveedores: en el proceso de Compras y Contratación, está el Formato Acta De Compromiso Proveedores. 100%
 - Procesos desarrollados conjuntamente con los proveedores: no hay formalizados. 0%

- Procesos automatizados e integrados con los proveedores: proceso Compras y Contratación- Activos fijos. 100%
 - Procesos para la implantación del just in time en el suministro de los proveedores: no está formalizado. 0%
 - Procesos de gestión de riesgos de los proveedores: Proceso Compras y Contratación. Pólizas – Activos Fijos. 100%
 - Procesos de asistencia técnica de los proveedores: Proceso Compras y Contratación- Activos fijos. 100%
 - Acciones formativas con los proveedores: no hay documentados. 0%
- **Capital Tecnológico:** se refiere el conjunto de intangibles directamente vinculados con el desarrollo de las actividades y funciones del sistema técnico de la organización, responsables tanto de la obtención de productos (bienes y servicios) con una serie de atributos específicos, del desarrollo de procesos de producción eficientes, como del avance en la base de conocimientos necesarios para desarrollar futuras innovaciones en productos y procesos. (BUENO E. D., 2011).

Para este elemento en la Universidad del Quindío, están direccionados los procedimientos para la parte misional de la institución, docencia, investigación y extensión, que se desarrollan desde las vicerrectorías correspondientes y el personal involucrado, hace parte del estamento docente. De la misma forma, la Universidad del Quindío, no vende productos o servicios. Ofrece un servicio público de Educación Superior y el estamento administrativo apoya los procesos en esta dirección.

CAPITAL RELACIONAL: definido como el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas que la integran como consecuencia del valor derivado del número y calidad de las relaciones que de forma continuada se mantienen con los diferentes agentes del mercado y con la sociedad en general; está constituido por el Capital de Negocio, que es el valor que representan para la organización las relaciones que mantiene con los principales agentes vinculados con su proceso de negocio básico y por el Capital Social, que es el valor que representa para la organización las relaciones que ésta mantiene con los restantes agentes sociales que actúan en su entorno, social y territorial, expresado en términos del nivel de integración, compromiso, cooperación, cohesión, conexión y responsabilidad social que quiere establecer con la sociedad. (BUENO E. D., 2011). **82.2%, Rango Muy Bueno.**

➤ **Capital de Negocio: 83%, Rango Muy Bueno.**

- **Relaciones con clientes:** en este caso es la relación que se tiene con los usuarios y los indicadores relacionados no aplican, pues la prestación del servicio de educación superior por parte de una institución de educación superior, no tiene las implicaciones de trato como cliente al estudiante, sin embargo, la Universidad del Quindío, si tiene procedimientos que evalúan la satisfacción de los mismos en cuanto al resultado de los procesos misionales y a las solicitudes realizadas para que sean tramitadas por el estamento administrativo.

- **Satisfacción del cliente (Usuario):**

- Reclamaciones registradas respecto al año anterior: Las reclamaciones son de diferente índole y recurrentes, esto se debe a que hay procesos que inician con solicitudes, que se deben ser autogestionadas por el estudiante o solicitante en el sistema CSU, SAC y de Peticiones, Quejas, Reclamaciones y Solicitudes, para por ejemplo efectuar un descuento en el recibo de matrícula. Para estas solicitudes existen los procedimientos y

fechas correspondientes, información que se encuentra disponible en la página de la Universidad del Quindío. 100%.

- Tasa de mejora del índice de satisfacción del cliente: Todas las solicitudes son respondidas en los tiempos estipulados en los procedimientos. Esto está garantizado por las auditorias de los organismos de control, en este caso las Contralorias.100%.

- **Relaciones con proveedores:**

- **Formalización de la relación con proveedores:** documentación y procedimientos estándares y sistemáticos que existen en la relación con los proveedores.

- Acuerdos y proyectos conjuntos con proveedores: en el proceso de Compras y Contratación, está el Formato Acta De Compromiso Proveedores. 100%.

- Antigüedad media de la relación con proveedores: De acuerdo a la Ley, dentro del proceso de Compras y Contratación, existen diferentes categorías de proveedores, en lo que se refiere a las licitaciones que se deben hacer. Hay proveedores que tiene una relación comercial con la Universidad de más de 20 años y otros que apenas empiezan; todos se deben ceñir a los procedimientos y la Ley. 100%

- Personal del proveedor trabajando en la organización: todo el personal administrativo es contratado por la Universidad. 0%.

- Personal de la organización trabajando en centros del proveedor: no existe en este momento esa figura contractual. 0%.

- **Soporte tecnológico:**

- Procesos automatizados e integrados con los proveedores: se utilizan mesas de ayuda con los proveedores, en los procesos de sistemas de información. 100%

- Actualizaciones del catálogo electrónico de productos de los proveedores: dentro de los productos requeridos, hay consulta de catálogos virtuales por las especificaciones de los mismos. 100%
- Herramientas o plataformas tecnológicas conjuntas: el soporte de las plataformas tecnológicas de sistemas de información, en los cuales se soportan diferentes procesos, tienen una respuesta efectiva por la conexión que tiene el proveedor. 100%
- Recepción de pedidos electrónicos: los pedidos a los proveedores se hacen de forma electrónica. Igualmente, los pedidos internos al área de activos fijos para los suministros, se hacen por medio de una plataforma electrónica. 100%
- **Personalización de productos y servicios:**
 - Productos y servicios adaptados específicamente a la empresa: No existen en la actualidad ese tipo de productos y proveedores. 0%
- **Relaciones con entes de control e instituciones gubernamentales:** este elemento tiene que ver con la relación que tiene la Universidad del Quindío con quien aporta para su sostenimiento, que este caso es el Gobierno Nacional.
 - **Relaciones con entidades del gobierno:**
 - Eventos para presentar resultados: La Universidad del Quindío como entidad del sector público está obligada a presentar un Informe de gestión anual, por parte del rector, este se está presentando de forma regular. 100%
 - Relaciones con entidades de control: los Informes periódicos que se deben presentar a organismos de control como la Contraloría, se hacen de acuerdo a los tiempos y fechas por ellos estipulados, igualmente, se presentan informes a la Procuraduría, al

Ministerio de Educación, a la Contaduría General de la Nación, cuando son requeridos y a todos los entes de control que lo dispongan .100%

- Participación de representantes del gobierno en la institución: la participación de representantes está dada en el Consejo Superior de la Universidad, a través de un representante del Presidente y uno del Ministerio de Educación, además del Gobernador del Departamento del Quindío, quien es el presidente del Consejo Superior. 100%.
- **Relaciones con aliados:** acuerdos que se han logrado con otras organizaciones de colaboración y que se mantienen con cierto grado de intensidad, continuidad y estructuración.
 - **Base de aliados:**
 - Alianzas con entidades nacionales: los acuerdos de cooperación con otras entidades tanto del sector público, como privado están vigentes en la Universidad del Quindío, sobre todo en la parte académica (misional) con otras universidades y entes gubernamentales. Además, en la parte administrativa también existen convenios para proyectos, como INVIAS, ICBF. 100%
 - Alianzas con entidades internacionales: las alianzas con entidades internacionales se han dado en el marco de cooperación con otras universidades, para esto la Universidad del Quindío, tiene en el Macroproceso de Extensión y Desarrollo Social, la Unidad de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales como encargada de primera línea de este tipo de procesos. Aunque los convenios son de naturaleza académica y no administrativo.
 - Alianzas de I+D+i: igual que el anterior indicador es de tipo académico. 0%

- **Solidez de las alianzas:** trata de la estabilidad y formalización de alianzas con otras organizaciones o el gobierno.
 - Alianzas con entidades nacionales: son inherentes a la institución, como entidad pública. 100%
 - Antigüedad media de las alianzas: las alianzas con el gobierno, son una constante por la conformación de la institución. 100%
 - Grupos de trabajo en colaboración con los aliados: no hay formalizados, pero la Ley exige que existan canales constantes de comunicación, Macroproceso de Control y Seguimiento. 100%
 - Personas dedicados a alianzas: no hay personas que estén dedicadas exclusivamente a este proceso. 0%.
- **Beneficios de las alianzas:**
 - Programas de formación conjunta: el gobierno, a través de los entes de control y de las instituciones que se relacionan con las instituciones de educación superior, están en constante programación de capacitaciones. 100%
- **Relaciones con competidores:**
 - **Conocimiento de competidores:**
 - Herramientas de inteligencia económica: no existe una herramienta o proceso destinado para tal fin, 0%.
 - Acciones de Benchmarking último año: esta actividad se realiza para mejorar procesos. 100%
 - Personas dedicadas al análisis de competidores: es una actividad coyuntural, 0%
 - **Procesos de relación con competidores:**

- Acuerdos de colaboración con competidores: existen convenios con otras universidades a nivel local, nacional e internacional. 100%
- Proyectos conjuntos con competidores: dentro de la colaboración con otras universidades se hacen acuerdos para llevar a cabo proyectos conjuntamente.. 100%
- **Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad**
 - **Relaciones con instituciones de la calidad**
 - Participaciones en eventos de calidad: el Macroproceso de Aseguramiento de la Calidad, está en constante actualización y participación en eventos de esta clase.100%
 - Auditorías de calidad realizadas en los últimos 3 años: se realizan anualmente atendiendo en proceso de Auditorias de Calidad y de acuerdo al programa de Auditoria de la institución. 100%.
 - Asociaciones de calidad a las que pertenece la organización: ICONTEC. 100%.
 - Programas de mejora de calidad en los que participa: la mejora continua está establecida en la Política de Calidad de la Universidad. 100%
 - **Certificaciones y sistemas de calidad:**
 - Certificaciones oficiales poseídas por la organización: La Universidad del Quindío está acreditada como institución de Alta Calidad. 100%
 - Procesos certificados: los procesos que aparecen en el mapa de procesos están estandarizados. 100%.
- **Relaciones con empleados**
 - **Antigüedad y fidelización del empleado**
 - Tasa de rotación de empleados: en el último año no han renunciado empleados. 100%

- Edad media de la base de empleados: la antigüedad promedio de los servidores públicos en la institución es de 14,7 años, lo que denota una alta permanencia y un alto grado de compromiso de acuerdo con (Loli Pineda, 2006) quien encontró que los empleados con una antigüedad entre 10 y 20 años desarrollaron mayor compromiso en comparación con quienes tenían menor antigüedad. Igualmente, la distribución de la antigüedad de los funcionarios administrativos, denota que la mayor parte, el 76% tiene una antigüedad de más de 5 años, superando el umbral de la actual administración, pudiendo ser un indicio del compromiso con la institución, pues el mismo no se circunscribe a una etapa coyuntural administrativa, sino con la institución misma. 100%
- Media de años de los empleados en la organización: Aunado a lo anterior (Cohen, 1993) señala que registró correlaciones sólidas entre un alto Compromiso Organizacional y una mayor antigüedad en la Organización, o más recientemente (Ng, 2011) quienes determinaron a través de los resultados obtenidos, que a mayor antigüedad, más alto el compromiso. 100%.
- **Satisfacción del empleado**
 - Empleados perdidos al año: no hubo renunciadas, ni despidos. 100%
 - Tasa de mejora del índice de satisfacción del empleado: teniendo en cuenta los resultados del indicador en Capital humano, está en 48.8%
- **Procesos de relación con empleados**
 - Canales de comunicación utilizados para relaciones con los empleados: los canales de comunicación que se utilizan, son: masivos (intra web, correo electrónico, página de la

universidad, comunicados) o personalizados con entrevistas directas con los directivos.
100%..

- Sugerencias anuales de los empleados para la mejora de la organización: de acuerdo con el instrumento utilizado para Capital Humano, el 87.9% de los encuestados ha hecho sugerencias y en un alto porcentaje, se han tenido en cuenta. 100%

▪ **Portal de empleados**

- Usuarios registrados: todos los empleados están registrados en el portal institucional, además tienen un correo electrónico institucional. 100%
- Tiempo de permanencia por página: la consulta a la página es constante, pues es la “fuente de conocimiento” de la institución. 100%.
- Período medio de actualización de contenidos: los contenidos son actualizados constantemente, uno de los procesos encargados de esta labor es el Macroproceso de Comunicaciones. 100%.

➤ **Capital Social: 81.4%, rango Muy Bueno.**

- **Relaciones con las administraciones públicas**: Interacción con el entramado institucional que trata de promover con objetividad los intereses generales de la sociedad.
 - **Colaboración con las administraciones públicas**: apoyo y vinculación de la empresa con la política social de las administraciones públicas.
 - Acuerdos de colaboración con organismos públicos: hay una estrecha relación y con instituciones públicas a todo nivel, por cuanto la institución es una entidad de educación superior pública. 100%.

- Iniciativas de servicio público: el servicio brindado por la universidad es de educación pública y la colaboración con otras entidades es permanente. 100%
- **Participación en la gestión pública**
 - Servicios de apoyo a procesos de gestión pública: el Departamento y los municipios, tienen en la Universidad del Quindío, un apoyo constante por medio de convenios. 100%
- **Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa**
 - **Relaciones con medios de comunicación**
 - Nivel de presencia en internet: constante con la página web, además se hace presencia en redes sociales. 100%
 - Inversión monetaria en comunicación y relaciones públicas: está dada en el Macroproceso de Comunicación Estratégica, el cual tiene a cargo varios rubros del presupuesto. 100%
- **Relaciones con la defensa del medio ambiente**
 - **Relaciones con las instituciones de defensa medioambiental**
 - Acuerdos con organizaciones de protección del medio ambiente: la institución posee un relicto boscoso dentro de campus (Relicto Boscoso Cedro Rosado), además, parte de la Granja experimental Bengala hace parte de la Reserva Forestal Barbas-Bremen, por tanto la CRQ (Corporación Autónoma Regional del Quindío) y la Universidad del Quindío, están comprometidos en la defensa medioambiental. 100%.
 - Inversión en proyectos medio-ambientales: dentro de los rubros de gastos está el personal a cargo de los dos anteriores entes medioambientales. 100%
 - **Códigos y certificaciones medioambientales**

- Procedimientos dirigidos a la protección del medio ambiente: Macroproceso de Administración del Campus, proceso sistema de gestión ambiental, además, tiene procedimientos para mantenimientos preventivos de la planta física y de los activos fijos de la Universidad, igualmente, la disposición de residuos. 100%.
- Certificaciones oficiales de protección del medio ambiente: no se cuenta con certificaciones en esta área. 0%.
- **Relaciones sociales**
 - **Relaciones con las organizaciones sindicales**
 - Acuerdos con organizaciones sindicales: desde 2013 se hace anualmente un acuerdo entre la administración y las organizaciones sindicales que existen en la Universidad del Quindío, que se cristaliza en una Resolución, producto de una negociación. 100%
 - Participación en las elecciones sindicales: en las elecciones sindicales la institución a solicitud de los sindicatos, provee la infraestructura necesaria para la realización de dichos eventos. 100%
 - Trabajadores afiliados a sindicatos: la afiliación a los sindicatos es libre y en la actualidad de los trabajadores administrativos esta sindicalizado. 100%
 - Organizaciones sindicales presentes en la organización: actualmente existen 3 sindicatos. 100%
 - **Relaciones con las instituciones del mercado de trabajo**
 - Ofertas enviadas a los servicios regionales de empleo: no hay vacantes en la planta de personal. 0%
 - Ofertas enviadas a bolsas de empleo de centros universitarios: no hay vacantes en la planta de personal. 0%

- Puestos de trabajo con contrato indefinido: los puestos de trabajo de la planta de personal son con contrato indefinido, a excepción de los que son por elección y libre nombramiento y remoción, como lo estipula la Ley 909 de 2004.. 100%
- **Reputación corporativa**
 - **Códigos de conducta organizativa**
 - Sistemas de seguimiento de la conducta organizativa: calificación de los funcionarios públicos, a través de la concertación de compromisos laborales y acuerdos de gestión, que se aplica cada año a todos los funcionarios administrativos.. 100%
 - Periodicidad en la actualización de los códigos de conducta: de acuerdo a la Ley, cuando sea necesario. 100%
 - Miembros de la organización a los que afecta el código: los códigos son transversales a toda la comunidad universitaria. 100%
 - **Código de igualdad:** Existencia de normas, recomendaciones explícitas y acciones orientadas a la incorporación de la perspectiva de género. (BUENO E. D., 2011).
 - Existencia en la organización de un plan de igualdad: no existe. 0%
 - Acciones del plan de igualdad implementadas: no existe. 0%
 - Existencia de una Comisión de Igualdad en la organización: no existe. 0%
 - Referencias a la igualdad en la documentación corporativa de la organización: en la misión de institución. 100%
 - **Código de gobierno de la empresa:** Existencia de unas normas y recomendaciones explícitas orientadas al cumplimiento de las mejores prácticas en los órganos básicos de gobierno societario, basadas en los principios de transparencia, responsabilidad, lealtad y

eficiencia en relación con los diferentes grupos de interés internos y externos. (BUENO E. D., 2011).

- Antigüedad del código de gobierno: Resolución de Rectoría N° 2167 del 1 de septiembre de 2016. Por medio de la cual se actualiza el código de Ética y el código del Buen Gobierno de la Universidad del Quindío. 100%
- Comunicaciones anuales de gobierno corporativo orientadas hacia la transparencia informativa: está dentro del plan de comunicaciones a cargo del Macroproceso de Comunicaciones Estratégica y en el Macroproceso de Control y Seguimiento. 100%
- **Acción social.**
 - Personas dedicadas a la acción social: el personal administrativo que desempeña funciones en proyectos de extensión. 100%
 - Inversión dedicado a la conservación del patrimonio: sede de bellas artes declarada patrimonio arquitectónico del Departamento. Funcional. 100%
 - Proyectos de desarrollo territorial en que se haya implicada la organización: Centro Cultural Metropolitano de Convenciones del Quindío. 100%
 - Acuerdos de colaboración con instituciones del tercer sector (ONGs, Fundaciones, etc): con el Fondo de Empleados de la Universidad del Quindío. 100%
 - Participaciones en proyectos institucionales de I+D+i: Laboratorios en los cuales hay personal administrativo desempeñando funciones. 100%
 - Acuerdos de colaboración con centros de investigación: Centro de Investigaciones Biomédicas y Laboratorios hay personal administrativo desempeñando funciones. 100%

- **Programas de conciliación de la vida familiar y profesional:** Conjunto de medidas desarrolladas por la empresa con el objetivo fundamental de favorecer la coordinación entre las responsabilidades familiares y las inherentes al puesto de trabajo de los miembros de la organización. (BUENO E. D., 2011).
 - Existencia de un plan de conciliación en la organización: No está explícito. 0%
 - Reuniones de seguimiento del plan de conciliación: no existe. 0%
 - Acciones del plan de conciliación implementadas: no existen 0%

La calificación total del Capital Intelectual, con 75.4% en un rango Bueno, refleja que la Universidad del Quindío, es una institución que posee un estructura organizacional fuerte, para enfrentar los retos que le demanda la sociedad como entidad de educación perteneciente al sector público y que va a la vanguardia del desarrollo del departamento; donde los grupos de interés ven reflejados algunos de sus intereses en cuanto al desarrollo, personal y social, en el ámbito local, regional, nacional e internacional, como organización líder del sector.

El peso específico que tiene en su Capital Estructural y Relacional, puede apalancar el mejor posicionamiento del Capital Humano, con el que cuenta, pues de acuerdo a la información acopiada, hay espacio para mejorar en muchos aspectos, algunos de los cuales se plasman en las recomendaciones. Igualmente, el desarrollo de nuevos trabajos a este respecto, son valiosos para la academia y para la institución, pues sirven de retroalimentación, para estar en el camino de la mejora continua.

Los aspectos que no están plasmados como positivos, son una oportunidad que tiene la Universidad del Quindío, para mejorar tópicos que van a contribuir en el avance constante que debe tener una institución pública y mejor aún de Educación superior.

8. RECOMENDACIONES

8.1 Propuesta de mejora para la gestión del capital intelectual del área administrativa de la Universidad del Quindío.

La susceptibilidad de mejora en las organizaciones, como en las personas, es un elemento que está implícito en su desarrollo, avanzar hace parte del deseo intrínseco que determina cuales organizaciones crecen y superan los retos constantes que el devenir del mercado impone; y si se está inmerso en esa lógica, la adaptación a las nuevas circunstancias es vital para la competitividad y el crecimiento organizacional, así como, la satisfacción de las personas que la conforman.

Es importante poner de relieve algunas de las afirmaciones que hace (GARDNER, 2018) en cuanto, a que la formación en las empresas está centrada de manera profunda en las aptitudes, dejando de alguna forma relegada la innovación y la ética, esta última abordada en escenarios particulares de talleres ocasionales, mas no como parte de una cultura organizacional, que dé cuenta de la apropiación de la misma como patrimonio institucional. No existe un programa definido o una visión, de parte del departamento encargado que, profundice en las cualidades humanas que se quieren cultivar, en los funcionarios y sus lugares de trabajo; igualmente, habría que analizar cuál es la formación que se brinda a los funcionarios y la información que se pueda recaudar, acerca de los objetivos propios y los de la institución, si están alineados o por el contrario son totalmente disimiles; aunado a lo anterior, un deber institucional como parte constituyente de las empresas públicas del país, la formación de ciudadanos que contribuyan de manera real a la sociedad (la de ellos, en su familia, su vecindario, su municipio, su departamento, su país y mucha más allá) teniendo como base los valores y la sustentabilidad

Como parte de las conclusiones a las que se llega después de hacer un análisis crítico de las cifras resultantes, se hace necesario sugerir que se debe tratar de revertir algunas situaciones y mejorar otras del personal administrativo, como parte de una política de inclusión y desarrollo personal de todos los estamentos que conforman la Universidad del Quindío.

La Misión, la visión, la política de calidad de la Universidad del Quindío, están soportadas en los procesos que se desarrollan en la institución y giran alrededor de lo misional (Docencia, Investigación y Desarrollo Social) para responderle a la comunidad y la sociedad sobre las expectativas puestas en una Universidad Pública, foco de desarrollo local, regional y nacional, para su transformación y la solución de problemas de desarrollo; inmerso en estos procesos se encuentran los procesos de apoyo, donde desempeñan sus labores los trabajadores administrativos y que son parte fundamental para el logro de los objetivos trazados en cuanto a la Misión y Visión del Universidad.

La Universidad del Quindío también contribuye a la solución de problemas de desarrollo, a la transformación de la sociedad, a la responsabilidad social empresarial, con el crecimiento personal y laboral de las personas que conforman los procesos de apoyo, igualmente, es susceptible del reconocimiento nacional e internacional que busca a 2025 en su visión, si tiene un Capital Intelectual fuerte en la parte administrativa.

Dentro de las recomendaciones o sugerencias que se plantean en aras del mejoramiento del estamento administrativo y por ende de la institución, se tiene:

Capital Humano

- Se debe trabajar en la gestión del compromiso con la Universidad, teniendo en cuenta y aprovechando, que un porcentaje importante de los trabajadores administrativos tienen una

antigüedad de más de 5 años, calidad que se puede canalizar en un mejor desempeño de las labores, para el logro de los objetivos organizacionales y un mayor desarrollo personal de este estamento.

- Socialización a fondo de la planta global, su significado e implicaciones, para que no existan traumatismos a nivel laboral y personal, cuando una persona sea cambiada de puesto de trabajo. Además, acompañamiento por parte de Gestión Humana.
- Implementación de un sistema de Carrera Administrativa, con el que los trabajadores tengan claro el procedimiento para acceder a un ascenso. Esto disminuye la incertidumbre y mejora la proyección personal del trabajador y hacia la institución, esta, a la vez se beneficia en la medida que ascienden personas con perfiles idóneos.
- Formalizar las redes internas de trabajo, de tal manera que hagan parte de los procesos y sea más eficiente su puesta en marcha y resultado final, que debe ser la satisfacción de las personas a las que se les presta el servicio y la efectividad de los mismos.
- Apoyar la participación real en los cuerpos colegiados de la institución, esto es con un peso específico propio a la hora de tomar decisiones; y porque no, incentivar las personas que participen en los mismos.
- Hacer un análisis de las hojas de vida del personal administrativo, con el fin de ajustar los perfiles y los cargos que desempeñan las personas con formación postgradual; programa de reubicación laboral interna y externa en conjunto con la oficina de graduados de la Universidad del Quindío.
- Implementación de políticas laborales para el reconocimiento en salario por estudios, pues se da un incentivo al personal administrativo que se va a ver reflejado en el desempeño laboral y personal.

- Hacer un estudio de perfiles, cargos y personas que ocupan esos cargos, debido a que puede estar ocurriendo una sobreperfilación en algunos cargos que no requieren un perfil académico alto; aspecto que se puede mejorar con la implementación de la carrera administrativa.
- Promover proyectos para fomentar la internacionalización (como parte de la misión y la visión) también en el estamento administrativo, que proporcione estándares diferentes a sus trabajadores y un incentivo para el servidor.

Capital estructural

- Crear un programa de I+D+I que involucre al personal administrativo, toda vez que hay personas que tienen la formación necesaria, que puede acceder al proceso de extensión y desarrollo social de la Universidad del Quindío, donde se puede aprovechar este conocimiento, dando beneficio a la institución y a la persona.

Capital Relacional

- Estructuración formal de equipos de trabajo.
- Estructuración de un programa de capacitación en conciliación familia-trabajo.
- Proyecto que mejora la conciliación entre trabajo y familia –Programas de transporte, comedores o guarderías-.

Realizar una segunda fase del estudio, donde se evalúe la puesta en marcha de las mejoras que se sugieren y compararlas con los resultados obtenidos en ese trabajo, en cuanto al Capital Humano. Igualmente, cuantificar los indicadores del Capital Estructural y Capital Relacional, con información tanto de las personas que intervienen en los procesos como de los grupos de interés involucrados; pues este primer acercamiento da cuenta de la existencia de los elementos que constituyen estas dimensiones del Capital Intelectual.

Las anteriores recomendaciones se pueden llevar a cabo a través de la adaptación de metodologías utilizadas en otras organizaciones, en materia de Gestión del Conocimiento y que, a partir de fases como: definición, creación, explicitar y explicar (Arraut . L., 2007), puede mejorar, como ya se dijo, la competitividad y el crecimiento organizacional, así como, la satisfacción de las personas que la conforman. De acuerdo a esta metodología, ya la institución cuenta con un avance en las dos primeras fases, pues cuenta con la implementación total de procesos, manuales de procedimientos y personas con la capacidad de liderazgo necesaria.

Además, ya ese cuenta con un proceso de capacitación, al cual se le pueden agregar y adaptar nuevas actividades que vayan dirigidas a la aplicación de la metodología, principalmente en el seguimiento, evaluación y acompañamiento por parte de los facilitadores y líderes que hagan parte de la misma, así como, la presentación de propuestas de realización de programas de capacitación que vinculen las necesidades identificadas, que no estén contempladas.

Las ventajas que se derivan al tener en cuenta el desarrollo de esta metodología en la institución vienen dadas, en:

- Adquisición de las competencias que exige el medio de acuerdo a las nuevas políticas del entorno.
- Flexibilidad y más capacidad de adaptación a los usuarios de los servicios ofrecidos.
- Generar conocimiento a través de sus propios empleados
- Personal especializado.
- Dejar explícito el conocimiento de la empresa.
- Mejorar la productividad de la compañía.

- Empoderamiento del trabajador del proceso y reconocimiento de la persona por sus competencias

9. CONCLUSIONES

Después de desarrollar el presente proyecto de investigación, aplicando las técnicas recomendadas, se cuenta con un documento que expone de forma explícita el Capital Intelectual del Área Administrativa de la Universidad del Quindío, de acuerdo a los resultados de los indicadores analizados de la información tomada en las encuestas, del SIG (Sistema Integrado de Gestión) y de las entrevistas realizadas.

1. El modelo propuesto de análisis del Capital Intelectual realizado en la parte administrativa de la Universidad del Quindío, como alternativa de Gestión del Capital Intelectual; consta de:
 - Introducción y presentación de la empresa u organización.
 - Modelo de Capital Intelectual de la entidad (Adaptación del Modelo Intellectus): elementos, variables e indicadores críticos para la organización.
 - Resultados del Informe: Medición de activos intangibles.
 - Indicadores de Capital Intelectual. Selección del conjunto razonable de indicadores representativos de la entidad y actividad de la empresa u organización, clasificados por cada uno de los capitales que conforman el Modelo Intellectus.
 - Ejes de valoración de los activos intangibles representativos del Capital Intelectual.
 - Análisis de puntos fuertes y áreas de mejora de cada uno de los capitales que conforman el Modelo de Capital Intelectual de la organización.
2. El diagnóstico realizado del Capital Intelectual en sus tres dimensiones (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) en el Área administrativa de la Universidad del Quindío, arrojó una ponderación que lo califica en un rango Bueno, que es susceptible de mejoramiento, pero deja ver que la institución posee un activo intangible importante a la hora

de cumplir su misión, teniendo como apoyo un personal, una infraestructura organizativa y relacional, que la ponen a la vanguardia organizacional en el departamento y que posee la potencialidad de ser la mejor de la región.

3. El Capital Humano, de acuerdo con los resultados posee una ponderación Aceptable, teniendo puntos bajos en sus tres elementos (Valores y actitudes (ser+estar), Aptitudes (saber) y Capacidades (saber hacer)) que al corregirse pueden elevar la ponderación final del Capital Intelectual de la Universidad del Quindío; de la misma forma, los tres elementos tienen puntos muy altos, variables que se deben potenciar y cultivar, para un mejor desempeño de la institución y las personas que trabajan en ella, pues el factor diferencial de las organizaciones y puede convertirse en un activo permanente y cuantificable, si se generan estrategias que identifiquen sus características y se gestionen. De las tres dimensiones del Capital Intelectual, fue el más bajo, pero a su vez el que más potencial de crecimiento tiene y el que mejor satisfacción le puede dar, desde la parte administrativa a la Universidad y desde el cual la institución le puede generar mayor satisfacción a sus trabajadores.
4. El Capital Estructural y El Capital Relacional, fueron ponderados en un rango Muy Alto, lo que denota que la Universidad del Quindío, posee la infraestructura organizacional suficiente para mejorar la forma de trabajo de las personas, así como, sus resultados en el desarrollo del objeto social, que ha venido desplegando a lo largo de más de 60 años de funcionamiento, entregando al departamento, a la región y al país profesionales de las más altas competencias; teniendo como punto de apoyo su estamento administrativo.

Igualmente, el conocimiento generado por las relaciones que la organización posee con todos sus grupos de interés internos, externos y con la sociedad, la lleva a seguir siendo considerada como una respuesta al desarrollo departamental y regional.

5. El análisis realizado a través del proyecto, genera una propuesta de diagnóstico que entrega a la Universidad del Quindío, una evaluación de su Capital Intelectual del Área administrativa, que muchas veces pasa desapercibido a la hora de tomar decisiones, en cuanto al desarrollo misional de la institución, pues como parte de los macroprocesos de apoyo, no tiene los mismos focos de atención que el estamento docente, pero que es fundamental en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

10. REFERENCIAS

- ALAMA, E. (2008). *Capital Intelectual y Resultados Empresariales de las Empresas de Servicios Profesionales de España*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- ALARCON, M. e. (2012). Estudio y Análisis del Capital Intelectual como Herrameinta de Gestión para la Toma de Decisiones. *Instituto Nacional de Costos. Nro. 10*, pp. 49-65.
- ARCHIBOLD, W. E. (2015). Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento en las Contralorías Territoriales del Departamento del Atlántico. *Dimensión Empresarial, Vol13, núm. 1*, 133-146.
- BARNEY, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17(1)*, 99-120.
- BDIGITAL. (2017). <http://www.bdigital.unal.edu.co/2416/>.
- BENAVIDES, P. R. (2014). *Administración*. México, D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana .
- BLAA, B. L. (2017). <http://www.banrepcultural.org/blaa/catalogo-en-linea>.
- BONTIS, N. (1996). There's a price on your head: managing intellectual capital. *Business Quarterly, vol. 60*, pp. 41-47.
- BONTIS, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures. *Management Decision, Vol. 36, No. 2,*, pp. 63-76.
- BROOKING, A. (1996). *El capital intelectual. El principal activo*. Barcelona: Paidós.
- BUENO, E. (1995). *La Estrategia de las Empresas: 30 años de Evolución Teórica*. Madrid.

- BUENO, E. (2003). *CIC.: "Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual"*, *Documentos Intellectus n°. 5*. Madrid: IADE.
- BUENO, E. (2005). "Génesis, evolución y concepto del capital intelectual: enfoques y modelos principales". *Capital Humano*.
- BUENO, e. a. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada. Vol. 26 Nro. 2.*, pp. 43-63.
- BUENO, E. D. (2011). "Modelo Intellectus" de medición, gestión e información del capital intelectual. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- BUENO, E. R. (2008). *La importancia del Capital Social en la Sociedad del Conocimiento: propuesta de un modelo integrador de Capital Intelectual*. Madrid.
- CAMISÓN, C. P. (1998). *Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo Nova*. Oviedo.: Ponencia presentada al X Congreso de ACEDE, Septiembre.
- CARDONA, R. A. (2011). Estrategias Basadas en los Recursos y Capacidades, Criterios de Evaluación y el Procesos de Desarrollo. *Revista Electrónica Forum Doctoral. N° 4*. Mayo- Julio.
- CASATE, R. (2007). *La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte 1 el cuadro de mando integral como herramienta*.
- CHU, M. (2014). *El Capital Intelectual en la Universidad Autónoma de Manizales*. Manizales.: UAM.

- COBO, A. (2006). *Modelo de capital intelectual de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Indicadores de capital humano y gestión del conocimiento*. Málaga.: Universidad de Málaga. Tesis Doctoral.
- Cohen, A. (1993). Age an Tenure in Relation to Organizational Commitment.: *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- DAVENPORT, T. (1999). *Capital Humano*. Madrid: Deusto.
- DECRETO-2649. (1993). *Por el cual se reglamenta la Contabilidad en General y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia*. Bogotá. D.C.: Diario Oficial 41156 de diciembre 29 de 1993.
- DEUSTO, U. D. (2017). <http://biblioguias.biblioteca.deusto.es/SJR>.
- DOW-CHEMICAL. (1998). *Dow Chemical's Annual Report*. US.
- EDVINSON, L. M. (1999). *"El Capital Intelectual"*. Barcelona: Gestión 2000.
- EDVINSSON, L. M. (2004). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. Editorial Norma.
- EDVINSSON-MALONE, M. (1997). *Intellectual Capital*. New York: Harper.
- EUROFORUM-ESCORIAL. (1998). *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect*. Madrid. : I.U. Euroforum Escorial.
- GAO, F. M. (2008). Knowledge, management and Knowledge management in business operations. *Journal of Knowledge Management*. N° 12, 3-17.

GARDNER, H. (2018). *Las cinco mentes del futuro*. Bogota: Planeta.

GIMENEZ, G. S. (2002). *Una nueva perspectiva del capital humano. Documento de trabajo 2002-02. Universidad de Zaragoza. Zaragoza.*

GONZÁLEZ M., J. J. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus Indicadores en la Universidad Pública. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. No. 43. Enero-Junio.*

GRANT, R. M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas (5° ed.).

HAMEL, G. P. (1990). The Core Competences of the Corporation. *Harvard Business*, 68, 79-91.

HARTLEY, P. (1994). "Case Studies in Organizational Research", en CASSELL, C. y SIMON, G. (Eds), *Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications, Londres.

HERNANDEZ, S. R. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación*. México: McGraw Hill.

HUSEMAN, R. G. (1999). *Leading with Knowledge: The Nature of competition in the 21st Century*. Thousand Oak: Sage.

KAPLAN-NORTON. (1996). *The Balanced Scorecard*. . Harvard, Massachussets.: Harvard Business School Press.

(1992). *Ley 30*. Diario Oficial 40700 de Diciembre 29 de 1992.

(2002). *Ley 734*. Diario Oficial 44699 del 5 de febrero de 2002.

(2004). *Ley 909*. Diario Oficial 45.680 de septiembre 23 de 2004.

- Loli Pineda, A. E. (2006). Compromiso Organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista IIPSI*, 9(1), 37-67.
- MANTILLA, S. A. (2004). *El Capital Intelectual*. Bogotá: Ecoe.
- MARTINEZ, F. (2005). “*Teoría Avanzada de Organización y Gestión*”: *Del Management a la teoría avanzada de la Gestión, Modelo PODER-SEEO*. (2nd ed., pp. 48-51). Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia.
- MATEO, J. L. (2006). Sociedad del Conocimiento. *Ciencia, Pensamiento y Cultura ARBOR*, Vol. CLXXXIII, N° 718, 145-151.
- McElroy, M. (2002). “Social Innovation Capital”. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 3., pp. 30-39.
- MEN, M. D. (2017). www.mineducacion.gov.co.
- MINTZBERG, H. (1987). *Las 5 P's de la Estrategia*. California, U.S.
- MOLINA, P. A. (2009). Tesis Maestría. Universidad Nacional de Colombia. *Valoración de l Capital Intelectual en una Empresa Colombiana*. Medellín.
- MONAGAS-DOCASAL, M. (2012). El Capital Intelectual y la Gestión del Conocimiento. *Ingeniería Industrial*. Vol. XXXIII, No. 2, 142-150.
- MUNERA T., M. T. (2002). Gestión del Conocimiento en la Empresa: Terminología y Documentación, Elementos Importantes para su Medición. *Revista Iberoamericana de Bibliotecología*. N° 25, 91-106.

NARANJO, H. C. (2014). EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE MANIZALES. TESIS.

NARANJO-HERRERA, C. G.-J.-M.-M.-T. (2013). Indicadores de Capital Intelectual.
Memorias, 11 (19), 39-51.

Ng, T. F. (2011). Affective organizational commitment and. *Journal of Vocational Behaviour*,
79, 528-537.

ODRIZOLA, S. F. (2000). Variables de decisión y Factores Clave en el Proceso Información-
Conocimiento-Innovación. *Gestión del conocimiento, retos y soluciones de los
profesionales dela información: Actas de las VII Jornadas Españolas de Documentación*,
Universidad del País Vasco.

ORTEGA, R. (2001). El Índice de Capital Humano: Una Herramienta para Fidelizar el Capital
Intelectual. *Harvard Deusto Business Review. Julio-agosto. N° 103*, 86-93.

PENROSE, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.

Perez-Montoro, M. (2016). Gestión del Conocimiento: Orígenes y Evolución. *El Profesional de
la Información*, v.25 n.4, pp. 526-534.

PETERAF, M. (1993). The Cornestones of Competitive Advantage: A Resource – Base View.
Strategic Management Journal, Vol. 3., 179-191.

PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press, p.398.

PORTER, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*,
Vol. 12., 95-117.

- PULIDO, B. (2010). Teoría de los Recursos y Capacidades: El Foco Estratégico Centrado en el Interior de la Organización. *Reflexiones*, 54-60.
- QuestioPro. (2019). *QuestioPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>
- QUINDIO-PDI, U. D. (2015). *Plan de Desarrollo Institucional 2016-2025*. Armenia.
- RAMIREZ, C. Y. (2010). Análisis de las principales guías para la presentación de información sobre capital intelectual. *Estudios de economía aplicada Vol. 28 - X*, 1-33.
- REZENDE, Y. (2002). Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e gestão do capital intelectual. *Ciência da Informação Brasília*, 120-128.
- RIOS, A. D. (2016). *Metodología para Valorar el Capital Intelectual en la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM*.
- RODRIGUEZ, L. V. (2005). *Importancia del capital intelectual y su medición contable dentro de las organizaciones*.
- RODRÍGUEZ, M. G. (2013). Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, a través de Modelos Universitarios. *Económicas CUC, Vol 34, No. 1* , 85-116.
- ROLDÁN, P. M. (2012). *El Capital INtelectual: Una Herramienta Clave en la Gestión Administrativa de "La Unidad Central del Valle del Cauca-UCEVA"*.
- RUEDA, M. I. (2015). *Manuel de Gestión del Conocimiento*. Madrid: Dextra Editorial S.L.

SAINT-ONGE, H. (1996). Tacit knowledge: the key to strategic alignment of intellectual capital.

Strategy and Leadership, 10-14.

SANCHEZ, P. (2007). *La gestión estratégica de la universidad contemporánea: reflexiones sobre la potencialidad de los modelos de capital intelectual*. Madrid.

SANGUINO G., R. Y. (2004). Análisis comparativo de las diferentes propuestas europeas de gestión de intangibles. *XIV Congreso ACEDE*, (págs. 19-21). Murcia, España.

SCIMAGO. (2017). <http://www.scimagoir.com/index.php>.

SENGE, P. (2002). *La Quinta Disciplina*. Editorial Norma.

SKANDIA. (1992). *Skandia's Annual Report*. Sweden.

SNYDER, H. B. (2002). Intellectual Capital. *Annual Review of Information Science and Technology -ARIST-*, 467-500.

STEWART, T. A. (1998). *La Nueva Riqueza de las Organizaciones. El Capital Intelectual*. Buenos Aires: Granica.

SVEIBY, K. (1997). *The New Organizational Wealth*. Berret-Koehler Publisher Inc.

TEECE, D. P. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7., 509-533.

TEJEDO, F. (2014). *Información Divulgada del Capital Intelectual en el Marco de la Responsabilidad Social Empresarial y del Gobierno Corporativo: Evolución y Factores*

Determinantes. Madrid: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas -Ministerio de Economía y Competitividad.

UNIVERSIDAD DEL QUINDIO. (2015). *PROSPECTIVA 2035 UNIQUINDIO - TRAVESIA QUE NOS CONECTA CON EL FUTURO*. Armenia.

UNIVERSIDAD DEL QUINDIO. (2017). *Informe de Autoevaluación*. Armenia: Universidad del Quindio.

UNIVERSIDAD-DEL-QUINDIO. (2017). www.uniquindio.edu.co.

WEMERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 2., 171–180.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5.2 , 171-180.

WING, R. L. (1988). *The Art of Strategy: A NEw Traslation of Sun Tzu's Classic "The Art of War"*. Traducción. New York: Doubleday.