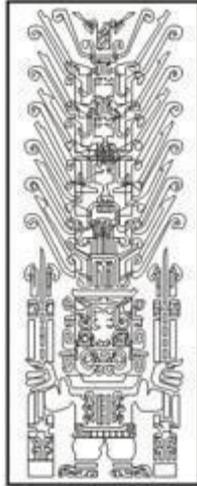


UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POST GRADO



TESIS

**“Trascendencia de la Capacidad Humana para mejorar la Formación del
Capital Intelectual de la Superintendencia de Banca y Seguros”**

PRESENTADO POR:

MIGUEL ANGEL AGUSTIN CHIRINOS HUACO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

LIMA – PERÚ

2017

INDICE

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN..... | 4 |
| ABSTRACT | 5 |
| INTRODUCCION..... | 6 |
| CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 8 |
| 1. Antecedentes | 8 |
| 1.1. Antecedentes Internacionales | 8 |
| 1.2 Antecedentes Nacionales..... | 9 |
| 2. Planteamiento del problema. | 11 |
| 2.1 Descripción del Problema..... | 11 |
| 2.2 Formulación del Problema | 13 |
| 2.2.1 Problema General | 13 |
| 2.2.1 Problemas Específicos | 13 |
| 3. Objetivos. | 13 |
| 3.1 Objetivo general: | 13 |
| 3.2 Objetivo específicos: | 14 |
| 4. Justificación..... | 14 |
| 5. Alcances y limitaciones..... | 15 |
| 5.1 Alcances | 15 |
| 5.2 Limitaciones | 15 |
| 6. Definición de Variables..... | 16 |
| 6.1 Variable Independiente..... | 16 |
| 6.2 Variable Dependiente | 16 |
| CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO | 17 |
| 2.1 Teorías Generales | 17 |
| 2.2 Marco Conceptual | 47 |
| 2.3. Hipótesis..... | 50 |
| 2.3.1 Hipótesis General | 49 |
| 2.3.2 Hipótesis Específicas | 49 |
| CAPÍTULO III - METODO..... | 51 |
| 3.1. Tipo de investigación | 51 |
| 3.2. Diseño de investigación..... | 51 |
| 3.3. Variables..... | 52 |
| 3.3.1 Identificación de variables | 51 |
| 3.3.2 Operalización de variables | 51 |
| 3.4. Población y Muestra..... | 57 |
| 3.4.1 Población | 56 |
| 3.4.2 Muestra | 56 |

| | |
|---|------------|
| 3.5. Instrumentos de recolección de datos..... | 58 |
| 3.6 Confiabilidad del instrumento..... | 58 |
| 3.6.1 Confiabilidad..... | 57 |
| CAPÍTULO IV - PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | 59 |
| 4.1. Presentación y análisis descriptivo de los resultados..... | 59 |
| 4.2 Contrastación de Hipótesis..... | 90 |
| CAPÍTULO V - DISCUSIÓN..... | 96 |
| 5 EVALUACIÓN DE RESULTADOS | 96 |
| 5.1 PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN..... | 96 |
| 5.1.1 Modelo de Regresión y correlación | 95 |
| 5.1.2 .La distribución Beta | 96 |
| 5.1 .3 Tablas de intervalos en correlaciones..... | 96 |
| 5.1.4 Trascendencia de la capacidad humana..... | 97 |
| 5.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... | 99 |
| CONCLUSIONES..... | 100 |
| RECOMENDACIONES..... | 101 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 102 |
| ANEXOS | 108 |

Ficha Técnica de los Instrumentos a Utilizar

Definición de términos

RESUMEN

La investigación “Trascendencia de la Capacidad Humana Para Mejorar La Formación del Capital Intelectual de la Superintendencia de Banca y Seguros”, utilizo como métodos el enfoque cuali- cuantitativo, con diseño aplicado, modalidad cuasi experimental, y diseño longitudinal.

El método estadístico utilizado, tuvo dos componentes. El primero, requirió de la aplicación de encuestas a 177 empleados, lo que permitió utilizando el modelo estadístico de regresión y correlación, calcular el método matemático del Modelo. En segundo lugar, determinado el Modelo, se conformaron cuatro grupos de empleados, uno de ellos actuando como grupo control, y tres de ellos, como grupos experimentales.

Se recomienda el socializar el conocimiento de la Trascendencia para elevar la eficiencia, eficacia, competitividad y excelencia de la Superintendencia como criterio manejable para la eficiencia del trabajo y su incidencia en la cultura de la humanidad.

Palabras claves: Trascendencia Capacidad Humana. Capital Intelectual

ABSTRACT

The research "Transcendence of Human Capacity to Improve the Intellectual Capital Formation of the Superintendency of Banking and Insurance", used as methods the qualitative approach, with applied design, quasi experimental mode, and longitudinal design.

The statistical method used had two components. First, it required the application of surveys to 177 employees, which allowed using the statistical model of regression and correlation, to calculate the mathematical method of the Model. Secondly, given the model, four groups of employees were formed, one of them acting as a control group, and three of them as experimental groups.

It is recommended to socialize the knowledge of Transcendence to raise the efficiency, effectiveness, competitiveness and excellence of the Superintendence as a manageable criterion for the efficiency of work and its impact on the culture of humanity.

Key words: Transcendence Human Capacity. Intellectual capital

INTRODUCCION

Esta situación acontece probablemente porque la Trascendencia de la arquitectura Institucional aún no ha sido controlada a cabalidad.

Resulta de mucho interés investigar la manera más adecuada de realizar este proceso mediante la utilización de la Trascendencia de la Capacidad Humana dado que podría proporcionar la información necesaria para tomar decisiones respecto al comportamiento de la arquitectura Institucional de la Institución y de esta manera lograr la formación de del Capital Intelectual de manera sostenida.

Por consiguiente, el objetivo de la presente investigación fue determinar de qué manera la Trascendencia de la Capacidad Humana, influye en la formación sostenida del Capital Intelectual en la Institución.

La metodología que se ha utilizado para el desarrollo de la presente investigación, es la adecuada combinación del método científico y el enfoque sistémico (cuali-cuantitativo), a efectos de compatibilizar la rigurosidad y la naturaleza variable del ambiente donde se aplica la investigación. Así mismo, y en forma complementaria, se ha hecho uso del análisis y síntesis para deducir e inferir respectivamente.

El trabajo que presentamos a continuación, ha sido dividido en cinco (5) capítulos los cuales describiremos:

El Primer Capítulo: “Planteamiento del Problema” incluye la descripción de la situación en la que se desarrolla el trabajo de investigación; cuales son los objetivos, así como la justificación e identificación de variables trabajadas.

En el Segundo Capítulo: “Marco Teorico” se incluyen las definiciones y conceptos conectados con la investigación, adicionalmente se definen los principios de la tecnología que se utiliza y la gestión de la arquitectura institucional junto con la formación estratégica. Como paso previo, se ha validado la autenticidad del tema tratado.

En el Tercer Capítulo: "Método", se explica el marco metodológico del presente trabajo, la forma de operacionalización de las variables para establecer el nivel del diseño de la investigación, asimismo de la forma como se efectuará la contrastación de la hipótesis y finalizandio con la validación de la confiabilidad del modelo.

El analisis estadístico, producto de la información que se obtuvo en el periodo de prueba del modelo propuesto, se presenta en el Cuarto Capítulo: "Presentación de Resultados" y se realiza asimismo la interpretación de los resultados obtenidos a través de los instrumentos y técnicas de medición.

Por ultimo, las conclusiones y recomendaciones en función a los objetivos propuestos en el Capítulo I, son presentados en este Quinto Capítulo: "Discusión"

CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Antecedentes

1.1. Antecedentes Internacionales

Pinera, Edgardo, (2004) realizó una investigación titulada *“Gestión del conocimiento y el control interno para la calidad del capital intelectual en la Universidad del Altiplano”* con el objetivo de relacionar la gestión del conocimiento y el control interno del capital intelectual, concluye que *“existe una alarmante desmotivación e insatisfacción de los docentes, trabajadores, administrativos como consecuencia de la falta de estrategias, políticas de gestión del capital humano. Plantea que es necesario que la autoridad universitaria oriente los recursos financieros, tiempo, infraestructura y materiales para que el personal docente y administrativo de la UNA pueda desarrollar su capacidad de aprendizaje y obtener la calidad en el desarrollo del capital intelectual”*.

Tohá Lavanderos, Juan (2006), en el estudio titulado *“Educación, comunicación para el desarrollo y gestión de conocimiento: estudios de caso de los modelos de Sociedad de la Información de Finlandia e Irlanda”*, compara los modelos de Sociedad de la Información de Finlandia e Irlanda, para describir cómo ambos países crecieron significativamente debido al uso intensivo del conocimiento en el desarrollo de productos y servicios. El análisis se hace desde la perspectiva educativa. Los modelos analizados corresponden a concepciones de sociedad, Finlandia presenta un modelo socialdemócrata e Irlanda un modelo liberal. Ambos han funcionado.

1.2 Antecedentes Nacionales

Díaz, 2003¹. Se encontró la siguiente investigación intitulada Modelo de Gestión del Conocimiento (GC) aplicado a la Universidad Pública en el Perú llegando a la siguiente conclusión: *“La mayoría de los proyectos sobre gestión del conocimiento, capital intelectual y modelos de gestión hace referencia a las grandes organizaciones. Esto es porque parte de la maquinaria involucrada en la GC es, por naturaleza, de más valor(o si se quiere más imprescindible) en grandes compañías. Compartir el conocimiento es, obviamente, mucho más fácil en una Institución pequeña, donde cada uno ve y puede interactuar con los demás diariamente. Sin embargo, debido a que una universidad la información está más extendida, y la necesidad de tecnología de comunicación es mayor, esto supone bajar las barreras de entrada y, con un más ágil contacto con la comunidad universitaria, da una gran ventaja competitiva a las universidades públicas”*.

Contreras C., Fortunato, (2011), en su tesis titulada *“La Gestión del Conocimiento y su incidencia en el Desempeño Laboral en los trabajadores de ESSALUD”*, para optar el grado académico de Doctor en Administración, en la Universidad Nacional Federico Villarreal, halló lo siguiente:

Tuvo como objetivo general el *“determinar el grado de influencia que ejerce la Gestión del Conocimiento en el desempeño laboral de los trabajadores del área de aseguramiento de ESSALUD de Lima. Como objetivos específicos el medir la relación existente entre la Gestión del Conocimiento y el desempeño laboral de los trabajadores del área de aseguramiento; y el determinar cómo se manifiesta la Gestión del Conocimiento en los trabajadores del área de aseguramiento de ESSALUD de Lima”*.

Escobedo Bailón, Frank Edmundo, (2011), en su tesis *“Efectos del modelo de Gestión del Conocimiento K&F KNOWLEDGE AND FORMATION, en el capital intelectual de las Organizaciones de servicio educativo”*, para optar el grado académico de Doctor en Ingeniería de Sistemas, en la UNFV, tuvo como objetivo el *“determinar el efecto del Modelo de Gestión del conocimiento K&F (Knowledge and*

¹ Díaz, J. (2003). *Modelo de la gestión del conocimiento aplicado a la Universidad pública en el Perú*. [Tesis título profesional]. UNMSM. EAP de Computación.

Formation: Conocimiento y formación) en el capital intelectual de los directivos y docentes de educación universitaria. Si bien es cierto, no es una tesis del área de las Fuerzas Armadas, se considera que la preocupación de toda institución educativa (como lo es la Escuela Conjunta), es la de velar por su correcta gestión, realizando para ello un esfuerzo sinérgico, en la que todos los miembros colaboren por la mejora institucional”.

2. Planteamiento del problema.

2.1 Descripción del Problema

La competitividad de una empresa o la eficacia de una Institución en sus quehaceres diarios se ven beneficiados por la capacidad de aprendizaje con que cuenta la organización, y la forma como se almacena y trasciende dicho conocimiento en toda la institución lo que se fundamenta en el conocimiento, y sobre todo en el talento del hombre.

La versión más difundida sobre capital intelectual se refiere a los modelos elaborados para las empresas y la gestión de la Capacidad Humana, pero ahora presentan los modelos una tendencia abierta a todas las instituciones en general. La Trascendencia de la Capacidad Humana generado en entornos debe ser analizada para conocer el estado en que se encuentra como entorno institucional y como Institución generadora de conocimientos e innovación.

En términos estratégicos, se busca mejorar a este importante sector publico superior, cuyos indicadores actuales se traducen, en muchos de ellos, en bajos niveles, la imposibilidad de responder satisfactoriamente a la demanda, la incapacidad de preparar a los empleados para sean calificados para trabajo, la escasez de puestos de trabajo para el personal, etc. En las organizaciones, como esta institución, la Trascendencia de la Capacidad Humana, debe ser un proceso direccionado a la investigación, al desarrollo y transferencia del conocimiento científico-técnico, como una de sus actividades fundamentales.

No obstante, este proceso Trascendencia de la Capacidad Humana, por sus características específicas, no puede ser analizado de forma efectiva mediante los instrumentos convencionales de la Institución. Por ello, en la investigación, se estima que se requiere una metodología basada en Habilidades, Competencias, Identificación, Liderazgo y Motivación con el capital intelectual.

En la primera década del Siglo XXI, el interés en el capital intelectual, se ha desarrollado de manera progresiva a la toma de conciencia de que Trascendencia de la Capacidad Humana, como factor de producción, debe tomar una clara

precedencia sobre los activos físicos, y en consecuencia, el capital intelectual debe ser una parte progresivamente creciente de los activos intangibles de la Institución.

Por ello, los nuevos cambios que se están produciendo en las economías están llevando a considerar al Capital Intelectual como un factor clave del éxito en todos los sentidos. El mismo constituye un elemento decisivo para poder obtener ventajas competitivas, por lo que cada vez se incrementan más las inversiones en este activo, debido a que en gran medida las decisiones que tome cualquier institución depende de él. Este recurso de naturaleza intangible asociado fundamentalmente al empleo de tecnología y el desarrollo de la Trascendencia de la Capacidad Humana, debe ser potenciado y explotado en toda organización que quiera subsistir.

Se aprecia que no se cuenta con un marco comúnmente aceptado por la comunidad internacional para gestionar los elementos intangibles de dichas organizaciones, resulta pues necesario desarrollar nuevas técnicas de medición y gestión que ayuden a las organizaciones a identificar, medir y gestionar sus fuentes intangibles de valor, mediante la gestión de la Capacidad Humana, para lo cual se formula el problema general.

2.2 Formulación del Problema

2.2.1 Problema General

¿De qué manera la Trascendencia de la Capacidad Humana influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Superintendencia de Banca y Seguros?

2.2.2 Problemas Específicos

1. ¿Cómo, la Trascendencia de la Capacidad Humana, según el Conocimiento, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Superintendencia de Banca y Seguros?
2. ¿Cómo, la Trascendencia de la Capacidad Humana, según Habilidades, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Superintendencia de Banca y Seguros?
3. ¿Cómo, la Trascendencia de la Capacidad Humana, según la Identidad, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Superintendencia de Banca y Seguros?
4. ¿Cómo, la Trascendencia de la Capacidad Humana, según el Liderazgo, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Superintendencia de Banca y Seguros?
5. ¿Cómo, la Trascendencia de la Capacidad Humana, según la Motivación, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Superintendencia de Banca y Seguros?

3. Objetivos.

3.1 Objetivo general:

Determinar de qué manera, la Trascendencia de la Capacidad Humana, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Superintendencia de Banca y Seguros

3.2 Objetivo específicos:

1. Identificar como la Trascendencia de la Capacidad Humana, según el Conocimiento, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Superintendencia de Banca y Seguros
2. Identificar como la Trascendencia de la Capacidad Humana, según Habilidades, influye en el Capital Intelectual, de la Superintendencia de Banca y Seguros
3. Identificar como la Trascendencia de la Capacidad Humana, según la Identidad, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Superintendencia de Banca y Seguros
4. Identificar como la Trascendencia de la Capacidad Humana, según el Liderazgo, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Superintendencia de Banca y Seguros
5. Identificar como la Trascendencia de la Capacidad Humana, según la Motivación, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Superintendencia de Banca y Seguros

4. Justificación.

La justificación de una investigación, es por su necesidad, y de manera complementaria, por la conveniencia de su realización.

En ese sentido, es necesario asegurar y mantener vigente la Formación del Capital Intelectual en la Institución. Este objetivo se pretende lograr a través del empleo de la Trascendencia de la Capacidad Humana. En tal razón, se puede establecer una serie de criterios flexibles para evaluar la utilidad del estudio propuesto.

A continuación se somete el estudio propuesto a los siguientes criterios para evaluar su valor potencial:

a. Implicancias prácticas

La Trascendencia de la Capacidad Humana, busca dar solución a un problema de gestión de las empresas o instituciones, que es la deficiente alineación estratégica continua sostenida en la organización. *“En la época actual donde el cambio permanente preside la gestión, es precisamente conseguir el alineamiento estratégico continuo, la clave para tener éxito en la dirección de las organizaciones”* (Kaplan, 2006).

b. Valor teórico

Mediante la investigación se desarrolla la Trascendencia de la Capacidad Humana, que proporciona la información necesaria para tomar decisiones, con lo que se muestra una nueva aplicación de esta herramienta ampliamente utilizada y difundida en otros contextos.

c. Utilidad metodológica

La investigación planteada contribuye a generar un Trascendencia que permite garantizar de manera sostenida la Formación del Capital Intelectual en la organización, facilitando de esta manera la detección y/o evaluación de problemas en forma oportuna y permitiendo dar soluciones inmediatas con las correspondientes consecuencias favorables. Este objetivo se pretende lograr a través del empleo intensivo de la Trascendencia de la Capacidad Humana.

5. Alcances y limitaciones.

5.1 Alcances

Se ha centralizado en Lima, donde se encuentra la Institución en estudio.

5.2 Limitaciones

No existieron limitaciones que pusieron en riesgo el desarrollo del estudio. Los gastos por compra de material bibliográfico fueron asumidos por el investigador. Asimismo, la Institución donde se realizó el estudio estuvo

presta a proporcionar la información requerida. El tiempo necesario para realizar la investigación fue suficiente y el investigador tiene los conocimientos teórico-prácticos requeridos.

6. Definición de Variables.

6.1 Variable Independiente

X: Trascendencia de la Capacidad Humana

Dimensiones:

X1: Conocimiento

X2: Habilidades

X3: Identidad

X4: Liderazgo

X5: Motivación

6.2 Variable Dependiente

Y: Capital Intelectual

Dimensiones:

Y1: Capital Humano

Y2: Capital Estructural

Y3: Capital Relacional

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

2.1 Teorías Generales

2.1.1 Trascendencia de la Capacidad Humana

Para Vargas Zúñiga (2013), cada día se afianza al interior de las empresas la certeza de que su éxito o fracaso depende de los talentos, competencias, actitudes y motivaciones de sus integrantes. Si se quiere tener una Compañía competitiva en un Usuario cada vez más globalizado se requiere un clima organizacional caracterizado por una alta satisfacción de sus integrantes. Una Fuerza Laboral aburrida y amedrantada por las condiciones laborales es una fórmula conducente al fracaso. La diferencia la marca la gestión que se haga de la Capacidad Humana.

Durante los ciclos de recesión económica caracterizados por una alta oferta de trabajadores, algunas empresas subvaloran la Capacidad Humana, corriendo el riesgo de perder creatividad y productividad, recursos estos esenciales para competir en un mercado tan competitivo.

En éste orden de ideas, el ser humano es considerado como poseedor de disposiciones naturales (talentos) que le posibilitan realizar algunas actividades de manera sobresaliente. Son características innatas del individuo, las cuales permanecen latentes a lo largo de su vida. Para potenciar sus talentos, el individuo requiere ejercitarlos y complementarlos. Dependiendo de la ocupación que escoja para utilizar sus legítimos talentos, el individuo necesita adquirir las competencias y actitudes que fortalezcan estas cualidades congénitas.

La utilización de sus talentos con un propósito superior de servicio a los demás, le transmite significado a la vida del ser humano. En otras palabras, las personas incrementan su nivel de satisfacción y productividad

cumpliendo su misión que consiste en ejercer la actividad que les permite emplear sus talentos ayudando a otras personas.

En la medida en que el trabajo que realiza la persona le posibilita aplicar sus habilidades con un propósito que trascienda su egoísmo, le cautivará hasta convertirse en su pasión. Lo contrario también es cierto: los investigadores científicos del Laboratorio de Ingeniería Humana de la Johnson Research Foundation han hallado que una de las principales razones de la insatisfacción laboral es la subutilización de las habilidades y talentos de los trabajadores. Ciertamente, existen otras condiciones externas al trabajo mismo que también intervienen en la productividad y felicidad de la gente, como por ejemplo el sueldo, el estilo de liderazgo de sus dirigentes, la cultura de la institución y las relaciones con sus pares y compañeros de trabajo.

En el mejor de los casos, el empleo laboral le permite a cada individuo desarrollar plenamente sus habilidades y talentos a fin de cumplir su propia misión, ayudando al logro de la misión de la institución.

Uno de los grandes desafíos de los actuales dirigentes es orientar la misión personal de cada uno de sus empleados con la misión de la Empresa. Es así que se instaurarán las bases para la creación de las condiciones laborales en las cuales sea posible extender las utilidades de la Empresa mientras se contribuye a incrementar el bienestar de su Comunidad. Esta tarea de armonización favorece al trabajador y a la Institución, justificando así la aspiración, tanto de las organizaciones como de sus integrantes, de optimizar la utilización de los talentos humanos.

Para la edificación de éste escenario win-win (gana-gana) que empuja la aplicación de los talentos humanos, los directivos se apoyan en el área de la gestión humana, donde pueden encontrar asesoría especializada. Cuando la mencionada unidad organizacional es ubicada como una división asesora del máximo nivel, constituye un soporte para los demás funcionarios.

El gran efecto que tiene el factor humano sobre los resultados en las empresas justifica que la Trascendencia de la Capacidad Humana sea una responsabilidad compartida entre los directivos de línea y los líderes de la gestión humana. Ellos son los gestores de la Capacidad Humana de las organizaciones.

La propuesta de la Trascendencia de la Capacidad Humana contrasta con el enfoque manipulador del Recurso Humano. Las organizaciones inspiradas en el concepto de Recurso Humano consideran a las personas como un medio para alcanzar sus fines. La Administración de Personal en estas empresas se concentra en prácticas solitarias de adiestramiento, remuneración y control de los empleados que necesitan utilizar al máximo para después apartar como cualquier otro elemento de sus procesos productivos.

2.1.2 Capital Humano

Las antiguas definiciones que usan el concepto de Recurso Humano, se apoyan en la concepción de un hombre como “sustituible”, un engranaje más de la maquinaria de producción en contraposición a una concepción de “indispensable” para conseguir el éxito de una Institución.

Cuando se utiliza el termino Recurso Humano, se está describiendo a una persona como un instrumento, sin percatarse que este es el capital principal, el cual posee conocimientos, técnicas y habilidades, propias que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utiliza el termino Capacidad Humana (Zamora, 2013).

Según Zamora, nos indica que *“toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, y es por ello que las empresas han empezado a considerar a la Capacidad Humana como el capital más importante de la organización y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas”*.

No obstante, la gestión de la Capacidad Humana no es una tarea fácil. Cada persona está sujeta a la influencia de muchas variables y entre ellas, las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas establece el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y de manera muy particular a la Trascendencia de la Capacidad Humana.

2.1.3 Definiciones de Trascendencia de la Capacidad Humana

Chiavenato (2009), precisa a la Trascendencia de la Capacidad Humana como *“el conjunto de políticas y prácticas necesarias, para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”*.

Gary Becker (1983), en su libro CAPITAL HUMANO, y como parte de su estudio, analizó las sociedades del conocimiento, y dedujo, con su estudio, en que el más grande valor de las organizaciones era el capital humano que estos contaban, lo que significa, el conocimiento y las habilidades y a estas propiedades, Sánchez (2014) le agrega la identidad, el liderazgo y la motivación. El conocimiento y las habilidades se crean en las instituciones, en la cual se logran experiencias, educación y formación en el puesto de trabajo, logrando identidad, liderazgo, y ser fuente de motivación entre los empleados, cerrando un proceso de gestión de Capacidad Humana.

La gestión de la Capacidad Humana significa conquistar y mantener personas dentro de la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos, con actitud positiva y favorable, para los objetivos y metas de la Institución.

Un proceso de gestión de la Capacidad Humana, es el conjunto de procesos para dirigir a las personas dentro de una empresa, partiendo del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, las recompensas, la salud ocupacional y el bienestar de los trabajadores.

2.1.4 Funciones de la Trascendencia de Capacidad Humana

El Área de recursos humanos es principalmente de servicios y asesoría. Sus funciones dependen del tipo de Institución al que se pertenezca, y tienen la facultad de dirigir las operaciones de las áreas.

Entre sus funciones principales, se mencionan:

- a. Ayudar y prestar servicios a la Institución, a sus directores y gerentes, y empleados.
- b. Describe las responsabilidades que definen para cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- c. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo
- d. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- e. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento del personal.

Una herramienta indispensable para hacerle cara a este desafío es la gestión por competencias, que apoya al desarrollo de la Capacidad Humana ya que potencializa las habilidades de cada uno de los empleados envueltos en el quehacer de la organización. El hacer sentir a los empleados ser parte de la organización, estimula en ellos el sentido de pertenencia, en la medida en que asumen como propios sus metas y contribuyen al desarrollo de mejores competencias, convirtiéndose en su principal interés el desempeño de sus tareas.

El incentivo principal para que los empleados cumplan a la cabalidad las actividades por las que fueron contratados, requiere que éstos tengan metas tales como tener una misión personal, estar dirigido su desempeño al cumplimiento de resultados, tener la posibilidad de autogestión, trabajar en equipo, disponer de la pericia para hacer correcciones en el desempeño y administrar el cambio, y finalmente contar con un nivel apropiado de retos.

Por otro lado, la institución debería tener una actitud de confianza hacia los colaboradores a través del cual se sientan como parte de una familia y no como números que dan resultados o indicadores. Más aún, debe apostar a la valoración del aporte de la gente a la calidad de los productos o servicios de la empresa. Cuando las organizaciones se enfocan más a las personas que a las tareas, lo que están haciendo es pensar en su futuro.

En este escenario, la teoría del capital humano presenta, para un mejor estudio, hasta dos (2) maneras de formación:

- a. La formación general, que ha sido alcanzada en el contexto del sistema educativo formativo. Su manera de ser transferido, nos da una indicación o nos muestra el que esté financiada por el empleado, y que podría hacerla valer sobre el total de los interesados.
- b. Viendo desde otro punto de vista, la empresa no tiene la obligación a solventar los gastos de preparación y formación de una persona –llámese empleado-, y que podría utilizar los nuevos conocimientos en otra empresa que quiera mejorar sus prestaciones (salarios, seguros, etc.), lo cual podría hacer que renuncie a la institución viendo que le ofrecen mejoras

Por lo anterior, la subvención de la capacitación o formación del empleado conlleva a mejorar sus prestaciones recibidas. En ese sentido, el acuerdo que se tiene entre el empleado y la organización se da en la adquisición, por parte de la organización, de la “fuerza de trabajo” y desde el punto de vista del empleado, la adquisición de una formación o capacitación del trabajador. La capacitación brindada al trabajador desde su área de trabajo hace que el empleado potencialice su productividad en la organización y al ser muy específica, esta formación no sirve de mucho fuera de la empresa que dio la capacitación específica.

Hay que mencionar que la definición de lo que se conoce como “capital humano” se relaciona a las capacidades y compromisos de las personas (conocimiento) y está estrechamente ligado con los conocimientos, habilidades y de sus cualidades y aptitudes como profesional (llamadas competencias). Asimismo, estas cualidades están estrechamente ligadas al compromiso del empleado y su motivación y dedicación.

La OIT en el año 2004 definió que de acuerdo a la gestión en relación al capital humano, se centraría en los aspectos que a continuación se indica:

“1. Las competencias, que se materializan en:

a) Gestión de la formación: que conlleva a contemplar la cantidad de formación, su calidad, la aplicabilidad y el acceso a la misma.

b) Gestión para definición y difusión de valores o competencias necesarios para alinearse con la estrategia y el logro de los objetivos.

2. La capacidad de innovar y mejorar, que se materializan en:

a). Gestión de la diversidad.

b) Gestión de la colaboración

c) Gestión de la iniciativa y de la creatividad.

d) Gestión del aprendizaje.

e) Gestión del cambio.

3. El compromiso y la motivación, que se materializan en:

a) *Gestión participativa: interiorización y compromiso con el proyecto*

b) *Gestión del reconocimiento, la motivación y la compensación.*

c) *Gestión de la comunicación interna: canales, mensajes.*

d) *Gestión del clima de trabajo y cultura organizacional.*

e) *Gestión del cumplimiento.*

Cabe señalar que un incremento de capital humano por efecto de la educación, no se traduce en forma inmediata en un aumento en la productividad y en la competitividad de la mano de obra, a menos que el sistema productivo utilice de forma eficiente ese capital humano. Por ello, es necesario que los individuos reciban una formación con bases sólidas de conocimientos, que les permitan ser emprendedores y capaces de ir modificando las dinámicas de demanda de capital humano y las dinámicas Institucionales.

En vista de lo anterior, es que se considera a la universidad como un vehículo importante para el desarrollo del capital humano de un país, porque a través de la investigación, extensión, y docencia se promueve la generación de ideas científicas tecnológicas, que contribuyen con el desarrollo económico y social de la sociedad en general.

Ahora bien, dado que el capital humano es un recurso estratégico para los procesos de productividad Institucional, es necesario redimensionarlo para la creación de capital económico en ellas y para el favorecimiento de las dinámicas de desarrollo integral del país. En vista de lo cual es necesario que el estado, en cooperación, con los sectores involucrados en ese desarrollo, delinee políticas educativas y formativas, orientadas a potenciar el conocimiento de los ciudadanos para lograr cohesión social y desarrollo económico sostenible; y una inserción ventajosa en la economía nacional y mundial”.

2.1.5 Dimensiones de la Trascendencia de la Capacidad Humana

Cada persona posee un talento potencial que se debe desarrollar y también utilizarlo adecuadamente en función del crecimiento personal en todo aquello que le favorezca.

Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. El conocimiento de las personas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones y para constituir una sólida administración de la Capacidad Humana.

Las empresas han evolucionado, así como la tecnología que les da soporte y que influyen altamente en el diario accionar de las empresas.

Pero las acciones que comienzan a ejecutarse ahora ya no están basadas en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión correcta está en la personas que en ella participan.

Tom Peters afirma: “El talento se ha convertido en la base de la productividad de la empresa”.

Jericó, Pilar (2010), por su parte indica que: *“debe tomarse en cuenta que el talento es un recurso escaso y además que, aunque todos sabemos que el talento es el bien máspreciado y a la vez escaso en las organizaciones, no sabemos gestionarlo”*.

Uno de las primeras acciones debería de ser el de sustituir el término Administración de Recursos Humanos por la Trascendencia de la Capacidad Humana para realizar un cambio adecuado de paradigma. La Gestión de la Capacidad Humana es un enfoque estratégico de dirección

cuyo fin es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. Esta gestión se lleva a cabo a través de una serie de acciones dirigidas a tener en cualquier momento el nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. Como se aprecia, esto trasciende a la contratación o formación de un talento individual.

Por lo descrito, cabe la pregunta: ¿qué es gestión de la Capacidad Humana?: es la capacidad de las organizaciones para atraer, motivar, y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual en Talento Organizativo.

Pilar Jericó en su libro “La Gestión del Talento” define al profesional con talento como *“un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno e Institución determinados”*. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

2.1.6 Alineamientos de la Gestión de la Capacidad Humana con el Capital Intelectual

El economista Norteamericano Gary Becker en su libro CAPITAL HUMANO, indica la importancia en la creación, transmisión y empleo del “saber” para la correcta productividad de las economías actuales.

Las organizaciones, los laboratorios y los diversos centros de enseñanza, como las universidades, plasman el conocimiento el cual es transmitido a través de las familias, universidades, colegios, organizaciones, etc. y este “saber” es tomado para producir los servicios y bienes que elaboran.

Actualmente, considera el economista, la educación tiene una vinculación con el progreso y es esencial para el desarrollo y no es como antes en donde la prioridad era el desarrollo económico en desmedro de la educación, salud, vivienda, etc. etc.

Una herramienta muy importante para enfrentar este desafío es la gestión por competencias, que ayuda al desarrollo de la Capacidad Humana, ya que aumenta las habilidades de cada uno de las personas envueltos en el quehacer de la Institución.

Hacer sentir a los empleados que son parte de la organización, estimula en ellos el sentido de identidad o de pertenencia, en la medida en que asumen como propios sus objetivos y contribuyen al desarrollo de mejores competencias, convirtiéndose en su principal interés el desempeño de sus tareas.

La motivación para que los colaboradores cumplan satisfactoriamente las actividades para las que fueron contratados, requiere que éstos tengan elementos tales como tener una misión personal, estar orientado su desempeño al cumplimiento de resultados, tener la capacidad de autogestión, trabajar en equipo, disponer de la habilidad para hacer ajustes en el desempeño y gestionar el cambio, y finalmente contar con un nivel apropiado de retos.

Yurén (2000), explica sobre la tradición educativa, que tiene dos sentidos en la capacitación o la formación laboral de la *Paideia* griega, cuyos planteamientos son:

- a. Deriva del sentido griego y platónico.
- b. El ser humano es una materia (cuerpo) y una forma (alma).
- c. No se puede realizar aquello para lo que no se tiene potencia.
- d. No se elige libremente: es necesario realizar la finalidad última del ser humano (*telos*).
- e. El capacitador (educador) modela y el educando es la materia modelada.
- f. Ya existe un orden en la naturaleza y en la sociedad, que hay que respetar.
- g. Se rige por la necesidad emanada de esa naturaleza y del *telos*.

En esa visión, dominante por lo demás entre los círculos educativos, falta pensar la exterioridad como el espacio de la práctica, es decir, la capacitación que implique un hacia afuera del sujeto, la esperanza de generar nuevas **formas de conocimiento** para ejercer la práctica y como decisión propia que conlleva el desarrollo de su potencial humano.

Zehnder (2011), nos muestra un modelo básico para evaluar el potencial de una persona, que en la investigación se tratan de los alumnos, y que se refleja en la siguiente figura 3.

Para Zehnder las características que se encuentran en los tres círculos interiores son los más difíciles de cambiar o de aprender, y son esenciales para un alto potencial. En cambio, los elementos de los dos círculos exteriores, conocimientos y habilidades, se pueden adquirir. Se define al conocimiento como el saber simple y el saber especializado, que normalmente es probado y aplicado. En cambio, las habilidades requiere normalmente de enseñanzas y de aprender, y que posteriormente una persona efectivamente es capaz de hacer y aplicar,

2.1.6.1 Conocimiento

El Conocimiento puede adquirirse, y para su mejor desempeño, cada ejecutivo requiere de un Conocimiento Simple y Conocimiento Especializado sobre negocios, Usuarios, etc. que deberían ser probados y aplicados, antes de cualquier ascenso.

Según explica **Gairín** (2007), ¿Qué tipo de conocimiento buscamos? Como muchos conocimientos de los trabajadores son de carácter tácito, es necesario impulsar su conversión a conocimiento explícito elevando su formalidad epistemológica.

¿Cómo se crea el conocimiento organizacional en la organización?,

Siguiendo a Gairin (2007) se crea por medio de cuatro procesos:

a. Socialización: de tácito a tácito.

Es compartir experiencias y cultura, por tanto, crear conocimiento tácito, tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia. (Cultura Organizativa).

b. Exteriorización: de tácito a explícito.

Es un proceso a través del cual el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. (Producción/Innovación).

c. Combinación: de explícito a explícito.

Es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito puede conducir a nuevo conocimiento. (Procesamiento de la Información).

d. Interiorización: de explícito a tácito.

Es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con el «aprender haciendo» (Aprendizaje Organizativo).

Para Gairin *“la creación de conocimiento organizacional educativo es un proceso dinámico, dialéctico y en espiral que se inicia en el nivel ontogénico individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza las fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la Institución educativa toda para concretarse en un saber ontogénico-organizacional que retroalimenta la socialización”*.

Este proceso presenta el siguiente ciclo:

1. Se inicia compartiendo el conocimiento tácito,
2. Continúa con la creación de conceptos,
3. Prosigue con la justificación de los conceptos mediante identidad de códigos grupales, paso que lleva a la construcción de arquetipos y
4. Finaliza la etapa distribuyendo el conocimiento para reiniciarse el ciclo.

En cambio, el modelo japonés propone una conversión cognoscitiva que armoniza el desarrollo humano con el rescate de sus conocimientos previos mediante un uso inteligente de la experiencia, la cual se comparte y documenta a través de un proceso formal de interacción grupal y su objetivación correspondiente. Debe observarse que ambos modelos, el de Senge y el japonés, se complementan y aportan

lineamientos muy valiosos para crear condiciones propicias al aprendizaje desde la gestión del conocimiento.

2.1.6.2 Habilidades

La gestión por habilidades, profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las habilidades de cada uno de los individuos, hasta realizar sus competencias (Lourdes Maritza, 2010).

Las Habilidades se adquieren, y se puede definir en “lo que un ejecutivo es efectivamente capaz de hacer y aplicar, que puedan enseñar o aprender eficazmente en la Institución.

La gestión por habilidades y competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa pues es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada uno.

2.1.6.3 Identidad

La Identidad está referida, a como se ve uno mismo, en la Institución. Para los altos potenciales Humanos, significa visualizarse como un alto ejecutivo, no solo por el prestigio del cargo, sino porque se desea poner en acción el trabajo de equipo.

2.1.6.4 Liderazgo

Hay muchas definiciones de liderazgo, pero quizá la más completa que no cubre solo comportamientos y habilidades sea la de Burt Nanus (1978): " Liderazgo es el proceso recíproco de movilizarse, mediante personas con ciertos motivos y valores, varios recursos económicos,

políticos y otros, en un contexto de competencia y conflicto, con el fin de alcanzar metas independientes o compartidas por los líderes y seguidores".

Los dos aspectos clave de esta definición son: a) Su incidencia en que la naturaleza de las metas es crucial, es decir, si no son compartidas deben ser independientes, pero deben estar relacionadas y orientadas hacia un mismo valor final; b) El proceso es recíproco y ocurre dentro de un contexto de competencia y conflicto.

Tabla 1: Ingredientes Básicos del Liderazgo, según Warren Bennis:

| INGREDIENTE BASICO | SIGNIFICADO |
|---------------------------|--|
| VISIÓN | Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer profesional y personalmente – y la fuerza para persistir en caso de contratiempos, e incluso de fracasos. |
| PASIÓN | Tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace. |
| INTEGRIDAD | Su integridad se deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y sus debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y sabe cómo aprender de los demás y trabajar con ellos. |
| CONFIANZA | Se ha ganado la confianza de los demás. |
| CURIOSIDAD | Cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible. |
| OSADÍA | Desea tomar riesgos, experimentar y probar cosas nuevas. |

Tabla 2: Las Siete Mega habilidades del Liderazgo, según Burt Nanus:

| MEGAHABILIDAD | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|--|
| VISIÓN DE FUTURO | Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, cuando camina hacia él. |
| DOMINIO DE LOS CAMBIOS | Regula la velocidad, la dirección, el ritmo del cambio en la Institución, de forma que concuerden con el ritmo externo de los acontecimientos. |
| DISEÑO DE LA INSTITUCIÓN. | Es un constructor en la institución cuyo legado es una Institución capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas. |
| APRENDIZAJE ANTICIPADO. | Es un aprendiz de por vida que está comprendido a promover el aprendizaje organizacional. |
| INICIATIVA | Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan. |
| DOMINIO DE LA INTERDEPENDENCIA. | Inspira a otros tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien y frecuentemente, y a buscar soluciones colaboradoras a los problemas. |
| ALTOS NIVELES DE | Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidadoso, abierto, leal y |

| | |
|-------------|--|
| INTEGRIDAD. | comprometido con las mejores tradiciones del pasado. |
|-------------|--|

En conclusión podemos decir que existen algunas características y atributos que nos gustaría que tuvieran nuestros líderes, como la honestidad, la ética, el interés por el bienestar de los seguidores, entre otras. Sin embargo, más allá de las características están las relaciones de influencia y el poder del líder para inspirar a sus seguidores al logro de una visión compartida que maximice la productividad, satisfacción y desarrollo de todos los involucrados al proceso.

El liderazgo efectivo recalca el papel del líder como el creador y promotor de una cultura organizacional funcional y adaptable al cambiante ambiente externo al que la institución se enfrenta.

He aquí un par de formas en que los líderes pueden ejercer un liderazgo cultural en sus instituciones:

Tabla 3: Oportunidades de la Cultura Funcional

| <i>Usando el poder de los actos simbólicos</i> | <i>Viendo las oportunidades para cambiar la cultura disfuncional</i> |
|--|--|
| <p>Una vez que a las personas se les reconoce como líderes, incluso los actos simbólicos de su parte pueden ser muy poderosos.</p> <p>Si bien esos actos no cambian nada por sí mismos, sí difunden mensajes poderosos permitiendo a los líderes capitalizar las oportunidades de enviar mensajes sobre el cambio de cultura</p> | <p>Cada nuevo inicio, por pequeño que sea, es una oportunidad de reajustar la cultura.</p> <p>Tomar la oportunidad como "este cambio va a agregar valor a la institución si... Estas creencias, valores y normas inducen una conducta funcional y eficiente de ahora en adelante".</p> |

a. Roles del líder efectivo y generador de cambio:

Facilitador

- Ayuda a las personas a determinar sus valores, intereses y destrezas.
- Crea un clima abierto y de aceptación de retos
- Ayuda a las personas a comprender y expresar sus necesidades respecto a su carrera.

Evaluador

- Proporciona retroalimentación sincera.
- Aclara normas y expectativas para evaluar la acción personal.
- Sabe escuchar aquello importante respecto a su trabajo.
- Da orientaciones específicas para mejorar la actuación de los individuos.

Pronosticador

- Proporciona información sobre la Institución, la profesión, funciones y objetivos.
- Ayuda a las personas en su desarrollo profesional.
- Señala las tendencias emergentes y acontecimientos de influencia.
- Comunica la orientación estratégica de la Institución.

Asesor

- Ayuda a las personas a determinar sus objetivos de carrera.
- Relaciona los objetivos de carrera y las necesidades de la Institución.
- Señala puentes de apoyo y obstáculos para el logro de metas.

Activador

- Ayuda a las personas a desarrollar planes de acción.
- Ayuda a las personas a disponer de contactos útiles con otros sectores.
- Analiza las aptitudes de los miembros del equipo y sus objetivos, vinculándolas a las personas que brinden oportunidades.
- Conecta a las personas con los recursos que necesitan para ejecutar planes de acción.

Menciona además que los líderes sin seguidores no son nada, si bien los empleados requieren delegación de poder y autoridad, los líderes requieren el poder y apoyo de los seguidores para ejercer tal rol. Por tanto, los seguidores esperan que los líderes:

- a) Acepten a los seguidores ejemplares como a socios o co-creadores, ser socios implica compartir información.
- b) Creen conjuntamente con ellos la visión y la misión de la institución, se acabaron los liderazgos visionarios. Una visión muy grande desarrollada por un grupo selecto no necesariamente será aceptada e implementada por el grupo.
- c) Los consideren socios para los riesgos y también para las recompensas.
- d) Demuestren el valor que añade a la productividad de los seguidores.
- e) Cree entornos en los cuales los seguidores ejemplares puedan prosperar.
- f) Sea menos héroe y más hacedor de héroes.

b. Tipos de poder que puede ejercer el líder

1. **Poder coercitivo:** las personas actúan por temor a lo que les puede ocurrir si no hacen lo que se les pide o por temor a perder algo bueno si no cumplen. Es llamado poder por miedo, por temor a sufrir potenciales consecuencias adversas es que las personas asienten a todo y fingen lealtad. Su compromiso es superficial y su energía

puede transformarse en sabotaje y destrucción cuando "nadie lo ve" o cuando la amenaza ha desaparecido o no se cumple.

Efectos: "mano dura", poco defendido en público pero muy usado en privado. Cuando se espera resultados inmediatos parece funcionar. Es control reactivo y temporal, desaparece cuando desaparece el líder o el sistema de control. Genera carga psicológica y emocional. Se generan sospechas, mentiras, deshonestidad, disolución.

2. Poder utilitario: las personas actúan por los beneficios que van a recibir si cumplen lo que se les pide. Es un poder basado en el intercambio útil de bienes y servicios. Las personas tienen algo que el líder desea (tiempo, dinero, energía, recursos, interés, talento, apoyo, etc.). Las personas actúan creyendo que el líder podrá y querrá hacer algo por ellos si ellos cumplen con su parte haciendo algo por el líder.

Efectos: se utiliza el concepto de equidad y justicia. Se respeta y reconoce la acción de los seguidores en una relación funcional. Es un modelo reaccionario. Cada persona es recompensada por prestar atención a sus propias perspectivas y deseos, lo cual conduce al individualismo. La lealtad es una excepción.

3. Poder del compromiso: Poder que el líder ejerce en las personas porque creen en él y en lo que tratan de llevar a cabo. Se les confía y respeta. Está basado en el compromiso. Ejemplo es el de una persona que nos brindó una oportunidad de triunfar, nos alentó, estuvo allí, confió en nosotros.

Efectos: Es poco frecuente, es marca de calidad, distinción y excelencia. Se basa en el honor: el líder honra al seguidor y éste opta por colaborar porque también honra al líder. Se origina cuando los valores del líder y de los seguidores coinciden. Se dirigen y creen en la misma visión, meta, causa o fin. Se usa el autocontrol. El líder puede crear un poder centrado en principios con sentido de fin y

visión, por su carácter, por su naturaleza esencial y por lo que él representa: ética y compromiso a largo plazo.

c. Activos de Liderazgo

En el liderazgo existen cuatro activos importantes:

1. Un alto potencial, que obtiene Percepciones (insights); puede comprender una gama muy grande de información y descubrir, y aplicar nuevas ideas que transforman practicas pasadas o establecen nuevas direcciones.
2. Hay Compromiso Eficaz, a través de las emociones y la lógica comunicándose con los demás trabajadores.
3. Se demuestra determinación y se avanza hacia las metas de la Institución.
4. El Alto liderazgo busca comprender las nuevas experiencias, ideas y conocimientos, y adapta su conducta.

2.1.6.5 Motivación

Según Fernández- Araoz (2011), las motivaciones tienden a ser estables, Generalmente inconscientes y están altamente relacionadas con lo Que les gusta hacer, y aquello que los energiza o les interesa mucho.

Según Fernández- Araoz, se reconocen tres motivaciones sociales:

1. El Logro.
2. La Afiliación.
3. La Capacidad de Influir Socialmente en los otros:

2.2 Variable Dependiente: Capital Intelectual

El tema Capital Intelectual ha experimentado un extraordinario desarrollo desde los inicios de los años noventa sobre todo por la evaluación de la relación existente entre el valor de Usuario y el valor contable de las empresas, lo que ha estimulado, a los académicos a considerar, al concepto de capital intelectual como muy importante en la creación e

incremento de valor para los accionistas, los directivos y el conjunto de la sociedad.

También se explican los supuestos y los principios en que se basa la teoría estándar o el vigente paradigma. Esta parte centra su atención en los siguientes temas:

- 1) La perspectiva contable o el intento de justificar la diferencia entre el valor de Usuario y el valor contable.
- 2) La descomposición del capital intelectual en sus tres elementos componentes que suelen ser el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.
- 3) El establecimiento de relaciones causa-efecto entre los indicadores de los tres tipos de capital citados en el tema 2, y los objetivos estratégicos y financieros.
- 4) La reducción del capital intelectual a los medios intelectuales de producción sin tomar en consideración otros intangibles no intelectuales tales como los valores, la cultura organizativa, etc.
- 5) El uso de los mismos modelos y metodologías para la gestión y la generación de informes, cuando las dos funciones tienen propósitos diferentes y diferentes usuarios finales.
- 6) Intentar tratar los activos intangibles como si fueran activos tangibles.

La noción de capital intelectual refiere no sólo a los conocimientos que poseen las personas, que específicamente caen bajo la denominación de capital humano; sino a una variedad de recursos y capacidades de la empresa, que son intangibles, como su estrategia, su Institución, su know how explicitado, todos ellos de importancia estratégica para generar valor y diferenciarse de los competidores. Estos son los ejes de la Gestión del Capital Intelectual, a tener en cuenta en la gestión de las personas:

Bohlander y Snell, (2007), nos dice que el capital humano *“describe el valor económico del conocimiento, las habilidades y las capacidades de los empleados. Aunque el valor de estos activos podría no reflejarse de manera directa en el balance general de una empresa, tienen, sin embargo un enorme efecto en el desempeño de la Institución.*

Edvinson y Malone, (2004), indican que el capital estructural *“se podría describir como la infraestructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano. También es la capacidad organizacional que incluya los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual.*

López, (2005), nos dice que el capital relacional *“engloba el valor del conjunto de relaciones que una empresa mantiene con el exterior. Dichas relaciones se consideran en un bloque distinto por la importancia y características diferenciadas que poseen. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa, y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, con evidentemente cuestiones claves para el éxito como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, etc.)”*

Bontis (1998)², de acuerdo con la corriente, consideró que, conforme avanza el tiempo, la competencia efectiva estará menos basada en estrategias sobre recursos financieros y físicos, y más en estrategias de administración del conocimiento; y una de sus partes es el capital intelectual. Considera que este capital está formado por capital humano, capital estructural y capital cliente. Y lo define como “Relación de causalidad entre Capital Humano, Capital Relacional y Organizativo”.

² Bontis, N. (1998). *Intellectual Capital: An exploratory study the develops measures and models*. Management Decision, 36/2.

Roos et al. (2001)³ sugieren que el Capital Intelectual de una Institución “es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica del mismo”. Para ellos, éste es cualquier cosa que pueda crear valor pero que no pueda tocarse con las manos (naturaleza intangible del Capital Intelectual).

Entre otras consideraciones más cercanas sobre el concepto de Capital Intelectual, podemos citar la de Euroforum (1998)⁴, que define al Capital Intelectual como “el conjunto de activos intangibles de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para las empresas en el futuro”.

Y la de Bueno (2005)⁵, que partiendo de lo que él considera los aspectos y caracteres principales del concepto, hace la siguiente propuesta integradora del concepto: “Acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una Institución, compuesta por un conjunto de activos intangibles (intelectuales) o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales en el Usuario para la Institución”.

2.2.1. Dimensiones del capital intelectual.

Al pretender establecer una clasificación de los distintos elementos que componen el Capital Intelectual, se observa que, existe una diversidad de elementos que son considerados por los distintos autores. Esto se debe, fundamentalmente, a la diversidad y a la variedad de contribuciones y a las múltiples aportaciones hechas, tanto desde el ámbito académico como

³ Roos, J, Roos, G, Dragonetti, N.C y Edvinsson, L. (2001). *Capital Intelectual: El valor intangible de la empresa*. Paidós Empresa, Barcelona.

⁴ Euroforum. (1998). *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect.* IUEE, San Lorenzo del Escorial (Madrid).

⁵ Bueno, E. (2005). *Génesis, evolución y concepto del capital intelectual: enfoques y modelos principales*. Capital Humano.

desde el ámbito profesional, por los distintos científicos y profesionales que se han interesado por el Capital Intelectual.

El modelo se basa en considerar, la estructura de Escobedo (2011), en cuya investigación, el Capital Intelectual presenta tres componentes: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional.

2.2.2. Capital Humano

Hace referencia al conocimiento (explícito o tácito e individual o social) que poseen las personas y grupos, así como su capacidad para generarlo, y que resulta útil para la misión de la Institución. Este capital está integrado por lo que las personas y los grupos saben y por la capacidad de aprender y de compartir dichos conocimientos con los demás para beneficiar a la Institución.

El modelo considera los siguientes elementos del Capital Humano:

a. Valores y actitudes (ser+estar): Representan el conocimiento sobre las fuentes incipientes que llevan a los individuos a hacer las cosas; se encuentran recogidas en el “ser”, “estar” y “querer” de cada persona.

Las principales variables de este elemento son:

a. Sentimiento de pertenencia y compromiso: sentirse miembro de la Institución.

b. Automotivación: Impulsos, deseos, aspiraciones y fuerzas que hacen que las personas desempeñen mejor sus tareas.

c. Satisfacción: Grado de vinculación y participación en las tareas, basado en un buen equilibrio entre contribuciones y compensaciones personales.

- d. Sociabilidad: Facilidad de trato y relación con las personas.

- e. Flexibilidad y adaptabilidad: actitud positiva ante el cambio derivado de las circunstancias o necesidades del entorno.

- f. Creatividad: Proceso por el que se facilita la aparición de nuevas ideas y consecuentemente por el que se desarrolla la inventiva.

- b. Aptitudes (saber): Se refiere al conocimiento que la persona tiene sobre las cosas para lograr un buen desempeño en un empleo o tarea.

Las principales variables de este elemento son:

- a. Educación reglada: Conjunto de conocimientos explícitos derivados de un proceso reglado que posee la persona con independencia de su actividad en la Institución.

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

- c. Experiencia: Saber que se adquiere con la práctica.

- d. Desarrollo personal: Conjuntos de conocimientos derivados de procesos informales de relación con el entorno.

- c. Capacidades (Saber hacer): Es el tipo de conocimiento relacionado con la forma de hacer las cosas. En concreto se consideran las habilidades, destrezas y talento que la persona desarrolla básicamente como fruto de la experiencia y de la práctica.

Las principales variables de este elemento son:

- a. Aprendizaje: Capacidad de la persona para responder a las dinámicas de cambio y desarrollo organizacional mediante la adquisición de competencias y conocimientos.

- b. Colaboración (Trabajo en equipo): Capacidad de desempeñar el trabajo en equipo y organizar y motivar a las personas para que desarrollen las tareas y elaboren las decisiones en grupo.

- c. Comunicación (Intercambio de conocimiento): Capacidad para emitir y recibir información, así como de compartir lo que se sabe con otras personas.

- d. 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 Institución.

2.2.3 Capital Estructural

Representa el valor de los conocimientos existentes y propiedad de la Institución, que generan su base de conocimiento. Estos conocimientos se concentran en un conjunto de valores culturales compartidos, bases de datos, procedimientos, protocolos, rutinas o pautas organizativas, esfuerzos y desarrollos tecnológicos que constituyen el saber y el saber hacer de carácter colectivo y que permanecen en la Institución con independencia de que las personas la abandonen. Está integrado por el Capital Organizativo y el Capital Tecnológico.

El Capital Organizativo: es el conjunto de intangible tanto de naturaleza explícita como implícita, tanto formales como informales, que estructuran y desarrollan de manera eficaz y eficiente la actividad de la Institución. Tiene cuatro elementos básicos:

a. Cultura: Conjunto de valores, normas y formas de actuación compartidos y asumidos por la mayor parte de las personas de la Institución que condiciona su comportamiento y los resultados corporativos.

Las principales variables de este elemento son:

a. Homogeneidad cultural: Grado de coherencia, aceptación y compromiso general con los valores culturales.

b. Evolución de valores culturales: Variación de los principios que inspiran el desempeño organizativo en distintos momentos del tiempo.

c. Clima social: Ambiente de trabajo y disposición a la participación activa de las personas de la Institución.

d. Filosofía del negocio: Visión del negocio o de la actividad que lleva a cabo la Institución.

e. Estructura: Modos y procesos de Institución formal de la empresa. Ésta se compone de las siguientes variables:

1. Diseño: Forma de configurar la estructura de la Institución y definición de las relaciones formales entre sus elementos integrantes.

2. Desarrollo organizativo: Sucesión de eventos de crisis y cambio que permiten la adaptación a situaciones novedosas, generando los ajustes precisos en la Institución.

3. Aprendizaje Organizativo: Capacidad de la Institución de adquirir nuevas competencias y conocimientos con la finalidad de responder a las dinámicas de cambio y desarrollo organizacional.

Las principales variables de este elemento son:

a. Entornos de aprendizaje: Contextos organizativos en los que se producen las dinámicas de cambio y desarrollo organizacional dando lugar a la adquisición de competencias y conocimientos.

- b. Pautas organizativas: Conjunto de rutinas y procedimientos organizativos que impulsan el dominio de nuevas competencias y conocimientos, favoreciendo así el desarrollo organizativo.
- c. Captación y transmisión de conocimiento: Procesos y procedimientos a través de los cuales la Institución percibe y comunica conocimiento.
- d. Creación y desarrollo de conocimiento: Procesos y procedimientos que impulsan el aprendizaje y la innovación.
- e. Procesos (hacia clientes internos, clientes externos y proveedores): Conjunto de actividades que configuran las operaciones organizativas dirigidas, bien al cliente interno, al externo o a los proveedores. Estos procesos son muy heterogéneos en función de la actividad de la empresa.

El modelo define tres variables genéricas con sus respectivos indicadores:

1. Procesos dirigidos al cliente interno: Comprenden el conjunto de fases de una operación organizativa cuyo resultado final está destinado a un miembro de la Institución.
2. Procesos dirigidos al cliente externo: Comprenden el conjunto de fases de una operación organizativa cuyo resultado final está destinado a un consumidor situado en el Usuario externo de la Institución.
3. Procesos dirigidos a los proveedores: Comprenden el conjunto de fases de una operación organizativa cuyo resultado final es la integración en la Institución de actividades realizadas por los suministradores con el fin de mejorar la eficiencia de procesos de transformación de los bienes y servicios a comercializar.

2.2.4 Capital Relacional

Representa el valor de los conocimientos que se incorporan a las personas y a la Institución con motivo de las relaciones de carácter, más o menos permanente, que mantienen con los agentes del Usuario y de la sociedad en general. Estos conocimientos se manifiestan en una serie de activos intelectuales o de intangibles concretos de gran valor en la economía actual y en la “sociedad red”. Está integrado por el Capital Negocio y por el Capital Social.

2.2 Marco Conceptual

Capital intelectual.

Capital Intelectual es la denominación genérica, comúnmente aceptada, para designar el valor del conjunto de activos intangibles poseídos por una Institución.

Modelos Básicos.

Son modelos que tienen como finalidad medir los activos intangibles de la Institución, con el fin de efectuar un diagnóstico y rendir información de su capital intelectual permitiendo adoptar decisiones de gestión.

Modelo Intellectus.

El Modelo Intellectus se presenta como un modelo evolutivo de Capital Intelectual, basado en el Capital Social. El Capital Social se incorpora al modelo con un papel dinamizador y benefactor para la Institución, ya que representa el valor de las conexiones humanas en una Institución basada en la confianza y con redes personales bajo un sentido de comunidad.

Capital Tecnológico:

Se refiere al conjunto de intangibles, directamente vinculados con el desarrollo de las actividades y funciones del sistema técnico de operaciones de la Institución, responsables tanto de la obtención de productos con una serie de atributos específicos y del desarrollo de procesos de producción eficientes, como del avance en la base de conocimientos necesarios para desarrollar futuras innovaciones en productos y procesos.

Investigación

Se entiende la realización de trabajos creativos que se emprenden de modo sistemático con el fin de aumentar el volumen de conocimientos sobre la realidad.

Desarrollo

El desarrollo es la incorporación de conocimientos para concebir nuevas aplicaciones. Comprende la innovación definida por los esfuerzos dedicados al diseño, lanzamiento, difusión entre el público de los bienes y servicios tecnológicamente nuevos.

Dotación tecnológica:

Conjunto de conocimientos, métodos y técnicas que la Institución incorpora a los procesos para que sean más eficaces y eficientes, no incluidos en el Esfuerzo de I+D+i y acumulados mediante fuentes externas.

Propiedad intelectual e industrial:

Volumen de conocimientos protegidos legalmente que otorgan a la empresa que los ha creado el derecho a su explotación en exclusiva durante un tiempo y espacio determinado.

Resultados de la innovación:

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.

Capital Social:

El Capital Social engloba el conjunto de relaciones con los restantes agentes sociales que se integran en el entorno de la Institución o unidad social de referencia, expresado en términos de nivel de integración, compromiso, cooperación, cohesión, conexión y responsabilidad social que quiere establecer con la sociedad.

Conocimiento.

Conocimiento significa la apropiación de las propiedades y relaciones de las cosas, entender lo que son y lo que no son.

Socialización

Es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la Institución.

La Exteriorización

Es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible, mediante el uso de metáforas, conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la Institución; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

Combinación

Es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito, proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.

Interiorización

Es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la Institución, en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Información.

Literalmente, la información se identifica en este contexto con el dato dotado de significado.

Aprendizaje.

El conocimiento que posee cada miembro de la Institución debe ser adquirido por el resto a través del aprendizaje y la experiencia.

2.3. Hipótesis.

2.3.1. Hipótesis general:

Trascendencia de la Capacidad Humana, en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Superintendencia de Banca y Seguros

2.3.2. Hipótesis específicas:

1. Trascendencia de la Capacidad Humana, según el Conocimiento, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Superintendencia de Banca y Seguros
2. Trascendencia de la Capacidad Humana, según Habilidades, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Superintendencia de Banca y Seguros
3. Trascendencia de la gestión de la Capacidad Humana, según la Identidad, influye en la Optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Superintendencia de Banca y Seguros
4. Trascendencia de la Capacidad Humana, según el Liderazgo, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Superintendencia de Banca y Seguros
5. Trascendencia de la Capacidad Humana, según la Motivación, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Superintendencia de Banca y Seguros

CAPÍTULO III - METODO

3.1. Tipo de investigación

Según el análisis y alcance de los resultados el estudio fue de tipo Aplicado, modalidad **cuasi-experimental**, debido a que se manipuló la variable independiente (Trascendencia de la Capacidad Humana). El Método requirió de realizar previamente de realizar un análisis cualitativo (Básico: encuesta), lo que permitió conformar los grupos, y continuar con la aplicación del enfoque cuantitativo (Aplicado: grupos pre- post).

Según el tiempo de ocurrencia de los hechos y registros de la información, el estudio fue de **tipo prospectivo**.

Según el periodo y secuencia del estudio; el tipo de estudio fue **longitudinal** por lo que se estudió las variables en varios periodos de tiempo.

3.2. Diseño de investigación.

El diseño de investigación fue Experimental (cuando se trabaja con personas, se denomina **cuasi-experimental**) con valoración antes y después y con cuatro grupos, como se muestra a continuación. El diseño seleccionado para el desarrollo de la investigación es el experimental puro porque en este diseño el investigador puede estar seguro de que los resultados observados se deben a la variable experimental utilizada (variable independiente) y no a otros eventos extraños. Concretamente se trata del diseño post-prueba con grupo de control; este diseño incluye cuatro grupos, uno recibió el tratamiento experimental y los otros no (grupo de control). Es decir, la manipulación de la variable independiente alcanzó sólo dos niveles (presencia y ausencia). El diseño puede representarse mediante el siguiente diagrama:

| | | |
|-----|---|----|
| RG1 | - | O1 |
| RG2 | - | O2 |
| RG3 | - | O3 |
| RG4 | X | O4 |

Se trata de la conformación aleatoria de un grupo (G4) conformado por transacciones que afectan La Formación estratégica, al que se le administró un estímulo o tratamiento experimental, (Trascendencia de la Capacidad Humana a nivel de prototipo (Z)), luego del cual se le aplicó una prueba posterior a dicho tratamiento (X).

A los tres grupos (G1, G2, G3), también conformado aleatoriamente por transacciones que afectan La Formación del Capital Intelectual, al que no se le administró estímulo alguno, sirviendo únicamente como grupo de control; en forma simultánea se aplicaron pruebas (O1, O2, O3). Los cuatro grupos estuvieron constituidos en forma aleatoria pero representativa estadísticamente, por las transacciones registradas, tanto en ausencia como en presencia del modelo propuesto. Asimismo, se trata de un diseño longitudinal, porque se reunieron datos en dos momentos; antes y después de la aplicación del estímulo. Los datos recolectados fueron procesados y comparados para analizar el efecto causado por la variable independiente sobre la dependiente.

3.3. Variables.

3.3.1. Identificación de las variables.

1. Variable Independiente:

Trascendencia de la Capacidad Humana

2. Variable Dependiente:

Capital Intelectual

3.3.2 Operacionalización de variables

(Ver matriz de operacionalización)

3.3.2. Operacionalización de las variables.

| VARIABLES | DIMENSIONES | ELEMENTOS | INDICADORES | ESCALA | CATEGORIA |
|--|------------------------------|--|--|-----------|---|
| VARIABLE INDEPENDIENTE: Trascendencia de la Capacidad Humana | COMPONENTE DIRECTIVO: | | | | |
| | | Accesibilidad | 1. Titulación necesaria para desempeñar trabajo | | |
| | | | 2. Acceso a planes de incentivo | | |
| | | | 3. Acceso a promoción interna | | |
| | | Experiencia | 4. Habilidades para desempeñar trabajo | Intervalo | 5 = TA 4 = A 3 = I 2 = D 1 = TE |
| | | | 5. Habilidad para resolver problemas | | |
| | | | 6. Experiencia necesaria para desempeñar su trabajo | | |
| | | | 7. Desarrollan nuevas ideas y conocimiento | | |
| | | Permanencia | 8. Tiempo de permanencia en la empresa elevado | Intervalo | 5 = TA 4 = A 3 = I 2 = D 1 = TE |
| | | | 9. Empleados se identifican con valores de la Institución | | |
| | Habilidades | Competencias en tecnologías informáticas | 10. Alto grado de competencia en técnicas informáticas | Intervalo | 5 = TA 4 = A 3 = I 2 = D 1 = TE |
| | | | 11. Uso rutinario de sistemas informáticos | | |
| | | Conservación del conocimiento | 12. Patentes y licencias para conservar conocimiento | Intervalo | 5 = TA 4 = A 3 = I 2 = D 1 = TE |
| | | | 13. Bases de datos, manuales e Intranet para guardar conocimiento | | |
| | | Innovación | 14. Tiempo medio para el desarrollo de proyectos de innovación es mayor a competidores | Intervalo | 5 = TA 4 = A 3 = I 2 = D 1 = TE |
| | | | 15. Incentivos para empleados innovadores | | |
| 16. Coste medio por proyecto de innovación | | | | | |

| | | | | | |
|---|-----------|---|--|-----------|---|
| | | Estructura, sistemas, y procesos | 17. Conocimiento para vincular objetivos operativos y metas con planes de compensación | Intervalo | 5 = TA 4 = A 3 = I 2 = D 1 = TE |
| | | | 18. Procedimientos estándar para atender quejas | | |
| | | | 19. Desarrollo de programas de calidad total | | |
| | | Cultura | 20. Valores, creencias, y símbolos compartidos | Intervalo | 5 = TA 4 = A 3 = I 2 = D 1 = TE |
| | | | 21. Alto sentido de compromiso con la empresa | | |
| | | | 22. Confianza entre empleados y directivos | | |
| | Identidad | Relación con clientes | 23. Contactos cercanos con usuarios | Intervalo | 5 = TA 4 = A 3 = I 2 = D 1 = TE |
| | | | 24. Cartera amplia de usuarios frecuentes | | |
| | | Relación con proveedores | 25. Relaciones a largo plazo con proveedores | Intervalo | 5 = TA 4 = A 3 = I 2 = D 1 = TE |
| | | | 26. Contacto con proveedores para solucionar problemas | | |
| | | Alianzas y reputación | 27. Habilidad para establecer alianzas | Intervalo | 5 = TA 4 = A 3 = I 2 = D 1 = TE |
| | | | 28. Alianzas establecidas gozan de solidez | | |
| | | | 29. Productos/servicios plenamente reconocidos en el Usuario | | |
| | | | 30. Reputación superior a competidores | | |
| | Liderazgo | Creatividad, auto motivación y satisfacción | 31. Realizan proyectos de innovación equipo | Nominal | SI NO |
| 32. Emplean metodologías innovadoras en su trabajo | | | Nominal | SI NO | |
| 33. Consideran su remuneración adecuada a su nivel de formación y responsabilidad | | | Nominal | SI NO | |
| 34. Valoran positivamente su ambiente de trabajo | | | Nominal | SI NO | |
| 35. Número de premios y reconocimientos al | | | De razón | Número | |

| | | | | | |
|---|-------------------------------------|--|--|---|---|
| | | Formación y desarrollo profesional | trabajo realizado | Intervalo | 5 = TA 4 = A 3 = I 2 = D 1 = TE |
| | | | 36. Estudios de especialización y posgrado | | |
| | | | 37. Promocionados al menos una vez | | |
| | | | 38. Conocen los objetivos generales de la política MTC | | |
| | Motivación | Competencias en tecnologías informáticas | 39. Colabora en algún portal, página o proyecto de Internet relacionado con el MTC | Intervalo | 5 = TA 4 = A 3 = I 2 = D 1 = TE |
| | | | 40. Alto grado de competencia en técnicas informáticas | | |
| | | | 41. Bases de datos, manuales e Intranet para guardar conocimiento | | |
| | | Estructura, sistemas, y procesos | 42. Incentivos para empleados innovadores | Intervalo | 5 = TA 4 = A 3 = I 2 = D 1 = TE |
| | | | 43. Conocimiento para vincular objetivos operativos y metas con planes de compensación | | |
| | | | 44. Procedimientos estándar para atender quejas | | |
| | | Cultura | 45. Desarrollo de programas de calidad total | Intervalo | 5 = TA 4 = A 3 = I 2 = D 1 = TE |
| | | | 46. Valores, creencias, y símbolos compartidos | | |
| | | | 47. Alto sentido de compromiso con la empresa | | |
| | | | 48. Condiciones de trabajo buenas | | |
| | | Capital relacional | Relación con alumnos | 49. Confianza entre empleados y directivos | Intervalo |
| 50. Contactos frecuentes con los usuarios | | | | | |
| 51. Relaciones con los usuarios a largo plazo | | | | | |
| Capital Humano | El conocimiento y la administración | 52. Cartera amplia de usuarios frecuentes | Intervalo | 5 = TA 4 = A 3 = I 2 = D 1 = TE | |
| | | 53. Productos/servicios plenamente reconocidos en el Usuario | | | |
| | | 54. El conocimiento | | | Nominal |
| El Modelo de Formación | Modelo de | 55. Aprendizaje | Nominal | SI NO | |
| | | 56. Facilitadores | Nominal | SI NO | |

| | | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------|---------|----------|
| VARIABLE DEPENDIENTE: Capital Intelectual | Formación de la Capacidad Humana | 57. Capacidades | Nominal | SI NO |
| | | 58. Aprendizaje autónomo | Nominal | SI NO |
| | | 59. Conocimiento compartido | Nominal | SI NO |
| | | 60. Elementos de coordinación | Nominal | SI NO |
| | Gestión del Capital Intelectual | 61. Empatía | Nominal | SI NO |
| | | 62. Formación de equipos | Nominal | SI NO |
| | | 63. Capital Relacional | | |

3.4. Población y Muestra

3.4.1 Población

La población de estudio estuvo constituida por la totalidad de **15** directivos y **77** empleados de la Institución.

a. Criterios de Inclusión y Exclusión

a.1. Criterios de Inclusión

- a) Directivos y docentes que acepten el consentimiento informado.
- b) Empleados con enseñanza regular.

a.2. Criterios de Exclusión

- c) Directivos con multifunciones.
- d) Empleados que imparten clases en otras Instituciones.
- e) Directivos y empleados con problemas de conducta y sanciones.

b. Ubicación en el espacio y tiempo

b.1. Ubicación en el espacio

El estudio se llevó a cabo en la Institución, ubicado en el distrito, Lima y departamento de lima

b.2. Ubicación en el tiempo

El estudio se llevó a cabo durante el período Diciembre 2015- Enero 2016.

3.4.2 . Muestra.

- **Unidad de Análisis.**

Cada directivo y empleados de la Institución

- **Unidad de Muestreo.**

Unidad seleccionada igual que la unidad de análisis.

Padrón nominal donde se consideró, por Censo, la conformación de la totalidad de directivos y de 77 empleados que laboran Institución de estudio.

3.5. Instrumentos de recolección de datos.

3.5.1. Instrumentos.

En la recolección de los datos se tuvo en cuenta los siguientes instrumentos de investigación:

1. Cuestionario del Trascendencia de la Capacidad Humana.

Donde se consideraron preguntas cerradas, tipo likert, relacionadas a los elementos de conocimientos, habilidades, identidad liderazgo y motivación.

2. Cuestionario del Capital Intelectual.

Donde se establecieron preguntas, tipo likert, relacionadas a los elementos elementos de conocimientos, habilidades, identidad liderazgo y motivación.

3.6 Confiabilidad del instrumento.

3.6.1. Confiabilidad.

Se halló, utilizando el Alfa de Cronbach, una confiabilidad de 0.979

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados | N de elementos |
|------------------|--|----------------|
| ,979 | ,979 | 63 |

CAPÍTULO IV - PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación y análisis descriptivo de los resultados

4.1.1. Empleado: Trascendencia de la Capacidad Humana

p1: Sobre titulación necesaria para desempeñar trabajos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 7 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| | Oportunidad de crecer | 33 | 42,9 | 42,9 | 51,9 |
| | Pérdida de Oportunidades | 28 | 36,4 | 36,4 | 88,3 |
| | Debilidad de Usuario | 9 | 11,7 | 11,7 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 42.9% del personal consideran, en un nivel de oportunidad para crecer, que la titulación es necesaria para desempeñar trabajos en la Institución

p2: Se tiene acceso a planes de incentivos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 13 | 16,9 | 16,9 | 16,9 |
| | Oportunidad de crecer | 27 | 35,1 | 35,1 | 51,9 |
| | Pérdida de Oportunidades | 29 | 37,7 | 37,7 | 89,6 |
| | Debilidad de Usuario | 8 | 10,4 | 10,4 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 37.7 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, no tener acceso a planes de incentivos,

p3: Tiene acceso a promociones internas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 13 | 16,9 | 16,9 | 16,9 |
| | Oportunidad de crecer | 22 | 28,6 | 28,6 | 45,5 |
| | Pérdida de Oportunidades | 34 | 44,2 | 44,2 | 89,6 |
| | Debilidad de Usuario | 8 | 10,4 | 10,4 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 44.4 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, no tener acceso a promociones internas.

p4: Presenta habilidades para desempeñar trabajos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 6 | 7,8 | 7,8 | 7,8 |
| | Oportunidad de crecer | 20 | 26,0 | 26,0 | 33,8 |
| | Pérdida de Oportunidades | 33 | 42,9 | 42,9 | 76,6 |
| | Debilidad de Usuario | 18 | 23,4 | 23,4 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 42.9 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, no tener habilidades para desempeñar trabajos

p5: Presenta habilidades para resolver problemas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Fortaleza del Usuario | 10 | 13,0 | 13,0 | 13,0 |
| Oportunidad de crecer | 22 | 28,6 | 28,6 | 41,6 |
| Pérdida de Oportunidades | 37 | 48,1 | 48,1 | 89,6 |
| Debilidad de Usuario | 8 | 10,4 | 10,4 | 100,0 |

El 48.1 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, no tener habilidades para resolver problemas

p6: presenta experiencia necesaria para desempeñar el trabajo

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Fortaleza del Usuario | 6 | 7,8 | 7,8 | 7,8 |
| Oportunidad de crecer | 13 | 16,9 | 16,9 | 24,7 |
| Pérdida de Oportunidades | 36 | 46,8 | 46,8 | 71,4 |
| Debilidad de Usuario | 22 | 28,6 | 28,6 | 100,0 |
| Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 46.8 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, no tener experiencia requerida para el puesto

p7: El personal, desarrollan nuevas ideas y conocimiento.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 11 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Oportunidad de crecer | 22 | 28,6 | 28,6 | 42,9 |
| | Pérdida de Oportunidades | 38 | 49,4 | 49,4 | 92,2 |
| | Debilidad de Usuario | 6 | 7,8 | 7,8 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 49.4 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, no desarrollar nuevas ideas y conocimientos

p8: El tiempo de permanencia en la empresa es alto

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 13 | 16,9 | 16,9 | 16,9 |
| | Oportunidad de crecer | 21 | 27,3 | 27,3 | 44,2 |
| | Pérdida de Oportunidades | 39 | 50,6 | 50,6 | 94,8 |
| | Debilidad de Usuario | 4 | 5,2 | 5,2 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 50.6 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, que el tiempo de permanencia en el cargo sea alto.

p9: Los empleados se identifican con los valores de la Institución

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 15 | 19,5 | 19,5 | 19,5 |
| | Oportunidad de crecer | 19 | 24,7 | 24,7 | 44,2 |
| | Pérdida de Oportunidades | 33 | 42,9 | 42,9 | 87,0 |
| | Debilidad de Usuario | 10 | 13,0 | 13,0 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 42.9 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, no identificarse con los valores de la Institución.

p10: El personal presenta un alto grado de competencia en técnicas informáticas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 11 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Oportunidad de crecer | 27 | 35,1 | 35,1 | 49,4 |
| | Pérdida de Oportunidades | 33 | 42,9 | 42,9 | 92,2 |
| | Debilidad de Usuario | 6 | 7,8 | 7,8 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 42.9 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si el personal no presenta un alto grado de competencia en técnicas informáticas

p11: El personal tiene uso rutinario en sistemas informáticos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 12 | 15,6 | 15,6 | 15,6 |
| | Oportunidad de crecer | 22 | 28,6 | 28,6 | 44,2 |
| | Pérdida de Oportunidades | 35 | 45,5 | 45,5 | 89,6 |
| | Debilidad de Usuario | 8 | 10,4 | 10,4 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 45.5 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si el personal tiene uso rutinario en sistemas informáticos

p12: La Institución presenta patentes y licencias para conservar conocimiento

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 10 | 13,0 | 13,0 | 13,0 |
| | Oportunidad de crecer | 24 | 31,2 | 31,2 | 44,2 |
| | Pérdida de Oportunidades | 26 | 33,8 | 33,8 | 77,9 |
| | Debilidad de Usuario | 17 | 22,1 | 22,1 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 33.8 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, que la Institución no presente patentes y licencias para conservar conocimiento

p13: Conoce de base de datos, manuales e intranet para guardar conocimientos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 24 | 31,2 | 31,2 | 31,2 |
| | Oportunidad de crecer | 20 | 26,0 | 26,0 | 57,1 |
| | Pérdida de Oportunidades | 27 | 35,1 | 35,1 | 92,2 |
| | Debilidad de Usuario | 6 | 7,8 | 7,8 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 35.1 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, no conocer de base de datos, manuales e intranet para guardar conocimientos

p14: El tiempo medio para el desarrollo de proyectos de innovación es mayor a competidores.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 21 | 27,3 | 27,3 | 27,3 |
| | Oportunidad de crecer | 16 | 20,8 | 20,8 | 48,1 |
| | Pérdida de Oportunidades | 32 | 41,6 | 41,6 | 89,6 |
| | Debilidad de Usuario | 8 | 10,4 | 10,4 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 41.6 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si el tiempo medio para el desarrollo de proyectos de innovación es mayor a competidores.

p15: Presenta incentivos para empleados innovadores

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 25 | 32,5 | 32,5 | 32,5 |
| | Oportunidad de crecer | 19 | 24,7 | 24,7 | 57,1 |
| | Pérdida de Oportunidades | 27 | 35,1 | 35,1 | 92,2 |
| | Debilidad de Usuario | 6 | 7,8 | 7,8 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 35.1 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no presenta incentivos para empleados innovadores

p16: Las innovaciones presentan un costo medio menor por cada proyecto

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 18 | 23,4 | 23,4 | 23,4 |
| | Oportunidad de crecer | 26 | 33,8 | 33,8 | 57,1 |
| | Pérdida de Oportunidades | 29 | 37,7 | 37,7 | 94,8 |
| | Debilidad de Usuario | 4 | 5,2 | 5,2 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 37.7 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, que las innovaciones no presenten un costo medio menor por cada proyecto

p17: Presenta conocimientos para vincular objetivos operativos y metas con planes de compensación.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 17 | 22,1 | 22,1 | 22,1 |
| | Oportunidad de crecer | 19 | 24,7 | 24,7 | 46,8 |
| | Pérdida de Oportunidades | 35 | 45,5 | 45,5 | 92,2 |
| | Debilidad de Usuario | 6 | 7,8 | 7,8 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 45.5 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no presenta conocimientos para vincular objetivos operativos y metas con planes de compensación.

p18: Presenta procedimientos estándar para atender quejas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 23 | 29,9 | 29,9 | 29,9 |
| | Oportunidad de crecer | 16 | 20,8 | 20,8 | 50,6 |
| | Pérdida de Oportunidades | 28 | 36,4 | 36,4 | 87,0 |
| | Debilidad de Usuario | 10 | 13,0 | 13,0 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 36.4 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, sino presentan procedimientos estándar para atender quejas

p19: El personal desarrolla programas de calidad total

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 19 | 24,7 | 24,7 | 24,7 |
| | Oportunidad de crecer | 21 | 27,3 | 27,3 | 51,9 |
| | Pérdida de Oportunidades | 27 | 35,1 | 35,1 | 87,0 |
| | Debilidad de Usuario | 10 | 13,0 | 13,0 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 35.1 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si el personal no desarrolla programas de calidad total

p20: El personal conoce de valores, creencias y símbolos compartidos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 8 | 10,4 | 10,4 | 10,4 |
| | Oportunidad de crecer | 27 | 35,1 | 35,1 | 45,5 |
| | Pérdida de Oportunidades | 30 | 39,0 | 39,0 | 84,4 |
| | Debilidad de Usuario | 12 | 15,6 | 15,6 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 39 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si el personal no conoce de valores, creencias y símbolos compartidos

p21: El personal presenta alto sentido de compromiso con la empresa

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 11 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Oportunidad de crecer | 24 | 31,2 | 31,2 | 45,5 |
| | Pérdida de Oportunidades | 33 | 42,9 | 42,9 | 88,3 |
| | Debilidad de Usuario | 9 | 11,7 | 11,7 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 42.9 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si el personal no presenta un alto sentido de compromiso con la empresa

p22: Existe confianza entre empleados y directivos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 7 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| | Oportunidad de crecer | 21 | 27,3 | 27,3 | 36,4 |
| | Pérdida de Oportunidades | 42 | 54,5 | 54,5 | 90,9 |
| | Debilidad de Usuario | 7 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 54.5 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si no Existe confianza entre empleados y directivos

p23: La Institución presenta relaciones a largo plazo con los usuarios

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 13 | 16,9 | 16,9 | 16,9 |
| | Oportunidad de crecer | 16 | 20,8 | 20,8 | 37,7 |
| | Pérdida de Oportunidades | 40 | 51,9 | 51,9 | 89,6 |
| | Debilidad de Usuario | 8 | 10,4 | 10,4 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 51.9 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no presenta relaciones a largo plazo con los usuarios

p24: La Institución presenta amplia de usuarios frecuentes

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 14 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| | Oportunidad de crecer | 17 | 22,1 | 22,1 | 40,3 |
| | Pérdida de Oportunidades | 34 | 44,2 | 44,2 | 84,4 |
| | Debilidad de Usuario | 12 | 15,6 | 15,6 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 44.2 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no presenta amplio de usuarios frecuentes

p27: La Institución presenta habilidad para establecer alianzas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 5 | 6,5 | 6,5 | 6,5 |
| | Oportunidad de crecer | 14 | 18,2 | 18,2 | 24,7 |
| | Pérdida de Oportunidades | 46 | 59,7 | 59,7 | 84,4 |
| | Debilidad de Usuario | 12 | 15,6 | 15,6 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 59.7 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no presenta habilidad para establecer alianzas

p28: La Institución presenta alianzas establecidas que gozan de solidez

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 13 | 16,9 | 16,9 | 16,9 |
| | Oportunidad de crecer | 12 | 15,6 | 15,6 | 32,5 |
| | Pérdida de Oportunidades | 44 | 57,1 | 57,1 | 89,6 |
| | Debilidad de Usuario | 8 | 10,4 | 10,4 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 57.1 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no presenta alianzas establecidas que gozan de solidez

p29: La Institución tiene Servicios plenamente reconocidos en el Usuario

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 9 | 11,7 | 11,7 | 11,7 |
| | Oportunidad de crecer | 8 | 10,4 | 10,4 | 22,1 |
| | Pérdida de Oportunidades | 44 | 57,1 | 57,1 | 79,2 |
| | Debilidad de Usuario | 16 | 20,8 | 20,8 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 57.1 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no tiene Servicios plenamente reconocidos en el Usuario

p30: La Institución goza de reputación superior a competidores

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 11 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Oportunidad de crecer | 19 | 24,7 | 24,7 | 39,0 |
| | Pérdida de Oportunidades | 32 | 41,6 | 41,6 | 80,5 |
| | Debilidad de Usuario | 15 | 19,5 | 19,5 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 41.6 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no goza de reputación superior a competidores

p31: La Institución realiza proyectos de innovación equipo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 14 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| | Oportunidad de crecer | 21 | 27,3 | 27,3 | 45,5 |
| | Pérdida de Oportunidades | 32 | 41,6 | 41,6 | 87,0 |
| | Debilidad de Usuario | 10 | 13,0 | 13,0 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 41.6 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no realiza proyectos de innovación equipo

p32: La Institución emplea metodologías innovadoras en su trabajo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 19 | 24,7 | 24,7 | 24,7 |
| | Oportunidad de crecer | 28 | 36,4 | 36,4 | 61,0 |
| | Pérdida de Oportunidades | 23 | 29,9 | 29,9 | 90,9 |
| | Debilidad de Usuario | 7 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 36.4 % del personal consideran, en una oportunidad para crecer, si la Institución emplea metodologías innovadoras en su trabajo

p33: La Institución considera una remuneración adecuada a su nivel de formación y responsabilidad.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 21 | 27,3 | 27,3 | 27,3 |
| | Oportunidad de crecer | 20 | 26,0 | 26,0 | 53,2 |
| | Pérdida de Oportunidades | 30 | 39,0 | 39,0 | 92,2 |
| | Debilidad de Usuario | 6 | 7,8 | 7,8 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 39.6 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no considera una remuneración adecuada al nivel de formación y responsabilidad del empleado.

p34: Se valora positivamente su ambiente de trabajo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 16 | 20,8 | 20,8 | 20,8 |
| | Oportunidad de crecer | 24 | 31,2 | 31,2 | 51,9 |
| | Pérdida de Oportunidades | 32 | 41,6 | 41,6 | 93,5 |
| | Debilidad de Usuario | 5 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 41.6 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si no se valora positivamente el ambiente de trabajo

p35: La Institución presenta un número de premios y reconocimientos al trabajo realizado

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 22 | 28,6 | 28,6 | 28,6 |
| | Oportunidad de crecer | 19 | 24,7 | 24,7 | 53,2 |
| | Pérdida de Oportunidades | 31 | 40,3 | 40,3 | 93,5 |
| | Debilidad de Usuario | 5 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 40.3 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no presenta un número de premios y reconocimientos al trabajo realizado

p36: La Institución brinda estudios de especialización y posgrado

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 12 | 15,6 | 15,6 | 15,6 |
| | Oportunidad de crecer | 24 | 31,2 | 31,2 | 46,8 |
| | Pérdida de Oportunidades | 31 | 40,3 | 40,3 | 87,0 |
| | Debilidad de Usuario | 10 | 13,0 | 13,0 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 40.3 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no brinda apoyos al personal para estudios de especialización y posgrado

p37: La Institución tiene personal que son promocionados al menos una vez

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 13 | 16,9 | 16,9 | 16,9 |
| | Oportunidad de crecer | 27 | 35,1 | 35,1 | 51,9 |
| | Pérdida de Oportunidades | 26 | 33,8 | 33,8 | 85,7 |
| | Debilidad de Usuario | 11 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 35.1 % del personal consideran, en una oportunidad para crecer, si la Institución tiene personal calificado que hayan sido promocionados al menos una vez

p38: La Institución conoce los objetivos generales de la política equipo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 10 | 13,0 | 13,0 | 13,0 |
| | Oportunidad de crecer | 28 | 36,4 | 36,4 | 49,4 |
| | Pérdida de Oportunidades | 31 | 40,3 | 40,3 | 89,6 |
| | Debilidad de Usuario | 8 | 10,4 | 10,4 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 40.3 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no conoce los objetivos generales de la política equipo

p39: El personal colabora en algún portal, pagina o proyecto de internet relacionado con el equipo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 20 | 26,0 | 26,0 | 26,0 |
| | Oportunidad de crecer | 18 | 23,4 | 23,4 | 49,4 |
| | Pérdida de Oportunidades | 31 | 40,3 | 40,3 | 89,6 |
| | Debilidad de Usuario | 8 | 10,4 | 10,4 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 40.3 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si el personal no colabora en algún portal, pagina o proyecto de internet relacionado con el equipo

p40: El personal presenta un alto grado de competencia en técnicas informáticas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 18 | 23,4 | 23,4 | 23,4 |
| | Oportunidad de crecer | 14 | 18,2 | 18,2 | 41,6 |
| | Pérdida de Oportunidades | 39 | 50,6 | 50,6 | 92,2 |
| | Debilidad de Usuario | 6 | 7,8 | 7,8 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 50.6 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si el personal no presenta un alto grado de competencia en técnicas informáticas

p41: El personal presenta conocimientos de bases de datos, manuales e intranet para guardar conocimiento

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 4 | 5,2 | 5,2 | 5,2 |
| | Oportunidad de crecer | 29 | 37,7 | 37,7 | 42,9 |
| | Pérdida de Oportunidades | 32 | 41,6 | 41,6 | 84,4 |
| | Debilidad de Usuario | 12 | 15,6 | 15,6 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 41.6 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si el personal no presenta conocimientos de bases de datos, manuales e intranet para guardar conocimiento

p42: La Institución otorga incentivos a los empleados innovadores

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 11 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Oportunidad de crecer | 22 | 28,6 | 28,6 | 42,9 |
| | Pérdida de Oportunidades | 35 | 45,5 | 45,5 | 88,3 |
| | Debilidad de Usuario | 9 | 11,7 | 11,7 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 45.5 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no otorga incentivos a los empleados innovadores

p43: El personal tiene conocimientos para vincular objetivos operativos y metas con planes de compensación

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 15 | 19,5 | 19,5 | 19,5 |
| | Oportunidad de crecer | 19 | 24,7 | 24,7 | 44,2 |
| | Pérdida de Oportunidades | 36 | 46,8 | 46,8 | 90,9 |
| | Debilidad de Usuario | 7 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 46.8 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si el personal no tiene conocimientos para vincular objetivos operativos y metas con planes de compensación

4: La Institución presenta procedimientos estándar para atender quejas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 8 | 10,4 | 10,4 | 10,4 |
| | Oportunidad de crecer | 19 | 24,7 | 24,7 | 35,1 |
| | Pérdida de Oportunidades | 36 | 46,8 | 46,8 | 81,8 |
| | Debilidad de Usuario | 14 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 46.8 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no presenta procedimientos estándar para atender quejas

p45: La Institución presenta desarrollo de programas de calidad total

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Fortaleza del Usuario | 10 | 13,0 | 13,0 | 13,0 |
| Oportunidad de crecer | 18 | 23,4 | 23,4 | 36,4 |
| Pérdida de Oportunidades | 41 | 53,2 | 53,2 | 89,6 |
| Debilidad de Usuario | 8 | 10,4 | 10,4 | 100,0 |
| Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 53.2 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no presenta desarrollo de programas de calidad total

p46: La Institución y el personal presentan valores, creencias y valores compartidos

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Fortaleza del Usuario | 12 | 15,6 | 15,6 | 15,6 |
| Oportunidad de crecer | 7 | 9,1 | 9,1 | 24,7 |
| Pérdida de Oportunidades | 37 | 48,1 | 48,1 | 72,7 |
| Debilidad de Usuario | 21 | 27,3 | 27,3 | 100,0 |
| Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 48.1 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución y el personal no presentan valores, creencias y valores compartidos.

p47: El personal presenta un alto sentido de compromiso con la institución

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 13 | 16,9 | 16,9 | 16,9 |
| | Oportunidad de crecer | 15 | 19,5 | 19,5 | 36,4 |
| | Pérdida de Oportunidades | 44 | 57,1 | 57,1 | 93,5 |
| | Debilidad de Usuario | 5 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 57.1 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si el personal no presenta un alto sentido de compromiso con la institución

p48: La Institución presenta buenas condiciones de trabajo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 9 | 11,7 | 11,7 | 11,7 |
| | Oportunidad de crecer | 19 | 24,7 | 24,7 | 36,4 |
| | Pérdida de Oportunidades | 44 | 57,1 | 57,1 | 93,5 |
| | Debilidad de Usuario | 5 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 57.1 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no presenta buenas condiciones de trabajo

p49: En la Institución existe confianza entre directivos y empleados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 8 | 10,4 | 10,4 | 10,4 |
| | Oportunidad de crecer | 18 | 23,4 | 23,4 | 33,8 |
| | Pérdida de Oportunidades | 41 | 53,2 | 53,2 | 87,0 |
| | Debilidad de Usuario | 10 | 13,0 | 13,0 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 53.2 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si en la Institución no existe confianza entre directivos y empleados

p50: El docente tiene contactos frecuentes por internet para entrega de tareas y explicaciones a los usuarios

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 15 | 19,5 | 19,5 | 19,5 |
| | Oportunidad de crecer | 18 | 23,4 | 23,4 | 42,9 |
| | Pérdida de Oportunidades | 37 | 48,1 | 48,1 | 90,9 |
| | Debilidad de Usuario | 7 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 48.1 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si el docente no tiene contactos frecuentes por internet para entrega de tareas y explicaciones a los usuarios

p51: Existen relaciones de largo plazo sobre su profesión con los empleados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 12 | 15,6 | 15,6 | 15,6 |
| | Oportunidad de crecer | 21 | 27,3 | 27,3 | 42,9 |
| | Pérdida de Oportunidades | 35 | 45,5 | 45,5 | 88,3 |
| | Debilidad de Usuario | 9 | 11,7 | 11,7 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 45.5 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si no existen relaciones de largo plazo sobre la profesión con los empleados

p52: La Institución presenta una cartera potencial de usuarios muy amplia

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 10 | 13,0 | 13,0 | 13,0 |
| | Oportunidad de crecer | 25 | 32,5 | 32,5 | 45,5 |
| | Pérdida de Oportunidades | 24 | 31,2 | 31,2 | 76,6 |
| | Debilidad de Usuario | 18 | 23,4 | 23,4 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 32.5 % del personal consideran, en una oportunidad para crecer, si la Institución presenta una cartera potencial de usuarios muy amplia

p53: Los servicios de la Institución son plenamente reconocidos por los usuarios

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| VálidosFortaleza del Usuario | 18 | 23,4 | 23,4 | 23,4 |
| Oportunidad de crecer | 24 | 31,2 | 31,2 | 54,5 |
| Pérdida de Oportunidades | 29 | 37,7 | 37,7 | 92,2 |
| Debilidad de Usuario | 6 | 7,8 | 7,8 | 100,0 |
| Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 37.7 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si los servicios de la Institución no son plenamente reconocidos por los usuarios

p54: El personal presenta buen conocimiento

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Fortaleza del Usuario | 21 | 27,3 | 27,3 | 27,3 |
| Oportunidad de crecer | 17 | 22,1 | 22,1 | 49,4 |
| Pérdida de Oportunidades | 32 | 41,6 | 41,6 | 90,9 |
| Debilidad de Usuario | 7 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 41.6 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si el personal no presenta buen conocimiento

p55: Los empleados presentan buen talento

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 30 | 39,0 | 39,0 | 39,0 |
| | Oportunidad de crecer | 12 | 15,6 | 15,6 | 54,5 |
| | Pérdida de Oportunidades | 29 | 37,7 | 37,7 | 92,2 |
| | Debilidad de Usuario | 6 | 7,8 | 7,8 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 37.7 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si los empleados no presentan buen talento

p56: La Institución cuenta con excelentes facilitadores de aprendizaje autónomo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 13 | 16,9 | 16,9 | 16,9 |
| | Oportunidad de crecer | 27 | 35,1 | 35,1 | 51,9 |
| | Pérdida de Oportunidades | 32 | 41,6 | 41,6 | 93,5 |
| | Debilidad de Usuario | 5 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 41.6 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no cuenta con excelentes facilitadores de aprendizaje autónomo.

p57: El personal muestra buenas capacidades en el desempeño de sus funciones

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 11 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Oportunidad de crecer | 17 | 22,1 | 22,1 | 36,4 |
| | Pérdida de Oportunidades | 42 | 54,5 | 54,5 | 90,9 |
| | Debilidad de Usuario | 7 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 54.5 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si el personal no muestra buenas capacidades en el desempeño de sus funciones

p58: Los empleados presenta buena predisposición para el aprendizaje autónomo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 12 | 15,6 | 15,6 | 15,6 |
| | Oportunidad de crecer | 23 | 29,9 | 29,9 | 45,5 |
| | Pérdida de Oportunidades | 32 | 41,6 | 41,6 | 87,0 |
| | Debilidad de Usuario | 10 | 13,0 | 13,0 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 45.5 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si los empleados no presentan buena predisposición para el aprendizaje autónomo

p59: En la Institución la relación directivos/empleados presentan conocimientos compartidos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 12 | 15,6 | 15,6 | 15,6 |
| | Oportunidad de crecer | 27 | 35,1 | 35,1 | 50,6 |
| | Pérdida de Oportunidades | 28 | 36,4 | 36,4 | 87,0 |
| | Debilidad de Usuario | 10 | 13,0 | 13,0 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 36.4 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si en la Institución la relación directivos/empleados no presentan conocimientos compartidos

p60: Conocer los elementos del capital intelectual es necesario en la formación empleados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 12 | 15,6 | 15,6 | 15,6 |
| | Oportunidad de crecer | 26 | 33,8 | 33,8 | 49,4 |
| | Pérdida de Oportunidades | 28 | 36,4 | 36,4 | 85,7 |
| | Debilidad de Usuario | 11 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 36.4 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, el no conocer los elementos del capital intelectual, requisito necesario para una buena formación empleados

p61: La Institución motiva a lograr alta empatía como requisito para la mejora del capital humano

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 14 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| | Oportunidad de crecer | 24 | 31,2 | 31,2 | 49,4 |
| | Pérdida de Oportunidades | 31 | 40,3 | 40,3 | 89,6 |
| | Debilidad de Usuario | 8 | 10,4 | 10,4 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 40.3 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no motiva a lograr alta empatía con los docentes, como requisito para la mejora del capital humano

p62: La Institución requiere de formar equipos empleados con conocimientos actualizados en TI

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 11 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Oportunidad de crecer | 16 | 20,8 | 20,8 | 35,1 |
| | Pérdida de Oportunidades | 43 | 55,8 | 55,8 | 90,9 |
| | Debilidad de Usuario | 7 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 55.8 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la Institución no forma equipos empleados con conocimientos actualizados en TI

p63: La Institución promueve cursos de capacitación empleados para fortalecer las relaciones interpersonales

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Fortaleza del Usuario | 8 | 10,4 | 10,4 | 10,4 |
| | Oportunidad de crecer | 18 | 23,4 | 23,4 | 33,8 |
| | Pérdida de Oportunidades | 42 | 54,5 | 54,5 | 88,3 |
| | Debilidad de Usuario | 9 | 11,7 | 11,7 | 100,0 |
| | Total | 77 | 100,0 | 100,0 | |

El 54.5 % del personal consideran, en una pérdida de oportunidad para crecer, si la

Institución no promueve cursos de capacitación empleados para fortalecer las relaciones

interpersonales

4.2 Contrastación de Hipótesis.

4.2.1 Hipótesis General

1. Planteo de hipótesis

Ho: Trascendencia de la Capacidad Humana, no influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual en la Institución.

Ha: Trascendencia de la Capacidad Humana, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Institución.

2. Criterio teórico para contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis se realizó mediante el Criterio Teórico del Valor $p = 0.05$. Si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p \geq 0.05$, se aceptara la hipótesis nula (Ho). Pero si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p < 0.05$, se aceptara la hipótesis alternativa (Ha).

3. Método estadístico para contraste de hipótesis

Se determinó la correlación conjunta, de las variables Trascendencia de la Capacidad Humana, no influye en el Capital Intelectual,. Se halló una correlación conjunta de 0.940; y un Valor $p = 0.000$.

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación | Valor p | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|---------|---------------|
| .1 | ,940 ^a | ,883 | ,875 | ,26534 | ,000 | 1,265 |

4. Interpretación

Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, se acepta que Trascendencia de la Capacidad Humana, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Institución.

1.2.2 HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

1. Planteo de hipótesis

Ho: Trascendencia de la Capacidad Humana, según el Conocimiento, no influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual en la Institución.

Ha: Trascendencia de la Capacidad Humana, según el Conocimiento, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Institución

2. Criterio teórico para contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis se realizó mediante el Criterio Teórico del Valor $p = 0.05$. Si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p \geq 0.05$, se aceptara la hipótesis nula (Ho). Pero si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p < 0.05$, se aceptara la hipótesis alternativa (Ha).

3. Método estadístico para contraste de hipótesis

Se determinó la correlación parcial, de la dimensión Conocimiento, y el Capital Intelectual, Se halló una correlación parcial de 0.727; y un Valor $p = 0.000$.

| | | CAPITAL INTELECTUAL |
|---------------|------------------------|---------------------|
| Conocimientos | Correlación de Pearson | .727 |
| | Valor p. (bilateral) | .000 |
| | N | 77 |

Fuente: Ficha de encuesta – Base de datos.

4. Interpretación

Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, se acepta que Trascendencia de la Capacidad Humana, según el Conocimiento, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Institución

4.2.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

1. Planteo de hipótesis

Ho: Trascendencia de la Capacidad Humana, según Habilidades, no influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Institución.

Ha: Trascendencia de la Capacidad Humana, según Habilidades, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Institución.

2. Criterio teórico para contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis se realizó mediante el Criterio Teórico del Valor $p = 0.05$. Si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p \geq 0.05$, se aceptara la hipótesis nula (Ho). Pero si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p < 0.05$, se aceptara la hipótesis alternativa (Ha).

3. Método estadístico para contraste de hipótesis

Se determinó la correlación parcial, de la dimensión Habilidades, y el Capital Intelectual, Se halló una correlación parcial de 0.937; y un Valor $p = 0.000$.

| | | CAPITAL INTELECTUAL |
|-------------|------------------------|---------------------|
| Habilidades | Correlación de Pearson | .937 |
| | Valor p. (bilateral) | .000 |
| | N | 77 |

4. Interpretación

Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, se acepta que la Trascendencia de la Capacidad Humana, según Habilidades, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Institución.

1.2.3 HIPÓTESIS ESPECIFICA 3

1. Planteo de hipótesis

Ho: Trascendencia de la Capacidad Humana, según la Identidad, no influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Institución

Ha: Trascendencia de la Capacidad Humana, según la Identidad, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Institución.

2. Criterio teórico para contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis se realizó mediante el Criterio Teórico del Valor $p = 0.05$. Si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p \geq 0.05$, se aceptara la hipótesis nula (Ho). Pero si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p < 0.05$, se aceptara la hipótesis alternativa (Ha).

3. Método estadístico para contraste de hipótesis

Se determinó la correlación parcial, de la dimensión Identidad, y el Capital Intelectual, Se halló una correlación parcial de 0.730; y un Valor $p = 0.000$.

| | | CAPITAL INTELLECTUAL |
|-----------|------------------------|----------------------|
| Identidad | Correlación de Pearson | .730 |
| | Valor p. (bilateral) | .000 |
| | N | 77 |

4. Interpretación

Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, se acepta que un Trascendencia de la Capacidad Humana, según la Identidad, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Institución

HIPÓTESIS ESPECIFICA 4

1. Planteo de hipótesis

Ho: Trascendencia de la Capacidad Humana, según el Liderazgo, no influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Institución.

Ha: Trascendencia de la Capacidad Humana, según el Liderazgo, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Institución.

2. Criterio teórico para contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis se realizó mediante el Criterio Teórico del Valor $p = 0.05$. Si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p \geq 0.05$, se aceptara la hipótesis nula (Ho). Pero si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p < 0.05$, se aceptara la hipótesis alternativa (Ha).

3. Método estadístico para contraste de hipótesis

Se determinó la correlación parcial, de la dimensión Liderazgo, y el Capital Intelectual, Se halló una correlación parcial de 0.745; y un Valor $p = 0.000$.

| | | CAPITAL INTELLECTUAL |
|-----------|------------------------|----------------------|
| Liderazgo | Correlación de Pearson | .745 |
| | Valor p. (bilateral) | .000 |
| | N | 77 |

Fuente: Ficha de encuesta – Base de datos.

4. Interpretación

Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, se acepta que Trascendencia de la Capacidad Humana, según el Liderazgo, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Institución

HIPÓTESIS ESPECIFICA 5

1. Planteo de hipótesis

Ho: Trascendencia de la Capacidad Humana, según la Motivación, no influye en el Capital Intelectual, de la Institución.

Ha: Trascendencia de la Capacidad Humana, según la Motivación, influye en el Capital Intelectual, de la Institución

2. Criterio teórico para contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis se realizó mediante el Criterio Teórico del Valor $p = 0.05$. Si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p \geq 0.05$, se aceptara la hipótesis nula (Ho). Pero si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p < 0.05$, se aceptara la hipótesis alternativa (Ha).

3. Método estadístico para contraste de hipótesis

Se determinó la correlación parcial, de la dimensión Motivación, y el Capital Intelectual, Se halló una correlación parcial de 0.796; y un Valor $p = 0.000$.

| | | CAPITAL INTELECTUAL |
|------------|------------------------|---------------------|
| Motivación | Correlación de Pearson | .796 |
| | Valor p. (bilateral) | .000 |
| | N | 77 |

4. Interpretación

Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, se acepta que Trascendencia de la Capacidad Humana, según la Motivación, influye en la optimización de la Formación del Capital Intelectual de la Institución.

CAPÍTULO V - DISCUSIÓN

5 EVALUACIÓN DE RESULTADOS

5.1 PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN

5.1.1. MODELO DE REGRESIÓN Y CORRELACIÓN.

Para evaluar los resultados de la investigación se utilizó el Modelo de Regresión y Correlación, como método del contraste de hipótesis, que contiene las pruebas de resumen del modelo, el Análisis de varianza de la regresión, y el análisis correlacional de las dimensiones, de la variable independiente con la variable dependiente, realizando la lectura de influencias (o relaciones), con los resultados de la distribución Beta. Con este método, se halló una correlación conjunta de 0.940, y un coeficiente de determinación de 0.883, que explica que toda variación que se observe en la variable Capital Intelectual, en un 88.3% se deberá a la motivación, las habilidades, los conocimientos, la identidad y el liderazgo.

RESUMEN DEL MODELO

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típico de la estimación | Valor p |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-------------------------------|---------|
| .1 | ,940 ^a | ,883 | ,875 | ,26534 | ,000 |

a. Variables predictoras: (Constante), MOTIVACION, IDENTIDAD, HABILIDADES, LIDERAZGO, CONOCIMIENTOS

b. Variable dependiente: CAPITAL_INTELECTUAL

Fuente: Ficha de encuesta – Base de datos.

Se halló un Valor $p = 0.002 < 0.05$, que significa que la relación entre las variables de estudio, es de carácter significativa.

5.1.2 LA DISTRIBUCIÓN BETA.

Aparte de calcular la correlación conjunta de variables, se determina también, la influencia de las dimensiones causales, mediante las correlaciones parciales.

Con la Tabla de la Distribución Beta, se identifica las dimensiones que influyen más o menos a la variable criterio o variable dependiente. Se halló, mediante el análisis de la distribución Beta, que las dimensiones que más influyen en el desarrollo del Capital Intelectual, es la Habilidad (Beta = 0.865), la Motivación (Beta = 0.101), y el Liderazgo (Beta = -0.008).

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | Valor p | Correlación parcial |
|--------|----------------|--------------------------------|------------|--------------------------|---------|---------------------|
| | | B | Error típ. | Beta | | |
| 1 | (Constante) | -,127 | ,146 | | | |
| | oCONOCIMIENTOS | -,041 | ,091 | -,033 | ,000 | ,727 |
| | oHABILIDADES | ,936 | ,099 | ,865 | ,000 | ,937 |
| | oIDENTIDAD | ,032 | ,078 | ,029 | ,000 | ,730 |
| | oLIDERAZGO | -,008 | ,074 | -,008 | ,000 | ,745 |
| | oMOTIVACION | ,121 | ,105 | ,101 | ,000 | ,796 |

Fuente: Ficha de encuesta – Base de datos.

5.1.3 TABLA DE INTERVALOS DE CORRELACIONES

Para la evaluación de los resultados, se elaboró intervalos según las correlaciones por decirles, lo que nos permite indicar de manera aproximada, su posición, en la recta de la distribución S (*Simply distribución*). La recta de esta distribución presenta valores similares a las de la correlación, es decir, de: ± 1 . Los intervalos por decirles permite al investigador utilizar el recurso didáctico propuesto, separar mediante colores, como el color verde (para indicar poca o baja influencia), amarillo (para indicar zonas influencias promedio) y naranja (que indicarían influencias mayores al promedio), que

permiten, según el criterio visual, mejorar la toma de decisión las propuestas de cambios.

5.1.4 Trascendencia de la Capacidad Humana

Los resultados comparativos del cuasiexperimental, muestran una mejora del 2%, en los grupos experimentales, explicados por mejoras en conocimientos y liderazgos, lo que ciertamente fortalecen la Motivación.

Tabla 4: Trascendencia de Gestión de la Capacidad Humana en el Capital Intelectual

| Componentes | Trascendencia de Gestión de la Capacidad Humana | |
|---------------|---|-----------------------|
| | Grupo Control | Grupos Experimentales |
| Constante | - -0.795 | - 0.127 |
| Conocimientos | 0.625 | - 0.041 |
| Habilidades | -0.151 | 0.936 |
| Identidad | -0.201 | 0.032 |
| Liderazgo | 0.264 | -0.008 |
| Motivación | 0.701 | 0.121 |
| R | 0.922 | 0.904 |
| TRASCENDENCIA | 0.904/ 0.922 = 0.018 | |

5.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Los resultados de la contrastación de hipótesis, según correlaciones

La Trascendencia del capital Humano, en el Capital Intelectual, explicada por la mejora de los conocimientos y liderazgo, que al mejorar la Motivación, permite afirmar lo señalado por Zehnder.

Para Zehnder las características que se encuentran en los tres círculos interiores son los más difíciles de cambiar o de aprender, y son esenciales para un alto potencial.

En la investigación, se afirma que lo señalado por Zehnder, no es tan cierto, pues los elementos de los dos círculos exteriores, conocimientos y habilidades, se pueden adquirir, y desde luego mejorar, conduciendo al personal a poseer liderazgo (el líder no nace, se hace), y aplicarlo. Posteriormente una persona líder, debe llegar a ser un buen Motivador.

CONCLUSIONES

1. DE LA HIPOTESIS GENERAL

Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, se acepta que Trascendencia de la Capacidad Humana, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Institución

2. DE LAS HIPOTESIS ESPECIFICAS

1. Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, se acepta que Trascendencia de la Capacidad Humana, según el Conocimiento, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Institución

2. Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, se acepta que Trascendencia de la Capacidad Humana, según Habilidades, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Institución

3. Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, se acepta que Trascendencia de la Capacidad Humana, según la Identidad, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Institución

4. Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, se acepta que Trascendencia de la Capacidad Humana, según el Liderazgo, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Institución

5. Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, se acepta que Trascendencia de la Capacidad Humana, según la Motivación, influye en la optimización de La Formación del Capital Intelectual de la Institución

RECOMENDACIONES

El estudio formula las siguientes recomendaciones:

- Implementar la Trascendencia de la Capacidad Humana, a partir de un conjunto de procesos y sistemas, que busque que el capital intelectual de la Institución aumente de forma significativa mediante la consolidación de los conocimientos y liderazgo, para la solución de problemas en forma eficiente. Además es necesario que se realice el seguimiento a largo plazo.
- Socializar el conocimiento de la Trascendencia y elevar la eficiencia, eficacia, competitividad y excelencia de la Institución como criterio manejable para la eficiencia del trabajo y su incidencia en la cultura de la humanidad.
- La Institución maneja su efectividad a partir de la Trascendencia interno y externo del capital intelectual, el cual debe ser medido como criterio manejable para la eficiencia del trabajo y su Trascendencia en el desarrollo de la cultura de la sociedad, porque sólo a partir de aquí puede hablarse del efecto multiplicador de la ciencia, tecnología y la cultura.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Alle V. (2000). *The value evolution, addressing larger implications of an intellectual capital and intangibles perspective*. Journal of Intellectual Capital, Vol 1 N° 1 pp. 17-32.
2. Andreu, R. y Sieber, S. (1999). *La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje*. Economy Industrial.
3. Andreessen, D. y Tissen R. (2000) *Weightless Wealth*. *Financial Times*. Prentice Hall.
4. Andreessen, D. (2003). *Making sense of Intellectual Capital*. Butterworth Heinemann.
5. Argyris, C. (1982). *Reasoning, Learning and Action*. Jossey-Bass, San Francisco.
6. Belliger, G., Castro, D. y Mills, A. (1997). *Data information, Knowledge and Wisdom*. <http://www.outsights.com/systems/dikw/dikw.htm>.
7. Beniger, J.R. (1986). *The Control Revolution*. Cambridge: Harvard University press.
8. Boisot, M, y Canals, A. (2004). *Datos, información y conocimiento: ¿lo hemos entendido bien?* Working Paper Series WP04-002, Internet Interdisciplinary Institute (IN3).
9. Boisot, M. (1999). *Creación y distribución del conocimiento, La Gestión del Capital Intelectual*. Editions Bronze.
10. Bontis, N. (1998). *Intellectual Capital: An exploratory study the develops measures and models*. Management Decision, 36/2.
11. Bradley, K. (1997). *Intellectual capital and the new wealth of nations*. Business Strategy Review, vol.8, Núm 1.
12. Brennan N. (2000). *Intellectual Capital: current issues and policy implications*. Journal of Intellectual Capital, Vol.1 num.3 p.206-240.
13. Brookings, A. (1997). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Primera edición. Editorial Paidós Ibérica S.A. España.
14. Brown, J.S. y Duguid, P. (1998). *Organization Knowledge*. California Management Review nº 40.

15. Bueno, E. (2005). *Génesis, evolución y concepto del capital intelectual: enfoques y modelos principales*. Capital Humano.
16. Calderón, G. (2007). *La gestión del capital intelectual como herramienta para la generación y mejora de competencias personales en las universidades*. Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología, N° 42, mayo – junio. Disponible en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista42/tribuna/tribuna2.asp>.
17. Carballo, C. y Arata, A. (2007). *De lo Tangible a lo Intangible. Desarrollo de modelos para medir el conocimiento organizacional*. www.utfsmcs.cl.papercarvallo.htm.
18. Casas, M. (2005). *Nueva universidad ante la sociedad del conocimiento*. Rev. Universidad y Sociedad del Conocimiento, Vol.2 - No- 2.
19. Castro, F. (2003). *Las ideas son el arma esencial en la lucha de la humanidad por su propia salvación*. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado, La Habana, Cuba.
20. Choo, C.W. (1998). *La Institución inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Oxford University Press.
21. Christensen, C.M. (2006). *Pasado y futuro de la ventaja competitiva*. La estrategia del siglo XXI, Harvard Deusto.
22. CIC. (2003). *Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual*. Documentos Intellectus n° 5, IADE, Madrid.
23. CIDEC. (2000). *Cuaderno de Trabajo n° 31*. San Sebastián.
24. Clarke T. y Stewart C. (1998). *Changing Paradigms*. Harper Collins Business.
25. Cohen, W.M. y Levinthal, D.A. (1990). *Absorptive Capacity: A new Perspective on leaning and innovation*. Administrative Science Quarterly.
26. Cole, R.E. (1998). *Introduction*. California Management Review n° 40.
27. Cuervo, A. (1989). *Bases para el diseño organizativo de la empresa*. Papeles de Economía Española, Número: 39.
28. Cullen, J.; Joyce, J.; Hassall, T.; Broadbent, M. (2003). *Quality in higher education: from monitoring to management*. Quality Assurance in Education, Vol. 11, n° 1, Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

29. Davenport, Thomas H y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción*. Prentice Hall.
30. Díaz, J. (2003). *Modelo de la gestión del conocimiento aplicado a la Universidad pública en el Perú*. [Tesis título profesional]. UNMSM. EAP de Computación.
31. Drucker, P.F. (2005). *La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío: Gestión del capital humano*. Harvard Deusto.
32. Earl, M. (2001). *Knowledge management strategies: Toward taxonomy*. Journal of Management information System, Vol.18.
33. Edvinsson, L.y Malone, M.S. (1999). *El Capital Intelectual*. Gestión 2000, Barcelona.
34. Elsenpeter, R. y Velte, T. (2001). *Fundamentos de Comercio Electrónico*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. México.
35. Enter (2006). *Capital intelectual y competitividad: un reto decisivo*, <http://www.enter.es>, [Consulta: Diciembre. 2010].
36. Euroforum. (1998). *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect*. IUEE, San Lorenzo del Escorial (Madrid).
37. European Commission (2006). *Reporting intellectual capital to augment research, development and innovation in SMEs*. Report to the Commission of the High Level Expert Group on Ricardis. June.
38. Fahey, L. y Prusak, L. (1998). *The eleven deadliest sins of Knowledge management*. California Management Review n° 40.
39. Ganga, F. y Aguilar, M. (2006). *Percepción de los proveedores del sistema electrónico "Chilecompra" en la Xª Región-Chile*. Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento. Vol. 3, No. 1. Venezuela (Pp. 27-48).
40. García, N. (2004). *Estrategias de gestión para la capitalización del conocimiento en el contexto de la relación de la universidad: sector productivo*. Edurece, la revista venezolana de la educación, Vol. 008, Núm. 27.
41. Garrido, R. (2006). *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la UNELLEZ que promueva el desarrollo de ventajas competitivas en el área de investigación*. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora- UNELLEZ, Barinas, Estado Barinas, Venezuela.

42. Grant, R.M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Civitas, Madrid.
43. Hart, A. (2003). *Conferencia en 1er. Taller Cultura – Economía Regino Boti: Un deber con el Che: vertebrar cultura y economía*. Santiago de Cuba.
44. Hayek F.A. (1948). *The Use of Knowledge in Society*. Individualism and Economic Order, Chicago.
45. Hellstrom, T. y Husted, K. (2004). *Mapping knowledge and intellectual capital in academic environments: A focus group study*. Journal of Intellectual Capital; 5, 1; BI/INFORM Global. p. 165-180.
46. Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1992). *Specific and general Knowledge and organizational structure*. L. Werin and Wijkander (Eds) Contract economics, Blackwell, Oxford.
47. Kaplan R S & Norton D P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review.
48. Kaufmann, L y Schneider, Y. (2004). *Intangibles a synthesis of current research*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, N°3, pp 366-388.
49. Kendrick, J. (2000). *El Capital Intelectual*. Editorial Gestión.
50. Koenig M.D.E. (1998). *From Intellectual Capital to Knowledge Management: What are they talking about?* 64th IFLA General Conference, Amsterdam.
51. Kwan, F. (2006). *Trascendencia de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación en la Gestión del Conocimiento*. En: www.unimet.edu.ve. Fecha de Consulta: 20/12/10.
52. Lavanderos L. y Malpartida A. (2005). *Teoría relacional de la comunicación como proceso eco-semio-autopoietico*. Complexus. Vol. 1 N° 2, pp. 45-86.
53. Lev, B. (2001). *Intangibles. Management, measurement and reporting*. Washington, Brookings Institution.
54. Lovera, D. (2006). *Aplicación del modelo de gestión del conocimiento intelect a las actividades de investigación del IIGEO UNMSM*. Revista del Instituto de Investigaciones FIGMMG Vol. 9, N° 17, 129-135.
55. Machlup, F. (1983). *Semantic quirks in studies of information en Machlup*. New York, Jhon Wiley.

56. Navas, J.E. y Guerras, L.A. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Civitas, Madrid.
57. Nevado D y López V. (2002). *El Capital Intelectual: valoración y medición*. Madrid, Prentice Hall.
58. Newman, V. (1997). *Redefining Knowledge management to deliver competitive advantage*. Journal of Knowledge Management, Vol.1 nº. 2.
59. Nonaka, I. y Takeuchi, N. (2003). *La empresa creadora de conocimiento*. Harvard Business Review, Gestión del conocimiento.
60. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, Oxford.
61. Ordoñez de Pablos, P. (2003). *Capital intelectual, gestión del conocimiento y sistemas de gestión de recursos humanos: Influencia sobre los resultados organizativos*. [Tesis Doctoral], Universidad de Oviedo.
62. Institución para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (1996).
63. Pérez, J. (2003). *La Era del Conocimiento*.
64. Pineda, M. (2004). *Las ciencias de la comunicación a la luz del siglo XXI*. Editorial de la Universidad del Zulia. Venezuela.
65. Porter, M. (2006). *La estrategia y la estructura organizativa. La estrategia del siglo XXI*. Harvard Deusto.
66. Prusak, L. (1996). *The knowledge Advantage*. Strategy & Leadership, March/april.
67. Reyes, A. (2006). *Conocimiento valor del desarrollo económico*. Revista del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, Vol., Núm. 4706.
68. Rivero, D. y Vega, V. (2003). *Capital Intelectual: interacción ciencia, tecnología y actividad Institucional*. Capital Inject.
69. Roberts, H. (1999). *The Control of Intangibles in the Knowledge-intensive Firm*. Paper presented at the 22nd Annual Congress of the European Accounting Association, Bordeaux.
70. Rodríguez, J. (2000). *El Capital Intelectual de las Universidades y Organismos Públicos de Investigación de la Comunidad de Madrid*, www.madrimasd.org/revista.
71. Sanchez, S. 2010. Metodología: El Curso. 1a edición. UNMSM.

72. Sanchez, S. 2011. La cuarta Via.Paradigmas y contrastes de hipotesis. 1a edicion. UNMSM
73. Spender, J.C. (1996). *Making Knowledge the basis of dynamic theory of the firm.* Strategic Management Journal, vol. 17 (Winter Special Issue).
74. Stewart,T.A. (1998). *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual.* Barcelona, Garnica.
75. Sun, R. y Alexandre, F. (1997). *Connectionist symbolic integration.* LEA. London.
76. Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and measuring knowledge based assets.* Berrett-Koehler Publisher, Estados Unidos de América.
77. Sveiby, K.E. (2005), en el prólogo del libro de Barceló Lauger, M. y at. *Hacia una economía del Conocimiento.* Gran Enciclopedia de Economía y Empresa, Vol. 2, Dirección de Empresas, ESIC.
78. The European Foundation for Quality Management. EE.UU, 2000.
79. Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit.* Prentice.
80. Van, B. (2000). *Auditar la información para gestionar el conocimiento.* 36-42 p.
81. Varela F. (1998). *Conocer.* Editorial Gedisa. España, 120 pp.
82. Ventura, J. (1996). *Análisis Dinámico de la Estrategia Institucional: Un Ensayo Interdisciplinar.* Universidad de Oviedo, Oviedo.

ANEXOS

ANEXO 01: encuesta

| VARIABLES | DIMENSIONES | ELEMENTOS | INDICADORES |
|-----------|---------------|--|--|
| | Conocimientos | | 1. Titulación necesaria para desempeñar trabajo |
| | | | 2. Acceso a planes de incentivo |
| | | | 3. Acceso a promoción interna |
| | | Experiencia y habilidades | 4. Habilidades para desempeñar trabajo |
| | | | 5. Habilidad para resolver problemas |
| | | | 6. Experiencia necesaria para desempeñar su trabajo |
| | | | 7. Desarrollan nuevas ideas y conocimiento |
| | | Permanencia | 8. Tiempo de permanencia en la empresa elevado |
| | | | 9. Empleados se identifican con valores de la Institución |
| | Habilidades | Competencias en tecnologías informáticas | 10. Alto grado de competencia en técnicas informáticas |
| | | | 11. Uso rutinario de sistemas informáticos |
| | | Conservación del conocimiento | 12. Patentes y licencias para conservar conocimiento |
| | | | 13. Bases de datos, manuales e Intranet para guardar conocimiento |
| | | Innovación | 14. Tiempo medio para el desarrollo de proyectos de innovación es mayor a competidores |
| | | | 15. Incentivos para empleados innovadores |
| | | | 16. Coste medio por proyecto de innovación |
| | | Estructura, sistemas, y procesos | 17. Conocimiento para vincular objetivos operativos y metas con planes de compensación |
| | | | 18. Procedimientos estándar |

| | | | |
|------------------------------------|---|--------------------------|---|
| | | | para atender quejas |
| | | | 19. Desarrollo de programas de calidad total |
| | | | 20. Valores, creencias, y símbolos compartidos |
| | | | 21. Alto sentido de compromiso con la empresa |
| | | | 22. Confianza entre empleados y directivos |
| | Identidad | Relación con empleados | 23. Relaciones a largo plazo con usuarios |
| | | | 24. Cartera amplia de usuarios frecuentes |
| | | Relación con proveedores | 25. Relaciones a largo plazo con proveedores |
| | | | 26. Contacto con proveedores para solucionar problemas |
| | | Alianzas y reputación | 27. Habilidad para establecer alianzas |
| | | | 28. Alianzas establecidas gozan de solidez |
| | | | 29. servicios plenamente reconocidos en la Institución. |
| | | | 30. Reputación superior a competidores |
| | | Liderazgo | Creatividad, auto motivación y satisfacción |
| | 32. Emplean metodologías innovadoras en su trabajo | | |
| | 33. Consideran su remuneración adecuada a su nivel de formación y responsabilidad | | |
| | 34. Valoran positivamente su ambiente de trabajo | | |
| | 35. Número de premios y reconocimientos al trabajo realizado | | |
| Formación y desarrollo profesional | 36. Estudios de especialización y posgrado | | |
| | 37. Promocionados al menos una vez | | |
| | 38. Conocen los objetivos | | |

| | | | | | | |
|-----------|-----------------------------|-----------------------------|--|--|---|--|
| | | | generales de la política equipo de la Institución | | | |
| | | | 39. Colabora en algún portal, página o proyecto de Internet relacionado con la Institución. | | | |
| | | | Motivación | Competencias en tecnologías informáticas | 40. Alto grado de competencia en técnicas informáticas | |
| | | | | | 41. Bases de datos, manuales e Intranet para guardar conocimiento | |
| | | | | | 42. Incentivos para empleados innovadores | |
| | | | Estructura, sistemas, y procesos | Cultura | 43. Conocimiento para vincular objetivos operativos y metas con planes de compensación | |
| | | | | | 44. Procedimientos estándar para atender quejas | |
| | | | | | 45. Desarrollo de programas de calidad total | |
| | | | | | 46. Valores, creencias, y símbolos compartidos | |
| | | | Capital relacional | Relación con empleados | 47. Alto sentido de compromiso con la institución | |
| | | | | | 48. Condiciones de trabajo buenas | |
| | | | | | 49. Confianza entre empleados y directivos | |
| | | | | | 50. Contactos frecuentes con usuarios | |
| | | | VARIABLE DEPENDIENTE: Capital Intelectual | Capital Humano | El conocimiento y aprendizaje | 51. Relaciones con los usuarios a largo plazo |
| | | | | | | 52. Cartera amplia de usuarios frecuentes |
| El Modelo | gestión del Conocimiento | gestión del Conocimiento | | 53. servicios plenamente reconocidos en la Institución | | |
| | | | | 54. El conocimiento | | |
| | | | | 55. Aprendizaje | | |
| | | | | 56. Facilitadores | | |
| | | | 57. Capacidades | | | |
| | | | 58. Aprendizaje | | | |
| | | | 59. Conocimiento compartido | | | |
| | | | 60. Elementos | | | |

| | | | |
|--|--|---------------------|-------------------------|
| | | | 61. Capital Humano |
| | | | 62. Capital Estructural |
| | | Capital Intelectual | 63 Capital Relacional |