

## Human Capital and Generation of Value in the Company

---

Jorge Merzthal Ph.D.

[jmerzthal@esan.edu.pe](mailto:jmerzthal@esan.edu.pe)

ESAN Graduate School of Business, Perú

José Luis Wakabayashi Ph.D.

[jwakabayashi@esan.edu.pe](mailto:jwakabayashi@esan.edu.pe)

ESAN Graduate School of Business, Perú

Hernán Talledo Ph.D.

[otalledo@esan.edu.pe](mailto:otalledo@esan.edu.pe)

ESAN Graduate School of Business, Perú

### ABSTRACT

It seems undoubted that human capital is currently the key idea of companies. But the evolution of knowledge, technology, training and collaboration between companies constitute a generation of value within the company and with great potential for consumers / clients. This generation of value extends to competitiveness in companies and diverse cultural contexts.

Training is a key element in the entire structure of organizations and the connection with other companies sharing training will form networks which generate value for other companies as a whole to compete better and achieve higher levels of productivity in local and international markets, linking human capital and generation of value between companies through training. The interaction between human capital and training is addressed by means of training through learning and as a result as a benchmark of productivity and competitiveness.

The generation of value through the client, economic value, and especially, value from strategic alliances and training, are all highlighted.

### KEY WORDS:

human capital, training, productivity, competitiveness, generation of value, value networks, strategic alliances.

## Capital Humano y Generación de Valor en la Empresa

---

Jorge Merzthal Ph.D.

[jmerzthal@esan.edu.pe](mailto:jmerzthal@esan.edu.pe)

ESAN Graduate School of Business, Perú

José Luis Wakabayashi Ph.D.

[jwakabayashi@esan.edu.pe](mailto:jwakabayashi@esan.edu.pe)

ESAN Graduate School of Business, Perú

Hernán Talledo Ph.D.

[otalledo@esan.edu.pe](mailto:otalledo@esan.edu.pe)

ESAN Graduate School of Business, Perú

### RESUMEN

Parece indudable que el capital humano es actualmente el eje central de las empresas. Pero la evolución del conocimiento, la tecnología, la capacitación y la colaboración entre empresas constituye una generación de valor dentro de la empresa y con proyección en los consumidores / clientes. Esta generación de valor se extiende a la competitividad en las empresas y diversos contextos culturales.

La capacitación es pieza clave en toda la estructura de las organizaciones y la conexión con otras empresas compartiendo capacitación se constituirán redes que generen valor para otras empresas en su conjunto para competir mejor y alcanzar cotas más altas de productividad en los mercados locales e internacionales, enlazando capital humano y generación de valor entre empresas a través de la capacitación. Se aborda la interacción entre capital humano y capacitación por medio del aprendizaje y como consecuencia este como referente de productividad y competitividad.

Se pone de relieve la generación de valor desde a través del cliente, el valor económico y especialmente el valor desde las alianzas estratégicas y la capacitación.

### PALABRAS CLAVE:

Capital humano, capacitación, productividad, competitividad, generación de valor, redes de valor, alianzas estratégicas.

## INTRODUCCIÓN

A través de toda la literatura de investigación, se encuentra gran información acerca de cómo el capital humano es la columna vertebral de las empresas. Pero esta base no sería posible hoy en día, sin algunos puntos clave, tales como la evolución del conocimiento, la tecnología, la capacitación y la colaboración entre empresas hace que se genere valor a través de toda la organización empresarial y que esta redunde en beneficio de tres elementos de capital importancia: el consumidor / cliente, la productividad y como consecuencia la competitividad que se genera, no sólo en las empresas sino cada contexto cultural, sea país, región o continente.

Actualmente, la capacitación está presente en todos los niveles de las organizaciones y compartir esa capacitación a través de redes que generen valor para las organizaciones será un objetivo para alcanzar por las empresas, si quieren competir mejor y ser más productivas en el concierto internacional.

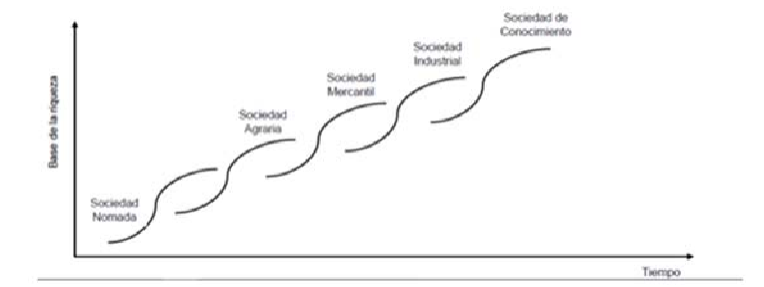
Este trabajo tiene como objetivo principal, enlazar los conceptos de capital humano y generación de valor entre los negocios a través de la capacitación que se hace entre las empresas.

Este objetivo principal se puede desglosar en, al menos cuatro puntos, que si bien es cierto están entrelazados entre si constituyen un conjunto de reflexiones para tener en cuenta: (i) cómo el capital humano y la capacitación interactúan en el aprendizaje, (ii) el capital humano como fuente de productividad y competitividad, (iii) la generación de valor desde sus diferentes conceptos: el cliente, el valor económico, el valor desde las alianzas estratégicas y la capacitación, (iv) las redes de valor a través de las alianzas estratégicas, desde la interacción, cooperación y competencia.

## CAPITAL HUMANO Y CAPACITACIÓN

El capital humano se va forjando a lo largo de la historia, utilizando el conocimiento, desde las sociedades nómadas hasta nuestros días. Siendo el conocimiento el motor que ha impulsado la riqueza en las diferentes sociedades.

Figura 1: Evolución de la sociedad a través del tiempo



(Boar, 1997)

El conocimiento es hoy en día, lo que diferencia a los pueblos y a las personas (Levinson, 2000; Azúa, 2001; Valerio, 2002; David 2002; Banco Mundial 2001, OECD 2003) señalan, que la economía de la sociedad actual está basada en el conocimiento, siendo la educación un requisito indispensable para acceder a la economía y la tecnología es un instrumento que brinda dicha educación. Tuson y Ramos (1999) aluden que la mayoría de los procesos en los cuales participamos dependen de algún tipo de información.

Según Fukuyama (2006) existe una ajustada relación entre el desarrollo económico y la educación, en la Europa Meridional en el avance a través del siglo XX. Barro (1993) expresa: “(...) el capital humano es una medida clara del efecto acumulado de actividades como la educación formal y el adiestramiento en el trabajo” (p.2). Barro también señala, que el concepto de capital humano se define “como los años de adiestramiento específicos de las personas” (p. 2).

#### *La experiencia.*

Los trabajos de Lucas (1988) realzan el valor del capital humano como variable diferenciadora y de crecimiento para los países y argumenta que la mejora del capital humano se puede realizar tanto por medio de la educación formal como por medio de lo que este autor denomina el “*learning by doing*” (aprender-haciendo).

Arrow (1962) considera que el conocimiento debe ser adquirido y es lo que constituye el aprendizaje y propone que este es una función directa de la experiencia y en él se asume que el aprendizaje ocurre o es una consecuencia de las labores de producción.

Las investigaciones de Becker (1993) aceptan considerablemente el valor del capital humano, al considerarlo como un valor económico primario. Dicho autor señala que el mayor tesoro que poseen las sociedades es el capital humano, refiriéndose a este como habilidades y destrezas que las personas van adquiriendo a lo largo de su vida. Estas se adquieren bien sea por medio de estudios formales, así como los que se imparten en las escuelas, o por conocimientos informales, que son los que adquieren las personas por medio de la experiencia. Becker enfatiza que “muchos trabajadores elevan su productividad aprendiendo en el puesto de trabajo nuevas técnicas o promocionando las antiguas” (Becker, 1993).

#### *El aprendizaje y la capacitación industrial*

Hemos comentado como experiencia y aprendizaje van de la mano en la elaboración y desarrollo del conocimiento. Pero otros investigadores aluden que la importancia del aprendizaje es la interacción con el proceso productivo, el aprender haciendo cosas e interactuando con los que tienen experiencia. En la enseñanza industrial, esta figura apuntada por Lucas (1993) constituye un elemento clave para la adecuada asimilación del conocimiento y su aplicación en el trabajo. Garavan (1997), también está en la misma línea y especialmente, en lo que se refiere a la adquisición de habilidades y conocimientos para aplicarlos en el trabajo.

La capacitación Industrial es una potente herramienta en las organizaciones. Actualmente, para el área de recursos humanos, es la clave del desarrollo de competencias en el personal de las empresas.

En los Estados Unidos, durante la segunda Guerra Mundial, había falta de tradición laboral y la necesidad de elevar los niveles de productividad, sin afectar la calidad. Esta situación llevó a este país a buscar un sistema que redujera los 5 años requeridos por el sistema alemán de aprendices, para formar un trabajador manual, a únicamente 5 meses. Posteriormente esta práctica se extendió a todo el mundo y existen países que han aplicado la receta de una manera muy exitosa, como Corea. Esta nación puede hacer casi cualquier cosa que haga un país industrial, gracias a la capacitación (Drucker, 1992).

*La aplicación y evaluación de la capacitación.*

¿Significan lo mismo “entrenamiento”, “desarrollo”, “educación” y “aprendizaje”? Algunos autores así lo consideran, sin embargo, existen algunas diferencias.

La capacitación es definida como una educación práctica en una profesión, arte u oficio. Esta definición no difiere, de manera significativa, para el área de recursos humanos, ya que se le considera como un esfuerzo planeado y sistemático para modificar o desarrollar conocimiento, habilidades y actitudes a través de experiencias de aprendizaje con el propósito de alcanzar un efectivo desempeño en una actividad o rango de actividades. Van Wart et al. (1993) sugiere que la aplicación del entrenamiento está dirigida y animada por el hecho de impartir habilidades que se aplicarán inmediatamente en situaciones particulares. Añade también, que, aunque los principios generales se introducen en la capacitación, la discusión de los mismos está limitada porque se utiliza para reforzar puntos específicos. Además, el entrenamiento es de corta duración si lo comparamos con la educación y está más enfocado en metas u objetivos. (Garavan, 1997)

Pero existen una serie de problemas conexos para entender mejor la capacitación, aprendizaje y entrenamiento. Estos están centrados en las evaluaciones que toda capacitación debe tener. Por un lado, hay que diagnosticar primero los objetivos y necesidades reales de la capacitación en las empresas. Por otro lado, contar con instrumentos de medida de los resultados para conocer si se están consiguiendo los resultados deseados.

En este sentido, muchas investigaciones están orientadas hacia la evaluación del entrenamiento por parte de la empresa y del área de recursos humanos. Goldstein (1991), pero esto puede indicar que la mayoría de las organizaciones no recaban la información para determinar la utilidad de sus propios programas de capacitación, con lo cual no se trabajan con anterioridad los objetivos de las habilidades a conseguir. Este autor señala que, para conseguir que la formación sea beneficiosa, debe responder a una serie de condiciones: debe formar parte de un proceso secuencial y lógico, y el primer paso y el principal es responder a las necesidades reales de la empresa y que dentro de estas se tengan en cuenta el estado actual de la organización (coste de materiales, calidad del producto y utilización de equipos) y prever lo que la organización necesitará para poder manejar las futuras tecnologías y los cambios requeridos en las características de los trabajadores (Dipboye et al., 1994).

Siguiendo con los objetivos y la medición de los resultados, Philips y Stone (2002) dicen que lo más común para realizar evaluaciones, es por medio de comentarios escritos al final de la capacitación. Este autor agrega que, relativamente, pocas empresas emplean los cuestionarios y el seguimiento posteriores a los participantes. O sea que, a pesar de la gran inversión en capacitación que realizan las empresas, pocas realmente saben si este está produciendo los resultados deseados. (Mann y Robertson, 1996).

Como consecuencia de la falta de objetivos claros en la capacitación y desarrollo de habilidades, para las empresas, resulta difícil medir si realmente sus programas de capacitación están obteniendo resultados. De la misma manera, para la determinación de valor es muy importante que se pueda establecer, con certeza, que los programas que se proponen generan una percepción de valor en el individuo.

En 1959, Kirkpatrick presentó su sistema de evaluación de 4 niveles. Este se ha convertido probablemente en el más conocido dentro de los círculos de capacitación y entrenamiento (Dyer, 1996). Además, Kirkpatrick (1960, 1998, 2006) fue el primero en desarrollar una estrategia de evaluación congruente, al generar lo que se conoce como una jerarquía de evaluaciones, las cuales

deben indicar los beneficios. Este método es bien conocido por todos aquellos que están involucrados en el desarrollo de la capacitación y, actualmente, forma el punto central para un acercamiento sistemático a la educación.

Aparentemente, los resultados revelan que la estrategia de evaluación se está aplicando ampliamente; sin embargo, un análisis más detallado muestra que, en realidad, esto no ocurre así. Una de las razones de esta dualidad puede ser, por un lado, el incremento de la conciencia acerca de la necesidad de la evaluación de los programas de entrenamiento. Por otro lado, otra puede ser la escasa situación económica que obliga a las empresas a recortar gastos que no pueden ser justificados (Plant y Ryan, 1994).

El sistema desarrollado por Kirkpatrick consistía básicamente en la evaluación de cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento, resultados.

Kirkpatrick (1960) consideraba que un director de capacitación, o un evaluador, “no puede *prestarse* los resultados de la evaluación de otro; sin embargo, sí puede *prestarse* las técnicas de evaluación”. Tales técnicas se pueden aplicar en diferentes contextos y lo más importante debe ser la evaluación debe ser consistente. Para ello, el análisis estadístico constituye una herramienta primordial, ya que el aprendizaje debe ser analizado en términos de correlación o nivel de confianza, por citar algunas herramientas estadísticas (Kirkpatrick, 1959).

Phillips y Stone (2002) consideran que la medición de la capacitación se puede realizar en cinco niveles que se muestran en la Figura 2.

Figura 2: Niveles de evaluación de capacitación



Fuente: Phillips y Stone (2002)

En la mayoría de los programas de capacitación, la evaluación se realiza únicamente dentro del nivel 1 y esta medición se realiza usualmente por medio de cuestionarios y exámenes. Este nivel de evaluación es importante como medida de la satisfacción del cliente, una reacción favorable o positiva no asegura que el participante ha adquirido las competencias y habilidades requeridas para ser aplicadas en el trabajo. En el nivel 2, se concentra en determinar qué nuevo conocimiento y habilidades han adquirido el participante como resultado de su entrenamiento y cómo piensa aplicarlo durante su desempeño laboral. El tercer nivel mide qué aspectos del aprendizaje aplica el participante durante su trabajo. En este nivel es importante la determinación de la frecuencia y la eficiencia con la cual el participante aplica lo aprendido en su centro de labores (Phillips y Stone 2002). Los niveles 4 y 5 están concentrados más en aspectos relativos a la empresa, el impacto que

el entrenamiento tiene en la empresa y el ROI, que generalmente se analiza como una ratio (Costo-Beneficio).

## **CAPITAL HUMANO FUERZA DE CRECIMIENTO: PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD**

Pero la experiencia, capacitación y medición de esta última, no tendrían un horizonte certero, si no generan una corriente positiva y definida en un contexto determinado. Así, el capital humano es uno de los motores más importantes para la productividad y competitividad, desde el conocimiento y la capacitación.

Así, Nelson y Phelps (1996) opinan que la mejora en los niveles educativos ayuda a la innovación de las empresas y, también, a la mejora de su capacidad de adopción de nuevas tecnologías. Igualmente, aumentando la capacidad de innovación de las empresas se mejora la productividad de estas, ya que habrá un mejor aprovechamiento del capital humano en las organizaciones. Un estudio realizado por Barro y Lee (1993) toma como base 129 países y refuerza lo señalado por Nelson y Phelps (1996), Becker (1964) y Lucas (1988) entre otros, que consideran que la acumulación del capital humano que se produce por la acumulación de conocimientos constituye un buen criterio de medición del nivel de desarrollo de las naciones. Becker (1993) concluye que los éxitos económicos de los países asiáticos no se explican sin una base de una fuerza laboral bien formada, educada y trabajadora.

Edmonson (1996) incorpora que, de acuerdo con la teoría de Recursos y Capacidades, el conocimiento existente en la organización es una fuente de diferenciación frente a los competidores. Peiro (2002) añade que los profundos cambios económicos que se han dado en cómo se genera valor agregado en los años recientes han puesto de manifiesto que es el conocimiento aplicado a la producción el núcleo para aumentar la productividad, la competitividad y el ingreso de un país. Hablar de la capacitación que está directamente involucrada con el conocimiento no es ya una opción sino una necesidad.

El capital humano ejerce un impacto favorable en el ritmo de crecimiento de un país y este capital humano- constituido por las personas- con un nivel de capacitación alto tiene, a su vez, una alta relación con el progreso tecnológico; es decir, en palabras de Nelson y Phelps (1996): "(...) Personas educadas son buenos innovadores de tal manera que la educación acelera el proceso de difusión tecnológica." (p.70).

### *Inversión en capital humano y productividad.*

Para conseguir esa fuerza que lleve a la productividad y competitividad, la inversión no sólo debe entenderse como inversión en capital económico, sino como una inversión en capital humano para conseguir un mejor desarrollo de las organizaciones y las naciones. Desde este punto de vista la capacitación es considerada, por diferentes autores, por los efectos positivos que genera en las organizaciones.

El desarrollo e inversión en capital humano es una labor que mejora la calidad y productividad del trabajador (McConnell y Brue, 1997). Es por eso por lo que actualmente el entrenamiento y la capacitación está incluida en los conceptos de inversión. De la misma forma, Milgrom y Roberts (1993) argumentan que un componente importante del capital humano es el conocimiento y capacitación que adquiere una persona y que, a su vez, aumenta sus capacidades para el desempeño de actividades con valor económico.

La teoría del capital humano, desarrollada por autores, como Becker (1962), Ben-Porath (1967), Mincer (1958, 1962) y Schultz (1960, 1961); ha concedido gran importancia y esmero a los aspectos relacionados con la capacitación y el entrenamiento del capital humano. Este último es considerado como una inversión y, al igual que otras inversiones, demanda costos y genera beneficios. Estos pueden ser estimados con un criterio económico, al igual que el del Valor Presente Neto (VPN) o la Tasa Interna de Retorno (TIR) (Adnett, 1996; Becker, 1983; McConell y Brue, 1997; Ehrenberg y Smith, 1997; Elliott, 1991).

Según Becker (1993) la perspectiva del Capital Humano considera como la productividad de las personas en situaciones de mercado y no que el mercado cambia por la inversión en educación, competencias, habilidades y conocimiento. Una fuerza laboral con un bajo nivel de entrenamiento y capacitación está directamente relacionada con una baja productividad y competitividad (Andrews y Bradley, 1997; Green, 1993; Lynch, 1992). Por el contrario, una gran reserva de capital humano está directamente asociada con una gran productividad, un alto nivel de innovación y/o altos salarios (Alba-Ramirez, 1994; Bartel, 1995; Becker, 1983; Black y Lynch, 1996; Elliott, 1991; Green et al., 1996; Mincer, 1997; Vaillancourt, 1995 y Veum, 1995).

## **GENERACIÓN DE VALOR**

Generar valor, es un concepto complejo, ya que ha sido definido por diferentes autores para diferentes situaciones y con diferentes ópticas. Esto es debido a que hay diferentes contextos y realidades en las que entra en juego el concepto de valor (Alet, 1994 (en la bibliografía se cita como 2000); Bigné et al. 2000; Camarero y Gutiérrez, 2000; Ravald y Grönroos, 1996; Reichheld y Sasser, 1990; Zeithaml, 1988). Pero a pesar de esa complejidad, existen cuatro factores que deben estar presentes y que definen el significado de valor para cada uno de los participantes: (a) dependencia (Camarero y Gutierrez, 2000), (b) percepción por parte de los participantes (Bigné et al., 2000; Grönroos, 1990 a, 1994 b, 1996; Ravald y Grönroos, 1996 y Zeithaml, 1988 ),(c) dualidad presente, en cuanto a su connotación positiva y negativa (Bigné et al., 2000; Ravald y Grönroos, 1996; Ruyter et al., 1996; Zeithaml, 1988 y Woodruff, 1997), y, finalmente, (d) comportamiento dinámico (Alet, 1994; Bigné et al., 2000; Berry, 1983, 1995 b; Gummesson, 1987; Parasuraman et al., 1991; Ruyter et al., 1996 y Woodruff, 1997).

Como se ha puesto de manifiesto, esta complejidad requiere desagregar algunos conceptos y definiciones propuestos por diferentes autores para situaciones y contextos diversos.

### *El valor desde el punto de vista del cliente*

El cliente forma parte de la recepción del valor generado por las empresas y en ese sentido encontramos diversos autores que proponen diferentes definiciones al respecto.

Porter (1998) define el valor, en términos competitivos, como la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. Además, señala que el valor es gradualmente añadido por medio de las diferentes etapas, tanto del desarrollo del producto como de la manufactura, y, finalmente, la distribución. Doz (1992) lo define como “la reducción de costos que se produce por las oportunidades de aprendizaje”, mientras que Cravens (1998) coincide con Porter en que el valor se determina a través de los ojos y mentes del cliente. Monroe (1991) agrega que, para el cliente, el valor se percibe como la ratio de los beneficios percibidos, que se contrapesan con los sacrificios percibidos por parte del cliente.

Al ser el valor, una definición que involucra muchos aspectos subjetivos, desde el punto de vista de los clientes o los individuos que deben definir este concepto, Drucker (2001) señala que “los clientes pagan solo por aquello que usan o que les da valor” (p. 172).

En la Tabla 2 Anderson et al. (2009) muestra definiciones de diferentes autores en los que la coincidencia está dada por que la definición de valor siempre debe venir por parte del cliente y su percepción acerca de lo que recibe y como lo cuantifica. Christopher et al. (1991), le añade la connotación de temporalidad, al señalar que el cliente identifica el valor con lo que se está tratando de hacer en un determinado lugar y tiempo.

Tabla 2: Ejemplos de servicios y programas que aumentan valor

	Concepto	Definición
Servicios	<b>Comerciales Distribución</b>	Aseguramiento de abastecimiento, despacho de emergencia, instalación, entrenamiento, mantenimiento, eliminación de desechos, reciclado
	<b>Técnicos</b>	Especificaciones, análisis y pruebas, resolución de problemas, calibración, mejoramiento de la productividad en el cliente
Programas	<b>Económicos</b>	Términos y condiciones, acuerdos, descuentos, bonificaciones, comisiones, garantías, bonos de descuento, garantía de ahorros de costos
	<b>Relacionamiento</b>	Soporte y consultoría, diseño, ingeniería de procesos, rediseño de productos y/o procesos, análisis de costos y desempeño, desarrollo conjunto de marketing, co-marketing, co-promoción
Sistemas	<b>Conexiones</b>	Aplicación de ordenes a través de internet, reposición automática de inventarios, gerencia de stocks, ERP. Gerencia computarizada del mantenimiento
	<b>Eficacia</b>	Servicio de información y diseño a través de intranet, sistemas expertos, gerencia integrada de logística, gerencia de activos, sistemas de respuesta

Fuente: Anderson et al. (2009)

Zeithaml (1988) expresa que la percepción de valor es subjetiva e individual y, por consiguiente, es diferente según los consumidores. Bowman y Ambrosini (2000), manifiesta que el valor percibido está definido por los clientes sobre la base de su percepción de la utilidad del producto o servicio, o ambos; es decir, el valor monetario total es la cantidad que el cliente está preparado a pagar por lo que recibe. De este modo, Ruiz Molina et al. (2008) lo define como: “(...) la percepción, resultado de la valoración global que el agente realiza sobre la utilidad que la relación le reporta basada en las percepciones de lo que recibe y de lo que da a cambio.” (p. 5). En suma, la dimensión de la percepción del valor recibido es determinada por el sujeto que recibe el bien o servicio y es el que al final determina el valor de lo que recibe.

Boztepe (2007) indica que la pregunta acerca de cuál es la fuente de valor, se constituye en una de las principales fuentes de discrepancia a través de las diferentes teorías.

*El valor desde el punto de vista económico.*

Uno de los puntos de vista frecuentes es considerar al valor desde un punto de vista netamente económico, desligado de otros elementos como el consumidor / cliente.

Una de las formas de cuantificar el valor es la medición de los retornos sobre las acciones. Pero, a pesar de que este indicador señala, cuantitativamente, que la generación de valor se ha dado, dice, muy poco, acerca de cuánto valor se ha creado (Bing-Sheng Teng, 2003). Bowman (2000) expresa que ese valor puede ser trasladado en términos monetarios. Asimismo, indica que el aumento de valor agregado de los productos permite ampliar los atributos del producto sobre el cual se basará la preferencia potencial del comprador y, favorece la transformación de un producto, que en sí es genérico (*comodity*), a otro que pueda ser diferenciado (Bing-Sheng Teng, 2003).

*El valor desde las Alianzas Estratégicas y la capacitación.*

El mundo empresarial es todo un entramado de organizaciones que están en el mercado y que compiten entre ellas por tener una cuota de mercado y obtener utilidades monetarias para sus accionistas. Pero diversos autores han reflexionado sobre la conveniencia de actuar en situación coordinada entre empresas para obtener un mejor fruto de su trabajo.

Borys y Jemison (1989) señalan que uno de los aspectos en la creación de valor lo constituye el aprendizaje, la interdependencia y la reciprocidad que se generan entre los socios. Spekman (1998), en uno de sus trabajos, analiza más de 20 artículos de investigación, que, desde diferentes perspectivas, muestran cómo se efectúa la generación de valor en el marco de las alianzas estratégicas. En ese mismo trabajo, se propone una lista de posibles factores, entre los que se incluye el acceso a recursos comunes, el alineamiento de las necesidades de los socios, la penetración de mercado, el compartir costos y la economía de escala. Sin embargo, a pesar de la importancia de todos los aspectos señalados, dicho autor concluye que la *sinergia* es el tema que comparten los diferentes autores con relación a la creación de valor en las alianzas estratégicas. Así, la sinergia se genera cuando dos empresas juntas crean más valor del que crean individualmente, pero para forjar una alianza estratégica, ¿cómo podríamos medir la creación de valor que se genera mediante la capacitación y el entrenamiento industrial?

Bronder y Pritzl (1992) consideran, que, como consecuencia de la capacitación se da la ampliación de las competencias y la mejora del *know-how* de la empresa y, a estas, se suma la reducción de los costos de las oportunidades de aprendizaje (Doz, 1992). En análoga idea (Gómez-Selemeneva, D., Ortigueira-Sánchez, L.C. y Romero-Lamorú, 2014) abordan la liberalización de los mercados y el desarrollo hotelero en Cuba a través de diferentes formas de alianzas estratégicas.

Otros investigadores consideran que dos de los grandes aportes de la creación de valor en las alianzas estratégicas es el aprendizaje y la actualización tecnológica que permiten renovar las ventajas competitivas (Lei y Slocum, 1992). Existen otras investigaciones que hacen hincapié en el aspecto sinérgico; especialmente, el que se genera por la mejora de las competencias, que se obtienen con la capacitación (Sriram, Krapfel et al., 1992). Teece (1992) resalta cómo la creación de valor que las alianzas estratégicas genera y facilita la innovación al interior de la organización. Como consecuencia, la creación de valor generada mediante las alianzas estratégicas pone un acento especial en la capacitación y el aprendizaje, que constituye un componente de capital importancia en la competitividad de las empresas.

Bayllet y Taymaz (2001) definieron, lo que ellos denominan la “reserva de capital humano”, como una medida en la que se registra el acumulado de los gastos de entrenamiento de una empresa. Este factor produce un significativo y positivo efecto en la rentabilidad de la compañía. Por ello, se puede afirmar que la capacitación Industrial o entrenamiento crea valor para la organización y este, incluso, es susceptible de cuantificarse.

Actualmente, la creación de valor se constituye en una herramienta importante para la generación de una ventaja competitiva. Diversos investigadores han estudiado su impacto en las empresas (Anderson y Weitz, 1992; Boyrs y Jemison, 1989; Bronder y Pritzl, 1992; Doz, 1998), entrenamiento interno (Jerez, Céspedes y Valle, 2004; Al-Khayyat, 1997; Garavan, 1997; Garrick, Chan y Lai, 2004;) y sus efectos en el desempeño de las organizaciones.

#### *Generación de valor y brechas de productividad.*

La generación de valor que se puede dar por la capacitación mediante una alianza estratégica no ha sido explorada a profundidad. Diferentes trabajos estudian los efectos positivos que tanto la capacitación como el entrenamiento tienen en las organizaciones y en el desarrollo del capital humano (Borensztein et al., 1998; Findlay, 1978; Mayer, 2001; Engelbrecht, 2000 y Shultz, 1961). La apertura de los mercados y los retos de la globalización han impulsado a las naciones al mejoramiento de sus indicadores productivos y, como consecuencia, a la mejora de su productividad. En ese sentido, los países del primer mundo, los llamados “tigres del Asia” (Hong Kong, Singapur, Corea del sur y Taiwán) y los países de Europa del Este que buscan incorporarse a la UE han realizado significativos avances en cuanto a una serie de indicadores. Este hecho se ha reflejado sucesivamente en el Growth Competitiveness Index de los años 2006, 2007, 2008, 2009, y, también, en el publicado del 2010 (GCI, 2006; GCI, 2007; GCI, 2008; GCI, 2009; GCI, 2010). Además, según un informe elaborado por el Banco Mundial, “se puede considerar que para garantizar la sostenibilidad se deben reducir simultáneamente las brechas en materia de destrezas y tecnología para eliminar de manera eficiente las brechas en materia de productividad” (De Ferranti et al., 2003).

También puede afirmarse que la competitividad está directamente relacionada con la calidad del recurso humano y su grado de capacitación. El impacto de la educación en la mejora del capital humano y sus implicaciones en el desarrollo de las naciones han sido ampliamente estudiados por diferentes autores. Por consiguiente, ya no se considera que solo los factores de capital crean desarrollo y riqueza, sino que deben estar acompañados por el desarrollo del conocimiento en las personas. En este sentido, la mayor producción se obtiene gracias a la mayor inversión en capital humano, realizada en las personas a lo largo de su vida. Esta inversión se da por la educación formal y la realizada tanto en su puesto de trabajo como el entrenamiento realizado durante su vida laboral (Becker, 1975; Murphy y Welch 1993; Findlay, 1978; Schultz, 1959, 1961, 1963; Pérez y col 1998; Selva Sevilla, 2004).

El entrenamiento, desarrollo y educación de los empleados en todos los niveles de la organización es, por un lado, considerado un componente vital para mantener la competitividad en el ámbito global, (Garavan, 1997); y, por el otro, continúa siendo un elemento esencial para lograr la excelencia (Al-Khayyat, 1997).

## **LAS REDES DE VALOR**

Fruto de la ventaja de la colaboración que se obtiene en las alianzas estratégicas, se desarrolla de manera importante la creación de valor. Dicho concepto no sólo trata del incremento del propio valor añadido, sino que también puede ser visto como la reducción del valor añadido de nuestro competidor. Bing-Sheng Teng (2003) hace referencia a una red de valor, concepto propuesto originalmente por Nalebuff y Bradenburger (1996), que se genera por las alianzas. Esta estructura coloca a la empresa en el centro de una red que conecta a los cinco mayores participantes en el

mercado: (1) clientes, (2) competidores, (3) proveedores (4) complementarios y (5) la compañía propiamente dicha.

En este sentido, el concepto de la red de valor sugiere que la empresa ubicada en el centro puede formar alianzas con cualquiera de los otros cuatro participantes, no solamente la empresa está relacionada con los otros cuatro participantes del mercado, sino que cada uno de ellos se pueden conectar entre sí (Bing-Sheng Teng, 2003).

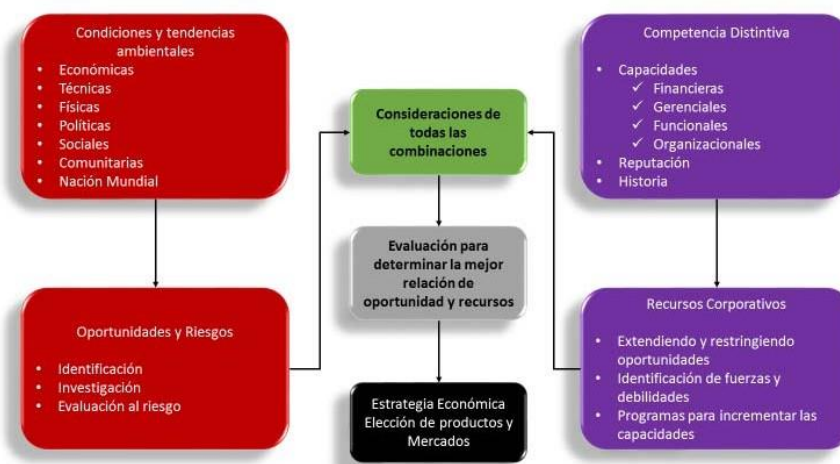
Buendía (2005) apunta que el concepto de la red de valor tiene sus orígenes en diferentes modelos desarrollados a lo largo del siglo XX. Así, por un lado, los enfoques desarrollados en el planeamiento estratégico dieron lugar al desarrollo del análisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Este es el enfoque clásico de la teoría de la estrategia, ya que permite estudiar la combinación que resulta de las fortalezas y debilidades de una empresa (las llamadas competencias distintivas) con las amenazas existentes en su entorno (los factores endógenos).

El análisis de Andrews (1980) representa, para las empresas, una guía que busca una alineación entre oportunidades y amenazas del entorno, que se contraponen con las fortalezas y debilidades de la empresa.

*Hacia una red de valor a través de las ventajas competitivas.*

De igual modo, Ghemawat (2002) afirma que la influencia de estas variables para la toma de decisiones permite determinar cómo se puede crear una ventaja competitiva. Así, Andrews (1998) presenta un diagrama estratégico que combina las competencias distintivas de la empresa con las variables del entorno, como se puede observar en el Diagrama Estratégico de Andrews, de tal manera que, en relación con este, se puede determinar la ventaja competitiva de la empresa (Simkin, 1997).

Figura 3: Diagrama Estratégico de Andrews



Fuente: Ghemawat (1999)

Posteriormente, se definieron una serie de modelos como el de la curva de aprendizaje del Boston Consulting Group, la matriz de MacKinsey y la Matriz de crecimiento y participación (Henderson, 1975, Ghemawat 1999, Stern y Stalk, 1998). En vista de las limitaciones de los modelos anteriores, Porter (1980) propuso su modelo de las cinco fuerzas, con lo que se dio paso a la tercera etapa del pensamiento estratégico (Simkin, 1997). En ese sentido, el modelo planteado por Porter estableció

conceptos que permanecen vigentes en la actualidad, pues estableció la participación de cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de un mercado o de un segmento de este. Así, como se puede observar en la Figura 4: Diamante de Porter, la interacción de las cinco fuerzas de acuerdo con dicho autor determina no solo la rentabilidad del sector, sino que definen barreras de ingreso y salida del mercado (Porter 1980).

Figura 4: Diamante de Porter

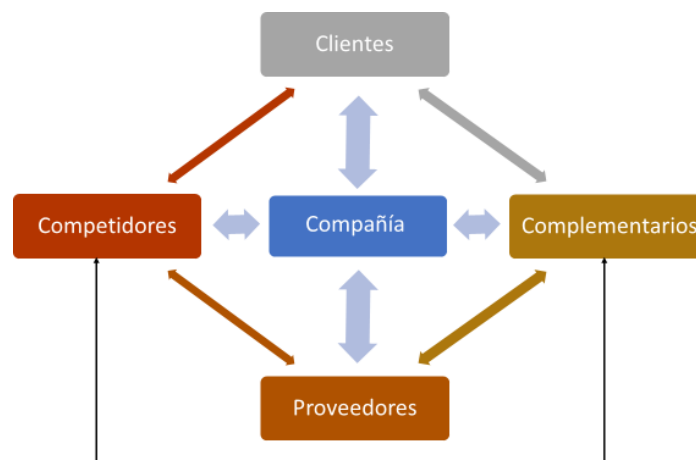


Fuente: Porter (1980)

Sin embargo, el modelo es enriquecido con la incorporación por parte de Ghemawat (1999) de una sexta fuerza, que anteriormente no había sido considerada, y esa es la de los complementadores. Esta nueva fuerza genera una nueva dimensión: la de la competencia y la colaboración.

El poder de los complementadores fue recogido en un modelo planteado por Nalebuff y Bradenburger (1996), y que se aprecia en la Figura 5: Red de Valor. Por un lado, dichos autores consideran crítico el papel de los productos o servicios complementarios para la creación de valor agregado para el cliente; y, por otro, propugnan un mercado en el que tanto los competidores como los complementarios interactúan como competidores y colaboradores a la vez.

Figura 5: Red de valor



Fuente: Nalebuff y Bradenburger (2005)

*Redes de valor, interacción, cooperación y competencia.*

La red de valor permite la interacción abierta de los participantes del mercado, de tal manera que los competidores pueden ser, a la vez, colaboradores. El modelo sugiere conceptualmente que una compañía que se ubica en el centro de la red de valor puede ser aplicado en las relaciones entre clientes, proveedores, complementarios e incluso competidores.

Buendía (2005) afirma que la conjunción del modelo de las cinco fuerzas con la red de valor (tomando en cuenta el grado de cooperación y competencia) mejora sustancialmente su capacidad para entender el entorno competitivo y los medios con los que las empresas cuentan para influir en la estructura de sus industrias. Macarron (2008) afirma que la vida social del ser humano es una sucesión de actos de cooperación y competencia, y que ocurre lo mismo con las organizaciones.

De este modo, las organizaciones del mismo sector cooperan para incrementar el tamaño del mercado y, cuando está en juego la participación de mercado de las empresas mencionadas, compiten por apropiarse de lo mejor de esta para cada uno.

## **DISCUSIÓN**

Hoy en día es prácticamente indiscutible la idea de que el capital humano está en la base de las empresas. Esto se hace aún más posible gracias al desarrollo del conocimiento, la tecnología y toda forma de capacitación. Pero los anteriores elementos de forma aislada no cumplirían completamente su misión sin que la colaboración entre empresas genere valor hacia el consumidor / cliente, incremente la productividad y la competitividad que se crea dibuje un panorama mucho más positivo en los contextos empresariales, culturales, de país, región o continente.

Por el análisis de la literatura, es evidente que entre la eficiencia del capital humano y el aprendizaje está mediando la capacitación y este capital humano es fuente de productividad y competitividad.

Por otro lado encontramos que capital humano y capacitación, si bien son a todas luces fundamentales, desarrollan su horizonte si forman parte de un escenario de generación de valor para todos los actores del mercado, especialmente para los clientes y diversos stakeholders así como entre las propias alianzas estratégicas entre empresas originando múltiples redes de valor entre ellas que siempre redundarán el beneficio del mercado y de la empresa interactuando, cooperando y también compitiendo.

Para llegar a las situaciones anteriores, se necesita la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades para poder aplicarlos en el trabajo mediante la capacitación. A su vez, esta no es del todo adecuada si no hay un diagnóstico previo de las necesidades y objetivos de capacitación adecuados a la empresa, así como los medios para conseguirlos y medirlos. Sin medir el resultado de las capacitaciones, se entiende difícil conseguir resultados al desconocer si las capacitaciones que se hicieron rindieron sus frutos. Pero no siempre se constata que las empresas emprenden este camino, quizás por los diversos intereses internos de la empresa que producen un divorcio entre los objetivos de la capacitación y los de los departamentos de Recursos Humanos, además de no siempre generar una percepción de valor en los trabajadores.

De aquí se vislumbra que, para conseguir productividad y competitividad, la inversión empresarial no sólo debería ser económico sino en capital humano que favorezca el mejor desarrollo de empresas, organizaciones y naciones. Es por esta razón que actualmente la conocimiento, capacitación y entrenamiento forman parte del concepto de inversión, ya que incrementando estos conceptos se incrementa el desempeño en toda la actividad económica.

Lo anteriormente citado es sólo el preámbulo a la generación de valor, concepto complejo que han abordado diversos autores, no sin centrar sus reflexiones en el ámbito del conocimiento y dominio desde sus perspectivas conceptuales. Bien desde el punto de vista de los clientes y su percepción de lo que recibe por parte de la empresa, bien desde las utilidades que obtienen los accionistas, o recientemente la lucha por un entramado coordinado entre empresas para obtener mejor provecho al fruto de su trabajo. Este entramado coordinado se desarrollará en forma de sinergias entre empresas creando alianzas estratégicas con mayor valor del que crearían individualmente.

¿Pero siempre tenemos el problema de cómo medir este valor engendrado desde la capacitación y el entrenamiento industrial que apunte direccionalmente hacia las alianzas estratégicas?

Este tema no ha sido suficientemente estudiado y pensamos que debe ser profundizado para llegar a un modelo práctico y efectivo que nos dé luz sobre cómo acercarnos a medir las redes de valor entre empresas a través de ventajas competitivas, en su interacción, cooperación y competencia.

## REFERENCIAS

- Adnett, N. (1996). *European Labour Markets: Analysis y Policy*. London.
- Alba-Ramirez, A. (1994). Formal training, temporary contracts, productivity and wages in Spain. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 56 No. 2. 151-70.
- Alet, J. (2000). *Marketing relacional – Como obtener clientes leales y rentables*. Ediciones Deusto
- Al-Khayyat, R. M. y Elgamal, M. A. (1997). A macro model of training and development: validation. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21, N° 3, 87-101.
- Anderson, J., Narus, J., y Narayandas, D. (2009). *Business Market Management – Understanding, Creating and Delivering Value*, Third edition, Pearson Prentice Hall.
- Anderson, E. y Weitz, B. (1990 b). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8, 310-323
- Andrews, K., (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin.
- Andrews, M. y Bradley, S. (1997). Modeling the transition from school and the demand for training in the United Kingdom. *Económica*, Vol. 64, 387-413.
- Arrow, K. J., (1962). The Economic Implications of Learning by Doing. *The Review of Economic Studies*, Vol. 29, N° 3, 155 – 173.
- Azúa, S. (2001) “El futuro de la gestión del conocimiento”. En: Arbonés, A:L.(2001). *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Diaz de Santos.
- Bayllet, G. y Taymaz, E. (1997). The dynamics of firms in a micro-to-macro model: The role of training, learning and innovation. *Journal of Evolutionary Economics*, 7, 435-457
- Barro, R. y Lee Jong-Wha, (1993). International Comparisons of Educational Attainment. NBER Working Paper N° 4349; National Bureau of Economic Research; pp 1-47.
- Bartel, A. P. (1995). Training wage growth and job performance: evidence from a company database. *Journal of Labor Economics*, 13 (40), 1-25
- Becker, G.S. (1983). *El Capital Humano*, Alianza Universidad Textos, Madrid.
- Becker, G.S. (1993). Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior, *Journal of Political Economy*, Vol. 101, N° 3, 385-408.
- Becker, G. S. (1975). *Human Capital*. New York: Columbia Univ. Press.

- Murphy, K. M. y Welch, F. (1993). Industrial Change and the Rising Importance of Skill. In: *Uneven Tides: Rising Inequality in American*, edited by S. Danziger and P. Gottschalk, pp. 101-132. New York: Russell Sage Foundation
- Bigné, E.; Moliner, M.A. y Calarías, L.J. (2000), El valor y la fidelización de clientes: una propuesta de modelo dinámico de comportamiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (3), 65-78
- Bing-Sheng, Teng (2003). Collaborative Advantage of Strategic Alliances Value Creation in Value Net. *Journal of General Management*, Winter, Vol. 29, N° 2, 1-22.
- Ben-Porath, Y. (1967). The production of human capital and the life-cycle of earnings. *Journal of Political Economy*, Vol. 75, pp. 352-65.
- Bigné, E.; Moliner, M.A. y Calarías, L.J. (2000), El valor y la fidelización de clientes: una propuesta de modelo dinámico de comportamiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (3), 65-78
- Black, S.E y Lynch, L. M. (1996). Human-capital investments and productivity. *The American Economic Review*, Vol. 86, N° 2, 263-267.
- Bowman, C. y Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15.
- Borys, B. y Jemison, D. B. (1989). Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review*, 14(2), 234-249.
- Borensztein, E., De Gregorio, J. y Lee, J-W. (1998). How does foreign direct investment affect economic growth? *Journal of International Economics*, 45, 115-135.
- Borys, B. y Jemison, D. B. (1989). Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review*, 14(2), 234-249.
- Boztepe, S. (2007). User Value: Competing Theories and Models, *International Journal of Design*, Vol. 1, N° 2, 55-63.
- Buendía F. (2005). Towards a System Dynamics Based Theory of Industrial Clusters. En: *Industrial Clusters and Inter-firm Networks*. C. Karlsson, B. Johansson y R. Stough. (Eds.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Camarero, M.C. y Gutierrez, J. (2000). Propuesta de un modelo Explicativo en las relaciones comerciales a Largo Plazo entre Empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (3), 89-112
- Bronder, C. y Pritzl (1992). Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operation. *European Management Journal*, 10(4), 412-421.
- Christopher, M.; Payne, A. y Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, Oxford
- Buendía F. (2005). Towards a System Dynamics Based Theory of Industrial Clusters. En: *Industrial Clusters and Inter-firm Networks*. C. Karlsson, B. Johansson y R. Stough. (Eds.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Cravens, D. W., Shipp, S. H., y Cravens, K. S. (1993), Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness, *Journal of Strategic Marketing*, N° 1, 55-70.
- David, P.A. (2002). Public Dimensions of the knowledge-driven economy. Presentación al seminario de Administración del Conocimiento de la OECD "Knowledge Management

- De Ferranti, D., Perry, G. E., Indermit, S. G. , Guasch , J. L., Maloney W. F. y Sánchez-Páramo, C. . (2001), Cerrando la brecha en educación y tecnología, Estudios del Banco Mundial sobre América Latina y el Caribe, Banco Mundial.
- Dipboye, R. L.; Smith, C. S. y Howell, W. C. (1994). Understanding industrial and organizational psychology: An integrated approach. San Diego: Harcourt Brace College Publishers
- Doz, Y. (1992). "The Role of Partnerships and Alliances in the European Industrial Restructuring. In: K. Cool, D. Neveny. Walter (Eds.).European Industrial Restructuring in the 1990s London: Macmillan
- Drucker, P. F. (1992). Gerencia para el futuro – El decenio de los 90 y mas allá. Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P. (2001). The Essentials Drucker: The best of sixty years of Peter Drucker’s ideas on Management. New York: Harper Business.
- Dyer S. (1996). Kirkpatrick’s Mirror. Journal o f European Industrial Training, Vol. 18, N° 5, 31-32.
- Edmondson, A. (Eds.) (1996). Organizational Learning and Competitive Advantage. Sage.
- Ehrenberg R.G. y Smith R.S. (1997). Modern Labor Economics: Theory and Public Policy, Glenview: Scott Foresman.
- Elliott, R.F. (1991), Labor Economics. A Comparative Test. London: McGraw-Hill.
- Engelbrecht, H.J. (2000).The role of human capital in economic growth, some empirical evidence in the “Lucas vs. Nelson Phelps controversy”. Tomado de: <http://www.econometricsociety.org/meetings/am01/content/presented/papers/engelbrecht.pdf>, el 16 de Setiembre del 2010 a las 17:16:08 GMT
- Findlay, R. (1978). Relative Backwardness, Direct Foreign Investment and the Transfer of Technology: A Simple Dynamic Model. Quarterly Journal of Economics, 92, 1-16.
- Fukuyama F. (2006). El Fin de la Historia y el último hombre. Editorial Multimedia.
- Garavan, T. (1997). Training, development, education and learning: different or the same? Journal of European Industrial Training, 21/2, 39-50.
- Garrick, J., Chan, A. Y. y Lai, J. (2004). University-industry partnerships: Implications for Industrial training, opportunities for new knowledge. Journal of European Industrial Training, Vol. 28, N° 1, 8-22.
- Ghemawat, P. (2002), Competencia y Estrategia de Negocios en Perspectiva Histórica. Harvard Business Review, N° 76, 37-74.
- Goldestein , I.L.(1991) “Training in Work Organizations”. En: Dunnette, M.D. y Hough, L.M. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Volumen 2. Consulting psychologists Press, Inc
- Green, F., Hoskins, M. y Montgomery, S. (1996), The Effects of Company Training, Further Education and The Youth training Scheme on The Earnings of Young Employees. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol. 58, No. 3, 469-488.
- Gómez-Selemeneva, D., Ortigueira-Sánchez, L.C. y Romero-Lamorú (2014): Transferencia Tecnológica, de Conocimientos y Aprendizaje en las Alianzas Interorganizativas. GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología I. Vol.2 (3). 2014.
- Grönroos, C. (1996). Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications. Management Decision, Vol. 34, N° 3, 5-14.

- Grönroos, C. (1990a). Service Management and Marketing Managing the Moments of Truth in Service Competition. Traducido al castellano como Marketing y Gestión de Servicios. (1994). Madrid: Edic. Díaz de Santos
- Grönroos, C. (1994b). From Marketing Mix to the Relationship Marketing Toward a Paradigm Shift in Marketing. *Asia-Australian Marketing Journal*. 2(1), 9-29
- Gummesson, E. (1994). Making Relationship, Marketing Operational. *International Journal of Services*, Vol. 5, N° 5, pp. 5-20.
- Henderson B. D. (1979). *Henderson on Corporation Strategy*. Abt Books. Cambridge MA
- Jerez, P., Céspedes J. y Valle R. (2004). Training practices and organizational learning capability: Relationship and implications. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28, N 2, 234-256.
- Kirkpatrick, D. L. (1979, junio). Techniques for evaluating training programs. *Training and Development Journal*, 78-92.
- Kirkpatrick, D. L. (1960). Techniques for evaluating Training Programs. *Journal of American Society for Training and Development*, Vol. 14, N° 2, 14-20.
- Kirkpatrick, D., L. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 2nd Edition, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, D. and Kirkpatrick, P. 2006. *Evaluating Training Programs*. 3rd Edn, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA., ISBN: 10: 1576753484
- Lei, D. y Slocum, J. W. Jr., (1991). Global strategic alliances: payoffs and pitfalls. *Organizational Dynamics*, Vol. 19 (3), 44-62.
- Lucas R. (1988). On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*, 22.
- Lucas R. (1993). Making a Miracle. *Econometrica*, 61 (3), 251 -272
- Lynch, L. (1992), Private-sector training and the earnings of young workers *The American Economic Review*, Vol. 82 No. 1, 299-312.
- Macarron, C. (2008). Seminar Paper Relationship Quality: What are the Antecedents and how are they measured? \_Cristina Macarron C.\_2008. Tomado de: [http://scholar.google.com.pe/scholar?q=Macarron+2006+Marketing&btnG=&hl=es&as\\_sdt=0%2C5&as\\_vis=1](http://scholar.google.com.pe/scholar?q=Macarron+2006+Marketing&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1)
- Mann, S. y Robertson, I. T. (1996). What should training evaluations evaluate? *Journal of European Industrial Training*, 20/9, 14-20.
- Mayer, J. (2001). Technology diffusion human capital and economic growth in developing countries. Discussion Paper N° 154, recuperado de: <http://www.unctad.org/en/pub/pubframe.htm> el 14 de Setiembre del 2010 a las 16:50:52 GMT
- McConnell, C.R. y Brue, S.L. (1997). *Economía Laboral*. Madrid: McGraw-Hill.
- Monroe, K. B. (1991). *Pricing – Making Profitable Decisions*. New York: McGraw-Hill.
- Milgron, P. y Roberts, J. (1993). *Economía, Organización y Gestión de la Empresa*. Barcelona: Ariel Economía
- Mincer, J. (1958). Investment in Human Capital and personal income distribution. *The Journal of Political Economy*, 66(4), 281-302

- GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. ISSN 2255-5684  
Merzthal, J., Wakabayashi, J.L. y Talledo, H. Vol. 5(1). 2017
- Mincer, J. (1962). On the Job Training: Costs Returns and some implications. *The Journal of Political Economy*, Vol 70(5) part 2, 50-86
- Mincer, J. (1997). Investment in US education and training. National Bureau of Economics Research, Working Paper N° 4844
- Nalebuff B., J. y Bradenburger A. A. (2005). *Coopetition*. New York: Currency Books.
- Nelson, R., R. y Phelps, E. S. (1996). Investment in Humans, Technological Diffusion, and Economic Growth. *The American Economic Review*, Vol. 56, N° 1 / 2, 69-75.
- Nalebuff B., J. y Bradenburger A. M. (1996). *Co-opetition*. Harper Collins Business London.
- Buendía F. (2005). Towards a System Dynamics Based Theory of Industrial Clusters. En: *Industrial Clusters and Inter-firm Networks*. C. Karlsson, B. Johansson y R. Stough. (Eds.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; y Berry, L. (1991). Understanding Customers expectations of Service. *Sloan Management Review*, Spring, 32, 3, 39-48.
- Phillipps, J. y Stone, R. (2002). *How to measure Training Results*. New York: McGraw Hill.
- Phillips, J. (1996, marzo). What It The Training? *Training y Development*, Vol. 50, N° 3, 28-32.
- Peiro, R. (2002). La economía basada en conocimiento. Las condiciones de los estados mexicanos, (information Society Commission) tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n49/bienal/mesa%2012/hectorrobles.pdf>. Tomado el 12 de Junio de 2013 a las (:20:32 GMT).
- Plant, R. A. y Ryan, R., J. (1994). Who is Evaluating Training? *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18, N° 5, 27-30.
- Porter M. (1998). *Ventaja Competitiva – Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Continental, S.A.
- Porter M. (1982). *Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Continental.
- Ramos-Ramos, S., Tuson A., Ramos-Ramos R., (1998). Nuevas tendencias tecnológicas de sistemas de información inteligentes orientados al sector empresarial. VIII Congreso Nacional de ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria. Editor: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Reichheld, F. y Sasser W.E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68, 105-111
- Ravald, A. y Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, N°2, 19-30.
- Ruiz Molina, M.E., Jimenez Zarco, A. I., Martinez Ruiz, M. P. y Llamas Alonso, M.R., (2008). Importancia e implicaciones de la creación y el intercambio de valor en las relaciones empresa-consumidor: Tipología, variables determinantes y resultados. Recuperado de: [http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2008\\_cp/Materiali/Paper/Fr/Ruiz\\_Jimenez\\_Llamas\\_Martinez.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/Ruiz_Jimenez_Llamas_Martinez.pdf) el 19 de Setiembre del 2010 a las 20:30:12 GMT
- Ruyter, K.; Weitzel S.M. y Bloemer J. (1996). On the Relationship Perceived Service Quality and Behavioral Intensions. A cross Sectyional Perspective. 25th EMAC, 273-292
- Schultz, T.W. (1960). Capital formation by education, *Journal of Political Economy*, Vol. 69, 571-83.

- Schultz, T.W. (1961). Investment in human capital, *American Economic Review*, Vol. 51, 1-17.
- Selva Sevilla, C. (2004). *El capital humano y su contribución al crecimiento económico*. La Mancha: Ediciones de la Universidad de Castilla.
- Simkin, L. (2000). Marketing is Marketing, may be. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol 18, N° 3, 154-158.
- Spekman, R. E., Forbes III, T. M., Lynn, I. y McAvoy, T. C. (1998, noviembre). Alliance Management: A view from the past and look to the future. *Journal of Management Studies*, 35:6, 747-772.
- Sriram, V., Krapfel, R. y Spekman, R. (1992). Antecedents to Buyer-Seller Collaboration: An Analysis from the Buyer's Perspective, *Journal of Business Research*, 25, 303-320.
- Stark, G., y Stern, C. W. (1998). *The Boston Consulting Group: Ideas sobre estrategia*. Bilbao, España: Deusto.
- Teece, D.G.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Vaillancourt, F. (1995). The private and total returns to education in Canada, 1985, *Canadian Journal of Economics*, Vol. XXVIII, N° 3, pp. 532-54.
- Valerio, J. A. (2002, marzo). El Conocimiento, fuente y riqueza para el futuro. *Economía y Desarrollo*. Vol. 1, No1.
- Veum, J. (1995). Sources of training and their impact on wages, *Industrial and Labor Relations Review*. 48 (4), 812-826.
- Woodruff, R.B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, *Journal of Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139-153
- Zeithaml, V.A. (1988, Julio). Customer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52, 2-22.

Artículo recibido: 10/09/2017

Artículo publicado: 26/10/2017

*Editor in Chief: Prof. Dr. Luis Camilo Ortigueira-Sánchez*