UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

POST GRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ESPECIALIZACIÓN.

EL CAPITAL HUMANO: UNA VENTAJA ORGANIZACIONAL. RELACIÓN GANAR-GANAR.

Trabajo de Investigación presentado por:

Carolina GONZÁLEZ LÓPEZ.

Como un requisito parcial para obtener el título de Especialista en Desarrollo Organizacional.

Profesora:

María Elena Hoffmann.

Caracas, Junio 2004.

Dedicatoria.

A mi familia, las personas más importantes de mi vida, quienes con su apoyo y firmeza contribuyeron a alcanzar este logro.
Es de ellos mi titulo, ya que gracias a su ayuda y colaboración obtengo un nuevo logro dentro de mi vida profesional.

Carolina.

AGRADECIMIENTO.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Profesora María Elena Hoffmann, quien en todo momento supo guiarme y orientarme con esmero y profesionalismo, de igual forma a la Profesora Tahirí Ramos, quien colaboro conmigo brindándome asesoría metodológica y coopero en el suministro y obtención de información requerida para realizar el presente trabajo de investigación, el cual representa un requisito para obtener el Título de Especialista en Desarrollo Organizacional.

Así mismo, agradezco el apoyo incondicional y desinteresado de mis compañeras Sofía y Alejandra, quienes en todo momento me dieron su mano para poder superar las dificultades presentadas durante la realización de nuestro Diagnostico e Implantación en Ascensores Schindler de Venezuela. Mil gracias por su solidaridad, su actitud de persistencia y optimismo.

Por último, quiero agradecer y reconocer la labor realizada por mis hermanas Marisol y Maria de los Ángeles González López, quienes tan generosamente supieron brindar su gran e invalorable colaboración técnica y profesional, fundamental para la realización de esta investigación, a ellas, mil gracias y mi más profundo y sincero agradecimiento.

INDICE.

Introducción 1

CAPITULO I Planteamiento del Problema. 4

1.1 Contextualizacion y delimitación del problema 4

1.2 Interrogantes de la investigación. 6

1.3 Justificación. 6

1.4 Objetivos de la Investigación. 8

1.4.1 Objetivo General. 8

1.4.2 Objetivo Específico. 8

1.5 Sistema de Variables. 8

1.5.1 Definición Conceptual. 8

1.5.2 Definición Operacional. 9

CAPITULO II Marco Teórico. 13

2.1 Desde el principio. 13

2.1.1Pensadores y Teóricos. 16

2.1.2 Teorías de Capital Humano. 22

2.2 El Inversor en Capital Humano. 25

2.2.1 Las actitudes y el Capital Humano. 27

2.2.2 Factores Motivacionales a la Inversión 29

2.2.3 Componentes del Capital Humano. 30

2.2.4 Deposito de Inversión del Capital Humano 33

2.3 La Organización con Capital Humano. 35

2.3.1 Factores Claves de la Organización con Capital Humano 37

2.3.2 Cómo obtener altos inventarios de Capital Humano 41

2.3.2.1 Alineación estratégica. 43

2.3.2.2 Formación. 44

2.3.2.3 Reclutamiento y Selección del inversor de Capital Humano. 45

2.3.2.4 Retención y Permanencia. 48
2.3.2.5 Sistema de Recompensas. 52
CAPITULO III Marco Metodológico 56
3.1 Tipo y Diseño de la Investigación 56
3.2 Procedimiento. 57
CAPITULO IV Conclusiones y Recomendaciones. 60
4.1 Conclusiones. 60
4.2 Recomendaciones. 62
BIBLIOGRAFIA. 65

INTRODUCCION.

Desde los albores de la humanidad el hombre ha encontrado la forma de sobrevivir, tomando del medio ambiente que le rodea aquello que podría ayudarle a satisfacer sus necesidades de alimentación, seguridad, protección etc. Al transcurrir el tiempo y a través de su talento, experiencia, práctica y aprendizaje logró transformar aquello tomaba de la naturaleza en utensilios, armas, ropaje y material de construcción.

Con el tiempo, esos, los antiguos métodos artesanales se han ido modernizando; a través de máquinas, equipos, procesos de producción; hoy el hombre produce en masa, diseña, y comercializa bienes y servicios en un mercado competitivo para una población que mediante ellos logra mejorar su nivel de vida.

Paralelamente, la especie humana ha modificado su forma de vida, se ha transformado en individuos que se ponen al servicio de empresas y corporaciones para así poder disponer de esos productos y servicios que le ofrecen acceder al nivel de vida deseado.

Cuando se conoce de un niño o adolescente capaz de destacarse de entre los demás por alguna cualidad o talento, es común oír que tiene un "futuro prometedor" y se entiende por ello que tiene facultades que le garantizan poder optar a un elevado nivel de vida, ya que su talento, habilidades, destrezas y potencialidades le proveerá de la posibilidad de obtener lo que necesita para tal fin. Y es que tan importante ha sido y es el talento, que hasta los griegos y romanos poseían una moneda de cuenta con este nombre. Sin embargo, aquellos que no tienen un talento innato,

deben prepararse para tener acceso a las condiciones que le hagan destacarse.

El aprendizaje a cualquier nivel desde la agricultura o un oficio como puede ser carpintería o herrería hasta un estudio profesional de cuarto nivel, implica el adoptar una nueva capacidad para - como dirían los abuelos - "defenderse en la vida". Estas antiguas y sabias palabras se entienden hoy como la posibilidad de lograr acceder a un nivel de vida alto o una vida cómoda o simplemente a una vida digna.

Es entonces cuando el individuo decide estudiar prepararse, aprender y esto es lo que organizacionalmente se denomina Capital Humano.

En una economía moderna, tecnificada y altamente competitiva es imprescindible la existencia de hombres capaces de prever el futuro inmediato, planear acciones, utilizar adecuadamente los recursos e identificar las oportunidades y las amenazas del medio ambiente para - finalmente - obtener el resultado futuro esperado.

Estos individuos capaces, son altamente apetecidos por las organizaciones y se convierten en sí mismos en una importante adquisición para las empresas. Y es que ésta es una cuestión de vida o muerte para las organizaciones; el contar con un personal capaz es la diferencia entre sobrevivir o desaparecer en el mercado.

Consciente de ello las organizaciones indagan sobre los individuos que a su parecer le convendría incorporar a su negocio, es decir las empresas buscan a los poseedores de capital

humano, hasta dar con ellos y a través de apetitosas ofertas laborales pretenden lograr que los empleados abandonen a la empresa donde trabajan y es que en la guerra todo se vale. Es entonces cuando la empresa poseedora de capital humano debe ingeniárselas para que el individuo, al evaluar su posición actual versus las nuevas propuestas, decida permanecer en la empresa que está.

En este contexto surgen varias interrogantes las cuales constituyen el objetivo de la investigación; ¿Cuál es la razón que hace que un individuo se transforme en inversor de capital humano? ¿Qué beneficios obtiene una empresa al disponer de inventarios de capital humano? Y por ultimo ¿Qué pueden hacer las organizaciones para preservar sus inversores de capital humano?

CAPITULO I

EL PROBLEMA.

1.1 Contextualización y Delimitación del Problema.

Desde el principio de los años setenta (70) las organizaciones en todo el mundo empezaron a reemplazar la estructura tradicional por un mayor compromiso y alta involucración del personal. La estructura tradicional está hecha en forma de pirámide, en donde las funciones son altamente especializadas, sus límites son claros y hay un control de los supervisores para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente, en conclusión la gente que ocupa la punta de la pirámide son las personas que planean y piensan mientras que los niveles más bajos son los que hacen el trabajo. La estructura de involucración del personal y un mayor compromiso está hecha en forma de círculo o de red, porque puede verse como un conjunto de grupos o equipos coordinados trabajando en función de un mismo objetivo. (Cifuentes, 2003)

Se entiende que las organizaciones que trabajen bajo la estructura tradicional y / o piramidal no toman en cuenta el potencial del conocimiento sino sus resultados de eficiencia. Visto de esta manera una organización que no estimule a sus empleados convierte a su trabajo en repetitivo y sin importancia, creando una confusión en los mismos por falta de confianza y de contribución en la toma de decisiones, es decir, no se sabe si trabajan bien, ni lo que está sucediendo en ellos, ya que laborar en una organización con este tipo de estructura implica que otros, en este caso, los que se encuentran en la punta de la pirámide sean los que deciden resuelven los problemas de los que están en la parte baja o base de la pirámide, los cuales solo son

ejecutores de las actividades que permitan el funcionamiento de las empresas, es decir, solo se les toma en cuenta para la realización del trabajo físico y no el trabajo intelectual que involucra los procesos que éstos realizan.

Hoy en día, las organizaciones luchan por implementar en su negocio un proceso de reingeniería, administración estratégica, gestión del conocimiento, desarrollo del capital humano. La implantación exitosa de cualquiera de estos enfoques depende en gran parte de la curva de aprendizaje y de la resistencia al cambio que posean las organizaciones. Todavía, de alguna manera, se utiliza el esquema tradicional del entrenamiento de cursillos por unas cuantas semanas que solo formarían parte de un currículo y no del desempeño diario de la organización hacia términos de productividad, rentabilidad, eficacia y eficiencia.

Es importante que las organizaciones reconozcan la necesidad de utilizar herramientas flexibles que se puedan implementar con rapidez y que muestren resultados en el menor tiempo posible, es el estudio de lo antes expuesto lo que motiva a quien investiga hacia el análisis del impacto del Capital Humano desde el punto de vista de su desarrollo integral, permanencia dentro de la organización, y sobre todo el logro de la identificación de éste en la organización como elemento transformador de la misma.

Ahora bien, que para tener una visión clara de la complejidad del proyecto, sólo se ha de recapacitar en la importancia y el impacto del Capital Humano en las Organizaciones, es decir, el estudio del Capital Humano como fuente de inversión en el trabajo, a fin de conocer y explicar el desarrollo del individuo hacia su puesto de trabajo, la forma como el empleado se esmera

en mejorar su formación y capacitación para lograr un mejor desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas al puesto, cómo el empleado enriquece sus funciones, lo cual repercute de manera directa sobre el desempeño organizacional en términos de eficiencia, eficacia y productividad, llevándola a constituirse en una organización totalmente distinta, con un sistema descentralizado, con decisiones compartidas y de trabajo en equipo.

Por todo lo anteriormente expuesto es por lo que se decide dividir la siguiente investigación en tres aspectos fundamentales, a saber, analizar las razones que impulsan a un individuo a convertirse en inversor del capital humano, cuáles son los beneficios que este personal puede generar a la organización y por último, de qué forma las empresas pueden asegurar la permanencia de este valioso individuo en la organización.

1.2 Interrogantes de la Investigación.

¿Qué impulsa al individuo a convertirse en un inversor de Capital Humano?

¿Cuáles son los beneficios que el inversor en Capital Humano genera a la organización?

¿Cómo una organización puede garantizar en el tiempo la permanencia del Capital Humano?

1.3 Justificación.

En mercados cambiantes la incertidumbre acecha, la forma de enfrentarla es el desarrollo del conocimiento a través de la inversión en capital humano, el interés por desarrollarlo se

encuentra en el interior de las personas, en aspectos actitudinales.

Si como se dice el conocimiento es etéreo, libre y se encuentra a disposición de todas las personas que quieran obtenerlo, no se trata de "puedo", porque todos pueden tenerlo, sino más bien se trata de "quiero", ese querer es lo que resuena en el interior de las personas y está directamente relacionado con la actitud.

Lo anteriormente expuesto exige un entendimiento en todos los niveles sobre el significado del capital humano, cómo obtenerlo, qué beneficios brinda a las organizaciones y cómo éstas pueden retener el capital humano.

Toda inversión en capital humano es un beneficio mutuo, es decir, que proporciona a la organización empleados más capacitados y competentes para desarrollarse en cualquier jerarquía además de garantizarle mayores beneficios económicos y financieros y mantenerse en la vanguardia del mercado. El tener empleados motivados y entusiastas por su labor permite lograr que éstos den lo mejor, lo que se transforma en mayores ganancias y utilidades la organización.

Por otra parte, estos rendimientos son retribuidos a los inversores del capital humano como beneficios de su inversión lo que le proporciona la oportunidad de satisfacer sus necesidades y lograr alcanzar las metas deseadas.

Las razones que motivan esta investigación a fin de dar respuesta a los planteamientos anteriormente expuestos, abre un abanico de posibilidades para la realización de otros trabajos relacionados con el tema. Además, proporciona información de utilidad para

visualizar con detenimiento los beneficios que al individuo y a la organización genera la inversión en capital humano.

1.4 Objetivos de la Investigación.

1.4.1 Objetivo General.

Analizar el impacto del Capital Humano en el individuo y en la organización.

1.4.2 Objetivos Específicos.

Definir los motivos que impulsan al individuo a invertir en Capital Humano.

Identificar los beneficios que el Capital Humano le generan a la Organización.

Explicar las bases que garantizan la permanencia del Capital Humano en la Organización.

1.5 Sistemas de Variables.

1.5.1 Definición Conceptual.

En el presente trabajo se estima a las variables como fuente fundamental para realizar la investigación, porque éstas con sus respectivas dimensiones, conformadas por determinados indicadores facilitan la comprensión y el análisis del tema en estudio, las cuales se analizan a través de la operacionalización de los objetivos específicos. Es decir, a través de la operacionalización de las variables, éstas se traducen en

variables empíricas, susceptibles de ser analizadas, estudiadas y medidas.

Según Arias (1999), un sistema de variables consiste en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional en función de sus indicadores.

Para Hernández, Fernández y Baptista (1998) las variables son propiedades características y manifestaciones de los objetos o sujetos a estudiar en una situación evaluativo o investigativa susceptibles de tomar distintos valores cualitativos o cuantitativos.

En este orden de ideas, Sampieri y Collado (2000), describen a una variable como una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse donde se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores.

1.5.2 Definición Operacional.

Sampieri y Collado (2000), explican que la operacionalización constituye el eslabón indispensable que permite verificar en la práctica las proposiciones del marco teórico elaborado, actividad que posibilita acercarse más a la realidad para adquirir la información necesaria que concretamente habrá de resaltar de utilidad.

A continuación se presenta el siguiente cuadro, el cual permite visualizar la operacionalización de la dimensión de Capital Humano:

Dimensión	Variable	Indicador
Inversión en Capital Humano "Aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores."	Factores individuales que motivan a invertir en capital humano.	• Necesidades Humanas • Fijación de Metas • Expectativas personales / organizacionales • Bienestar personal • Relación conocimiento satisfacción de necesidades • Inversión en educación • Actitud y entorno • Productividad del trabajo humano • Competitividad • Valoración del trabajo humano y formación. • Optimización de las capacidades • Satisfacción intrínseca del empleo • Oportunidad de desarrollo • Recompensas económicas • Autorrealización y desarrollo

Dimensión	Variable	Indicador
Inversión en Capital Humano "Aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores."	Beneficios que genera en la organización la inversión en capital humano	• Retorno de inversión • Productividad • Hacer rentable la inversión • Supervivencia económica • Depreciación del conocimiento • Capacidad de respuesta y adaptabilidad a exigencias del entorno • Preparación del talento humano a los cambios • Competitividad • Agregación de valor

Inversión en Capital Humano	Beneficios que genera en la Organización la inversión en capital humano.	• Alineación de la inversión en capital humano con la estrategia empresarial • Liderazgo organizacional • Comunicación • Trabajo en equipo • El conocimiento considerado como activo del capital humano.

Dimensión	Variable	Indicador
Inversión en Capital Humano "Aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores."	Beneficios sociales de la inversión en capital humano	• Mejoramiento en la calidad de vida • Riqueza de la nación relacionada con la capacidad productiva de su fuerza laboral • Aprendizaje humano como pilar del desarrollo. • Productividad basada en la creación, difusión y utilización del saber. • Vinculación entre educación y progreso económico.

Dimensión	Variable	Indicador
Inversión en Capital Humano	Mecanismos que garanticen la permanencia del capital humano en las organizaciones.	• Creación áreas de conocimiento • Gestión por competencias • Diseño de estrategias para potenciar el capital humano • Mecanismos para identificar empleados potencialmente desarrollables. • Definir iniciativas basadas en pautas del abandono de la organización de candidatos con potencial para retener capital humano. • Diseño de puestos de trabajo vinculados a conceptos de eficiencia y considerando al ser humano • Planeación de carrera basada en las competencias del trabajador • Sistema de recompensa que reconozca el esfuerzo personal

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Desde el Principio

Cuando las excavaciones arqueológicas consiguen localizar restos, no se atreven a suponer que fueron de seres humanos hasta que encuentran muestras de instrumentos u objetos no naturales, modificados instrumentalmente por la mano del hombre. A lo largo de ciento de miles de años, la actividad de la humanidad se basó, desde el punto de vista económico en la caza, la pesca y la recolección. Así nacieron las primeras asociaciones cuyos beneficios podrían medirse en razón de aquello que el hombre necesitaba para sobrevivir (alimento, seguridad, etc.).

Lentamente, con el paso del tiempo, el hombre comenzó a fabricar instrumentos cada vez más complejos y solo cuando, unos siete mil años antes de la era cristiana, aprendió a domesticar plantas y animales, sus condiciones de existencia cambiaron radicalmente produciéndose lo que ha sido llamado la revolución Neolítica. La capacidad de manejar el medio ambiente aprovechando aquello que requería dio origen a la formación de un modelo de vida más estable, originándose las poblaciones, las instituciones sociales, una organización política compleja, cultos religiosos relacionados con el ciclo agrícola y la aparición de la división del trabajo.

Las primeras civilizaciones surgen en los valles del Nilo, Tigris y Eufrates, así poco a poco se fueron formando las culturas, hebreas, griegas y romanas. Edgar McNall Burns (1947) expone como en la civilización Sarracena, el comercio y la Industria eran los

cimientos sobre los que descansaba la riqueza. Los mercaderes musulmanes viajaban en caravanas o barcos ofreciendo por todo el mundo conocido sus productos gracias al desarrollo de la industria, porque el fundamento de gran parte del comercio residía en la capacidad de la población en determinada región para transformar los productos naturales en productos terminados que podían vender a otras regiones; así pues Bagdad se especializaba en los objetos de vidrio y cerámica, en las joyas y las sedas, Damasco alcanzó renombre por su acero fino y sus "Damascos" o telas fuertes de seda o lana con dibujos formados en el tejido , y Toledo por sus excelentes espadas.

¿Qué determinó las diferencias en la capacidad humana de producir y comercializar unos y otros productos?, ¿Qué delimitaba a un hombre a ser agricultor, cazador, artesano, guerrero o gobernante? ¿Pudieron ser condiciones naturales o predisposición natural del hombre a transformar su medio ambiente, habilidades innatas o conocimientos y capacidad de aprender o sencillamente serían las situaciones sociales quienes terminaban esta condición? Estas son peguntas que un antropólogo podría contestar pero lo que si está claro es que no podría haberse producido esta división del trabajo si no hubiera hombres capaces de crear, a través de su esfuerzo, productos comercializables y competitivos en su época, que generaron un prestigio reconocido aún en nuestros tiempos.

La división del trabajo dio origen a la creación de corporaciones o gremios organizados para preparar a los individuos en un determinado oficio y otorgar licencias para practicarlo; estas corporaciones o gremios fueron el origen de las universidades. En estos gremios los interesados en desarrollar una habilidad que les permitiera sobrevivir económicamente, adquirían

conocimientos, técnicas y herramientas. Un ejemplo de ello fue la apertura de la escuela de artes que el propio Leonardo da Vinci creo, donde acudían quienes tenían inclinaciones a las artes, a aprender las técnicas del gran maestro. Este aprendizaje, que bien podría llamarse hoy en día inversión, generaría beneficios para los futuros artistas en términos económicos y sociales. Si se toma el ejemplo de los hermanos Bellini en Venecia, por documentos antiguos se supone que en su taller cerca de San Marcos, ellos eran reconocidos por sus obras, ambos recibieron encargos muy valiosos y percibieron sueldos fijos como pintores oficiales de la república. Estos sueldos o remuneraciones es lo que hoy se denomina rendimiento de la inversión en capital humano.

Se infiere que la especialización en diferentes oficios era la inversión de tiempo esfuerzo sacrificio y dinero para lograr un capital humano rentable en cualquier época de la historia del hombre, la diferencia entre el antes y al ahora es la creación de nuevas áreas del conocimiento, la especialización de éstas y las antiguas y las herramientas que se usan, la Revolución Industrial en el siglo XVIII cambió radicalmente en unos pocos decenios, el aspecto económico de buena parte del mundo; la introducción de los procesos productivos de máquinas que multiplicaban el esfuerzo humano a través de la producción de bienes en gran cantidad. La Revolución Industrial facilitó la organización de los trabajadores, permitiéndoles la utilización del poder colectivo para mejorar sus condiciones en términos de horas de trabajo, condiciones del sitio de trabajo e ingresos obtenidos por su trabajo entre otras

En poco más de dos siglos la vida del hombre sobre la tierra a cambiado espectacularmente. La productividad del trabajo humano

se ha elevado de tal manera que en los países más industrializados el esfuerzo de un hombre puede cubrir las necesidades alimenticias de toda una población, del resto de los trabajadores la inmensa mayoría está dedicada a la producción de bienes y servicios.

2.1.1 Pensadores y Teóricos.

El progreso obtenido por el hombre, ha sido acompañado de pensadores que plasmaron sus observaciones y / o recomendaciones para lograr mayor productividad o simplemente tratar de explicar la naturaleza y proceso del campo económico, industrial, psicológico y social. Algunos de ellos fueron Tomas R. Maltas, Jacobo Mill, Nassau Senior, John S. Mill, etc.

En 1690, el filósofo inglés John Locke escribió: "Ensayos sobre el entendimiento humano", en el cual trata de un modo sistemático y distinto el conocimiento humano, siendo lo más interesante que este libro fue el primero que apareció en la edad moderna y abordó el criterio de la teoría del conocimiento.

Más tarde, en Inglaterra, en 1765, Leibniz con su obra: "Nuevos ensayos sobre el entendimiento humano" descartó totalmente la visión y el concepto que Locke había aportado, dando inicio a una emisión sucesiva de ensayos entre los cuales se destacó el de George Berkeley: "Tratados de los principios del conocimiento humano", cuyo libro vio la luz hacia el año 1710.

Emmanuel Kant escribió en 1781 "Critica a la razón", en este libro él no se dedicó a investigar el origen psicológico del conocimiento, sino más bien su tarea se aboco a profundizar en la

lógica del conocimiento y su validez como tal, se pregunto entre otras cosas cómo es posible y sobre qué bases se apoya.

Así mismo, Adams Smith (1723 - 1790) economista británico afirmó que un hombre instruido a costa de mucho tiempo y sacrificio para ejecutar un empleo, podía ser comparado con cualquiera de las costosas máquinas de la época.

Federico List economista alemán que vivió entre los años 1789 y 1846 consideraba que lo que determinaba la riqueza de una nación era la capacidad productiva de sus ciudadanos más que los recursos naturales y afirmaba que los gobiernos debían fomentar las artes y las ciencias y tratar que cada persona pusiera sus mejores dotes al servicio del bien común.

Se puede apreciar, que tanto Smith como List en diferentes tiempos colocaron al individuo en el centro de las controversias relacionadas con el éxito económico, para ellos el hombre como promotor e impulsador, a través de sus habilidades y el desarrollo de su conocimiento es la fuerza que da forma y transforma las ideas en hechos concretos capaces de originar bienestar para sí y terceros.

Smith habla del hombre instruido mientras que List habla de los dotes individuales al servicio del bien común, ambos hacen referencia a la preparación, el estudio y el aprendizaje humano como pilar para el desarrollo. El hombre es capaz de reconocer las mejores prácticas para el desarrollo de determinada actividad y ello gracias al aprendizaje.

No es sencillo encontrar el punto de partida exacto en donde se origina el conocimiento, pero la historia está unida por tiempo cronológico y conocimientos.

El conocimiento de hoy es el fruto de una cadena conocimiento histórico que no tiene comienzo ni tampoco tiene fin y sobre lo cual se van a apoyar las generaciones futuras para crecer y desarrollarse, así como las generaciones actuales se han apoyado en las generaciones pasadas para llegar a la situación actual.

Lo que une esta breve reseña histórica, junto son sus respectivas conclusiones, al mundo de los negocios es que en ambos casos cuando se analizan desde afuera, se deduce que éstas se refieren a personas, y convergen en reconocer al ser humano como el creador.

Para entender y comprender esta revolución del conocimiento no se puede alejar el factor humano, son los objetos, las culturas, las ciencias, las sociedades, las empresas, creaciones de un elemento común en todas las personas: la mente humana. Son los recursos humanos los que poseen conocimientos y son ellos los que depositan su capital intelectual para influir en los resultados mensurables de las compañías.

En las organizaciones, y cualquier otro ámbito social, no se puede dejar de lado a los recursos humanos buscando suplantarlos por las tecnologías, la tecnología es en última instancia una herramienta del saber y su evolución o aplicación es consecuencia de lo que depositen las personas en ellas, ya que los sistemas tecnológicos son diagramados sobre la base de los conocimientos que tiene el individuo del mercado, del cliente, del sistema, de las necesidades de la compañía, etc.

Este conocimiento que adquiere el individuo es posible sólo a través de la capacidad de aprendizaje que posee el hombre, entendiendo el mismo como el conjunto de métodos que permiten establecer relaciones de estímulo respuesta en los seres vivos. A través del aprendizaje, se nutre el conocimiento humano.

Luthans y Kreitner (1991), filósofos y especialistas en ciencias de la conducta, han propuesto numerosas teorías del aprendizaje. Hay poco acuerdo entre ellos y no hay ninguna teoría simple del aprendizaje, aceptada universalmente.

No obstante, uno de los aspectos comunes en la trama de las definiciones del aprendizaje por medio de las ciencias de la conducta o conductismo, es la afirmación y observación de que se producen cambios en la conducta del ser humano; es decir, al hablar sobre los diversos cambios en la conducta originados por el aprendizaje entramos en el mundo del conductismo. En este sentido, la conducta que actúa en el medio ambiente y lo modifica es lo que se denomina en esta ciencia como aprendizaje.

En 1913, un joven psicólogo norteamericano John B. Watson, padre del conductismo tomó en sus estudios el método de los reflejos condicionados o estímulo y respuesta para abordar el estudio de la conducta donde lo habían dejado los fisiólogos rusos Sechenov e Iván Pavlov. Watson creía que todas las conductas aprendidas consistían en respuestas provocadas por estímulos anteriores, suponía que los estímulos procedían tanto del interior del organismo como del ambiente exterior y bombardeaban constantemente al organismo.

Por lo anteriormente expuesto, se establece que las necesidades humanas estimulan comportamientos y orientan las acciones del hombre hacia el logro de la satisfacción de las mismas. Dichas necesidades estimulan a aprender aquellas conductas que generarán bienestar personal, entendiendo por ello la posibilidad de acceder a aquello que identifica como una situación deseable a través de su observación en el medio externo.

Son muchas las teorías motivacionales en que se apoya la administración de recursos humanos en el mundo actual de las organizaciones entre los cuales se pueden mencionar: la Jerarquía de las Necesidades de Maslow; la teoría de los dos Factores de Herzberg; las Necesidades Aprendidas de Mc Clelland; teoría de las Expectativas de Vroom y teoría de Fijación de Metas de Locker.

De entre las teorías mencionadas, se ha seleccionado la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow como base para identificar los motivos que llevan al individuo a invertir en capital humano para satisfacer sus necesidades.

La teoría de la jerarquización de las necesidades de Maslow (1908-1970) ordena todas las necesidades desde las inferiores hasta las más altas. Las primeras - de abajo hacia arriba - en la base de su pirámide son las que nacen de los estados corporales que es preciso satisfacer. A medida que se asciende por la jerarquía, los motivos surgen de otras cosas: el deseo de vivir lo más cómodamente posible en el ambiente, a tener el trato más adecuado con los semejantes y causar una impresión óptima a los demás. Maslow estaba convencido de que el motivo más "evolucionado" en la jerarquía es el de autorrealización, lo

define como el deseo de realizar el máximo las potencialidades personales.

Se entiende que el ser humano está motivado para vivir conforme a lo que sea necesario para su crecimiento personal, para ser considerados como ser íntegro y para desarrollarse exitosamente. Si las necesidades motivan la conducta humana, la necesidad de ser, hacer, obtener, conocer, integrar, lograr; las recompensas esperadas y obtenidas consolidan estas conductas que llevan al logro de las metas o condiciones esperadas. Entonces la inversión del individuo en Capital Humano es una de las conductas que en el mundo dinámico de hoy le exige al hombre para tener la capacidad de satisfacer sus necesidades, es decir, mientras mayor sea el conocimiento, capacidad de análisis y respuesta, deseo de participar, orientar o dirigir, más atractivo será para las organizaciones modernas y mayor será su posibilidad de acceder a la satisfacción de sus necesidades.

El economista norteamericano Gary Becker fue premiado con el Nóbel en el año 1992, por trabajar con el concepto de Capital humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, por dedicar su estudio a dicho concepto al extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que éstas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo. Además Becker logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que ésta se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás - educación, vivienda y salud - hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker puntualiza que la importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo.

2.1.2 Teorías del Capital Humano

Se puede afirmar que la teoría del capital humano la desarrolló Gary Becker en 1964. Y se define como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación

de conocimientos generales o específicos, de savoir-faire, etc. La noción de capital expresa la idea de un stock inmaterial imputado a una persona que puede ser acumulado, usarse. Es una opción individual, una inversión. Se evalúa por la diferencia entre gastos iniciales: el coste de los gastos de educación y los gastos correspondientes (compra de libros...), el coste de productividad, es decir, el salario que recibiría si estuviera inmerso en la vida activa, y sus rentas futuras actualizadas. El individuo hace, así, una valoración entre trabajar y continuar una formación que le permita, en el futuro, percibir salarios más elevados que los actuales. Se toma en cuenta también el mantenimiento de su capital psíquico (salud, alimentación, recreación, etc.). Optimiza sus capacidades evitando no se deprecien demasiado, bien por la desvalorización de sus conocimientos generales y específicos, bien por la degradación de su salud física y moral. Invierte con miras a aumentar su productividad futura y sus rentas. Como todas las inversiones, el individuo ha de hacer frente a la ley de los rendimientos decrecientes, y al carácter irreversible de estos gastos.

La teoría del capital humano distingue dos formas posibles de formación:

La formación general, adquirida en el sistema educativo, formativo. Su transferibilidad y su compra al trabajador explica el que esté financiada por este último, ya que puede hacerla valer sobre el conjunto del mercado de trabajo. Por su parte, la firma no está, en modo alguno, impelida a sufragar los costes de formación de una persona, susceptible de hacer prevalecer esa formación en otra empresa dispuesta a mejorar la remuneración, lo que podría incitarla a abandonar la firma. Para evitar esto, la financiación de la actividad toma la forma de una remuneración

más fiable (que su productividad marginal). El acuerdo entre el trabajador y la firma consiste entonces en la compra, por parte de la firma, de la « fuerza de trabajo » de un lado, y la compra de formación del trabajador, por otro.

La formación específica; adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio, permite desarrollar al trabajador su productividad dentro de la empresa, pero nada, o bien poco, fuera de ésta. En este caso, la financiación se asegura al mismo tiempo por la firma y por el trabajador. Durante el período de formación, el salario recibido por el trabajador es inferior al que hubiera podido recibir fuera de la empresa. Esta diferencia se valora por su contribución a la formación específica, pero permanece superior a su productividad en valor, libre de los costes económicos de la formación. Esta diferencia expresa la contribución de la firma a esta formación.

La firma no acepta un contrato semejante más que en la medida en que ella estime que existen posibilidades de rentabilizar su inversión: el salario que dará al finalizar el período de formación será superior al salario de reserva del trabajador para empleos fuera de la empresa, pero inferior a su producción en valor, de tal modo que, al incitarle a permanecer en su seno, la diferencia con el salario dado represente la remuneración de la inversión en capital específico por parte de la empresa.

En este orden de ideas, se infiere que el conocimiento no se mide más que por su contribución monetaria, y no porque pueda aportar a un proceso de acumulación y de conocimiento. La teoría del capital humano niega así, el carácter colectivo del proceso de acumulación de conocimiento, haciendo del individuo un ser que maximiza sus rentas futuras optando entre trabajar y formarse.

2.2 El Inversor en Capital Humano.

De los elementos que conforman el mundo organizacional entre los que se pueden mencionar; tecnología, capital, materia prima y procesos entre otros, el individuo y su talento es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar.

La presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo a través de una preparación del talento humano podrán superar para asegurar su supervivencia.

Es por ello, que la administración del recurso humano tiene como una de sus principales funciones y objetivos proporcionar al trabajador las capacidades humanas requeridas por una organización, así, como desarrollar habilidades y aptitudes en el individuo que le permitan ser lo más productivo y satisfactorio así mismo y a la colectividad en la que se desenvuelve.

En este orden de ideas, las organizaciones, deberán conseguir, desarrollar y mantener personas integrales y competentes, logrando el avance y mejora en el ámbito individual y social a

escala física, afectiva y sicológica para obtener el mayor desempeño, resultado y valor agregado de cada persona.

Toda empresa para competir necesita imaginación y nuevas ideas. Los empleados de las compañías necesitan muchas más aptitudes y talentos que antes, y para sobresalir tienen que contar con plantillas con las mayores aptitudes posibles. A mayor nivel y calidad de servicio, mayor nivel de competencia de los empleados.

El principal motor para lograr que un individuo se convierta en un inversor de capital humano, es la motivación. La satisfacción de las necesidades básicas es cuestión de supervivencia y el acceder a la satisfacción de las necesidades superiores (pertenencia al grupo de referencia deseado, auto desarrollo y autoestima) hoy en día requiere un mayor esfuerzo por parte del individuo.

La posibilidad de invertir en su preparación profesional le brinda posibilidades de obtener mayores ingresos, o lo que es lo mismo mayor rendimiento de su inversión en capital humano. El individuo al ser un inversor en capital humano, se transforma en una pieza necesaria para cualquier organización y éstas últimas, si quieren garantizar su permanencia en el mercado, buscarán construir un alto inventario de este capital.

En el juego de la oferta y la demanda, entra el inversor en capital humano y su fin es lograr el mayor interés por su esfuerzo a objeto de garantizarse con ello el acceder al nivel de calidad de vida deseado.

A pesar de la intensidad de la motivación que una persona pueda sentir para satisfacer sus necesidades, es importante el papel

que juegan las actitudes para que un individuo invierta en capital humano. En las actitudes se pueden vislumbrar las conductas de las personas y cómo toda conducta se puede modificar, está demás decir que es la tarea más difícil de modificar, ya que entran a jugar un papel importante el mundo interno de los recursos humanos.

2.2.1 Las Actitudes y el Capital Humano

La actitud de las personas forma parte del mundo interno de los sujetos. El mundo externo es un fiel reflejo de lo que sucede en el mundo interno, por lo tanto, si se quiere modificar el mundo externo antes ha de modificarse el mundo interno personal. Por este motivo, las actitudes de los individuos tienen mucho de aspectos internos y es por ello que se le coloca en la base de la pirámide del capital humano.

La actitud correcta es el primer paso. Los empleados con mayor desempeño y ascenso en las compañías, lo logran no solo por tener conocimientos únicos e indispensables (alto capital humano), sino que ese es el resultado de haber adoptado y tenido una actitud correcta con relación al entorno. Dado que es difícil, no solo encontrar a las personas, sino mantenerlas, las compañías no pueden promover empleados a roles gerenciales y conservarlos en un refrigerador. En particular las empresas deben proveer a los recientemente arribados con habilidades blandas, comunicación interpersonal, trabajo en equipo, y las demás actitudes necesarias para ser exitosos en sus nuevos roles.

Las actitudes son blandas, intocables e intangibles, pero no dejan de ser imperceptibles, de lo contrario no tendrían importancia. No se puede tocar las proactividad de un empleado,

pero si constantemente toma la iniciativa se percibe que es proactivo. Las ganas de un gerente de Recursos Humanos por transmitir a sus subordinados todo el conocimiento posible, el deseo de un empleado de depósito por aprender nuevas habilidades permanentemente y la predisposición de los empleados de atención al público por atender bien a los clientes son actitudes que marcan la diferencia.

Las ganas, el deseo, la predisposición, etc., son competencias inherentes a las personas y configuran su manera de actuar frente al trabajo, es por este motivo que se ubican en la base del capital humano. De nada servirá inculcar nuevas habilidades, conocimientos y adiestramientos a los empleados, si éstos no poseen la actitud correcta (no están predispuestos desde su mundo interno para tomarlas), ni mucho menos generarles un compromiso con la gestión del conocimiento. Por que más que sepan operar un sistema o manejar la computadora, si no tienen actitud positiva, no se puede esperar que depositen sus conocimientos en la Intranet de la compañía.

De esta forma, se puede acotar que la falta de actualización de los conocimientos de los empleados en una organización (Adiestramiento, Formación, Desarrollo), es uno de los motivos por el cual se está perdiendo mercado con relación a la competencia laboral, en este sentido, la solución: Capacitación para todos.

2.2.2 Factores Motivadores de la Inversión

Es importante que el interés del individuo en capacitarse y progresar sea valorado, que los conocimientos obtenidos en la capacitación, sea encontrados como muy útiles e interesantes.

El capital humano es una inversión hecha por un individuo con el objeto de que esta inversión le genere rendimiento, es decir, las recompensas para suscitar o mantener su capital.

Para T. Davenport (2000) hay cuatro (4) categorías que se necesitan para que el individuo invierta en el capital Humano;

1.- Satisfacción intrínseca en el empleo, en el que figuran el reto, el grado de interés, el uso de la creatividad, el uso de capacidades valoradas y por último el volumen de satisfacción personal que otorga el sueldo.

2.- Oportunidad de desarrollo, vistas como las posibilidades de incrementar el capital humano, lo que supone la oportunidad de aprender, desarrollarse personalmente y progresar dentro de la organización.

3.- Reconocimiento de los logros, reconocimiento social por el aporte del individuo a la organización.

4.- Recompensas económicas, es la recepción de compensación y beneficios, especialmente las basadas en el rendimiento y productividad del trabajador

Se entiende que mientras mayores sean los compromisos asignados y mejores sean los logros de los objetivos propuestos, se alienta

al empleado a invertir en su capital humano, y es el sistema de incentivos de una organización, así como el reconocimiento social los que logran motivar de forma contundente al inversor. Las recompensas organizativas tales como salario, beneficios, bonos de productividad, promociones, reconocimientos son poderosos incentivos para lograr la satisfacción del empleado dado que ello se refleja directamente en su calidad de vida.

2.2.3 Componentes del Capital Humano.

Se considera importante hacer mención a los componentes del Capital Humano, los cuales son;

1.- Capacidad; que es el conjunto de pericias en las actividades o formas de trabajo, las cuales a su vez se dividen en;

1.1.- Conocimiento; definido como el dominio de un cuerpo de hechos requeridos para desempeñar un puesto.

1.2.- Habilidad, que es la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea.

1.3.- Talento; conocida como la facultad innata para realizar una tarea específica.

2.- El segundo gran componente del Capital Humano es el comportamiento; el cual es definido como los medios observables de actuar que contribuyen a la realización de una tarea. Así, estas formas de comportarse manifiestan los valores, la ética, las creencias y las reacciones ante el mundo en que se vive.

3.- Esfuerzo, el cual es la aplicación consciente de unos recursos mentales y físicos a un fin concreto. El esfuerzo promueve la habilidad, el conocimiento y el talento y encauza la conducta hacia el logro de una inversión de capital.

4.- Tiempo; es el cuarto componente y el mismo es el elemento cronológico de la inversión del Capital Humano; horas al día, años de una carrera profesional cualquier unidad intermedia. Este elemento es el recurso fundamental bajo el control del individuo.

Es importante acotar que es fundamental que estos componentes estén presentes en cada individuo a la hora de desarrollar el Capital Humano, es imposible desligar el avance de la tecnología y el desarrollo del conocimiento. El trabajo ha pasado de ser repetitivo a requerir de la opinión del trabajador, el objetivo del trabajo ha pasado de llevar a cabo simples tareas y objetivos a contactar con los clientes y explorar nuevas oportunidades que permitan incrementar el conocimiento, habilidad y destrezas del trabajador como una unidad total integrada a la organización que forme parte activa de ésta.

En este sentido, Davenport (2000) establece las condiciones organizacionales que predisponen a un individuo a invertir en Capital Humano, los cuales son;

1.- Compromiso con la Empresa; el cual implica una aceptación de los objetivos y de la orientación de la entidad, un intenso deseo de afiliación y un acuerdo tácito para rechazar otras vías de inversión. Este compromiso puede ser de tres tipos;

2.- Compromiso de Actitud; en el cual el trabajador se siente motivado para trabajar en beneficio de la entidad, en gran parte por que valora sus vínculos organizativos.

3.- Compromiso Programático; el cual es el que induce a los empleados a permanecer en el seno de una organización por que no pueden permitirse abandonarla. Este tipo de compromiso hace que un empleado permanezca con la empresa no en razón de su apego emocional, si no por que resultan simplemente demasiado altos los costos de optar por otro camino.

4.- Compromiso basado en la Lealtad; en este tipo de compromiso los trabajadores desean hacer lo que consideran oportuno para la organización, así este compromiso esta asociado con una intensa motivación, una asistencia consecuente y una dedicación notable a los objetivos empresariales.

Cabe mencionar que el compromiso de actitud es visto como "Deseo de pertenecer", el compromiso programático como "Me costara si no pertenezco" y el compromiso basado en la lealtad como "Debo Permanecer".

5.- La otra condición que predispone al trabajador a invertir en el Capital Humano es la involucración en el puesto de trabajo, el cual es el individuo con gran dedicación a su trabajo, que gustan de una serie de actividades que les mantiene ocupados durante su jornada laboral y se sienten ampliamente identificados con su trabajo.

De esta forma cuando una compañía se compromete a atender las necesidades y expectativas de sus miembros, estos se comprometen

en el servicio a la organización en términos de sus objetivos y valores.

Las compañías deben alentar y crear ambientes donde sus trabajadores puedan desarrollarse intelectualmente, donde el trabajador pueda adquirir conocimientos relacionados con sus profesiones, cargos y funciones asignadas, que les permitan actualizarse dentro del campo laboral en el cual prestan sus servicios.

2.2.4 Depósito del Inversor en Capital Humano.

El hombre está inserto dentro de la comunidad y en ella como medio donde desenvolverse se encuentra la organización, ésta según la capacidad y aportes del individuo le dará la posibilidad de cubrir las necesidades que tenga hasta llegar al status social o nivel de vida donde quiera estar. Algunos de los aspectos del rendimiento de la inversión en el trabajo son fundamentalmente negociables, ellos pueden presentarse en un contexto global (semejantes para muchos empleados) o individual (basado en un esfuerzo personal); otros aspectos se basan en la red de relaciones que se desarrollan en el seno de la organización

Los empleados talentosos buscan empresas donde puedan aumentar o potenciar su capital humano, ya que saben que es ello lo que le da valor al mercado, de manera que si la organización no es el ámbito adecuado el vínculo empleado-organización será corto placista y breve. En cuanto encuentre una empresa en donde se le valore y se le asigne importancia a su medio de producción, se irá.

Las personas exitosas acaparan la atención y llegan a cobrar cifras exorbitantes. Son ellas las que eligen el lugar donde depositar su activo por lo tanto son ellas las que están cambiando las reglas del mercado, antes era el selector quien hablaba la mayor parte del tiempo en la entrevista laboral, ahora es el empleado quien lo usa. El objeto del selector es encantar a la persona con proyectos y objetivos interesantes.

El encanto o la seducción pasa por el retorno de la inversión que obtenga el futuro empleado, si desde ese momento le resulta interesante entra a la empresa por la puerta grande.

Si se lleva a un plano más concreto, las empresas son bancos y los empleados funcionan como inversores. Por lo tanto los inversionistas harán su inversión siempre y cuando los intereses que le de el banco le sean lo suficientemente atractivos para dejar el depósito en ese banco y no en otro. La empresa por su parte debe seducir a los inversionistas para que la inversión de conocimiento sea positiva y atractiva.

Según Davenport (2000) el concepto de los trabajadores como inversores en vez de activos pone de relieve el hecho de que el vínculo entre el empleado y la empresa no depende de la propiedad, del paternalismo o de la lealtad ciega. Por el contrario, el lazo que liga individuos y entidades deriva de la capacidad y voluntad de cada uno para proporcionar beneficios al otro. La relación supone un provecho mutuo, sin que ninguna de las partes prospere a costa de la otra. Si una empresa desea vigorizar a sus empleados, ésta le indicará a su personal lo que espera que inviertan y como pretende ganar con su inversión.

Se puede afirmar que la tarea de las organizaciones es crear un ámbito en donde el conocimiento de cada trabajador fluya por los diferentes niveles de ésta, hasta que el conocimiento llegue y cubra a la organización en su totalidad, a fin de evitar la fuga de talentos y movilidad de personal en el mercado laboral, ya que tener mas capital humano significa mayores oportunidades de empleo en empresas mas desarrolladas talentosas y orientadas a la gestión del conocimiento. Esto ha originado que muchas empresas estén llevando a cabo el rediseño de los procesos de negocios, muchos ejecutivos se han concentrado en el aumento de la intensidad del conocimiento de sus procesos.

Se infiere que las empresas deben alentar al personal, es decir, hacer que desee permanecer en la organización, a fin de que produzca resultados exitosos a la empresa, lo que se traducirá en éxitos en el mercado y por ende para los trabajadores. Así, la empresa debe proporcionar un ambiente de trabajo satisfactorio para el empleado, donde este se sienta identificado y motivado, donde los objetivos estén definidos de manera clara y donde el trabajador sepa lo que la empresa quiere de el y qué es lo que el espera de la empresa, para desarrollar relaciones laborales basadas en el GANAR-GANAR, donde ambas partes logren sus objetivos y cubran sus expectativas.

2.3 La organización con Capital Humano

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que los cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, este elemento debe considerarse de real importancia para aumentar sus aptitudes, sus capacidades y elevar los factores capaces de crear valor en el uso de los demás recursos de la

organización, al punto tal en que se encuentre como un ente capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con la forma como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Lo que se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Se sabe que la tecnología de avanzada es indispensable para el desarrollo industrial, sin embargo, en ocasiones la escasez de recursos económicos obligan al empleado a ser más creativos para el logro de objetivos, haciendo más con los mismos recursos e incluso con menos, para lograr la productividad que nos exige el mercado, en este sentido, se ve que el éxito depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

En la era actual, la tecnología y la información están al alcance de las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse y sacar ventajas del cambio. Esto se alcanza mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean mensurables.

Capital Humano es definido como el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente capaz de dar respuestas oportunas a las exigencias establecidas por la organización y el medio ambiente laboral.

2.3.1 Factores Claves de la Organización con Capital Humano.

La Gestión de Capital Humano está íntimamente relacionada con una serie de conceptos y estructuras básicas de las empresas, entre los más usados en el área se puede mencionar:

1.- Las Competencias; se piensa que una alianza entre las competencias de los trabajadores y la preocupación de las organizaciones para su debido desarrollo y fortalecimiento producen un incremento de la productividad, ganancias, empleo y sistema de capitales que se buscan hoy en día en todas las empresas.

El desarrollo de una gestión por competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano, la cual hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Es importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa -menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de llamar a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores Recursos Humanos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor permeabilidad.

Ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto VAN a través de la utilización de los mejores Recursos Humanos de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes. Es decir, se busca alcanzar el máximo rendimiento con el menor costo y esfuerzo de personal, para lo cual las organizaciones deben ubicar al personal que se ajuste de manera adecuada a cada uno de los perfiles de cargos establecidos y definidos en los procesos de trabajo, lo cual contribuirá a colocar correcta y acertadamente al trabajador en relación con el puesto de trabajo, tomando como base para ello la formación académica, experiencia, habilidades y destrezas requeridas. De esta manera se estará asegurando y garantizando la mejor ubicación del recurso humano, lo cual permitirá un doble

beneficio, por un lado la organización lograra el mayor aprovechamiento del recurso, así mismo, el trabajador obtendrá la posibilidad de alcanzar su crecimiento y desarrollo profesional dentro del contexto laboral adecuado, ya que éste podrá expresar a través del desempeño laboral sus conocimientos, así como desarrollar las potencialidades y competencias a las cuales se hace acreedor, contándose con un recurso laboral altamente proactivo, motivado e identificado con la organización en la cual se desempeña.

2.- El Liderazgo Organizacional; La Gestión del Capital apunta hacia el principio que establece que toda organización deberá identificar a los líderes y proceder a prepararlos y a formarlos de tal manera que irradien entusiasmo, contagien la cultura de la calidad, del cambio, de la alta implicación y alta participación, del profundo respeto por su profesión, y de otras creencias y valores que estime conveniente la organización. El líder de hoy ya no debe estar enmarcado dentro de un esquema unidimensional de planificación y control, si no por el contrario deberá ser reemplazado por un líder tridimensional que sea empresario, innovador y gestor.

3.- La Comunicación: Definida como el vehículo mediante el cual se logra lo que se propone de los demás y es, junto con el criterio, el atributo más importante de un líder. Mediante el criterio se toman decisiones y por medio de la comunicación se comparten, se consultan, se persuade, se controla, se delega, se estimula y se corrige. De la comunicación depende, entonces, que lo que se decide se lleve a efecto.

4.- Trabajo en Equipo; El entrenamiento establecido en las organizaciones debe involucrar todos los niveles del equipo del

proyecto, desde la gerencia superior hasta el personal del nivel inferior, y debe incluir, para los cargos correspondientes, disciplinas de administración y liderazgo, guía del equipo, dirección y control de reuniones, lo que facilitara el desarrollo del equipo de trabajo bajo las nuevas premisas establecidas para la gestión humana.

Es así como surge la necesidad de aprender a descubrir los valores sentimientos de los individuos que trabajan en los equipos, ya que este conocimiento es fundamental. La conformación de equipos surge del compartir, del integrarse más allá de las tareas de rutina, la calidad del tiempo que se dedica al trabajo y que se comparte con personas que no se conoce es mucho, el primer paso es mejorar la calidad del tiempo que compartimos.

Es importante citar los cuatro puntos fundamentales para lograr que el trabajo en equipo sea efectivo: Autoridad - Confianza - Consenso - Compromiso.

Diferencias entre Equipo y Grupo;

Grupo	Equipo
Suma trabajos individuales	Apoyo Mutuo
Trabajo Operativo	Planifica el quipo
Desconfianza de Roles	Aprovechan sus conocimientos
Ruidos en la Comunicación	Aceptación de puntos de vista
Desperdicio de RRHH	Mejor aporte individual
Predomina la conformidad	Críticas constructivas
Se bajan Instrucciones	El líder es referente
Conflicto = Problema	Conflicto = Oportunidad

2.3.2 Cómo Obtener Altos Inventarios de Capital Humano.

Obtener, mantener y promover el conocimiento a través de la inversión en capital humano es el activo más importante que posee cualquier empresa y debe formar parte de la base de toda estructura empresarial que a través de ello quiera mantener vigencia competitividad en el tiempo.

Para Daverport (2000) Un contrato implícito proporciona el contexto entre el trabajador y la organización, señalando lo que cada parte proporcionará y lo que la otra recibirá a cambio. Normalmente, los contratos expresan obligaciones mutuas; reflejando lo que cada parte debe reconocer como exigencias vinculantes. Un documento formal puede captar algunos aspectos en la relación entre el empleado y la compañía pero nunca será capaz de abarcar todos los sutiles elementos interpersonales. Se emplea por ello en contrato psicológico para englobar la red de aspectos escritos, no escritos, expresos, tácitos y en definitiva inefables de la interacción entre el empleado y la empresa.

Se piensa que, el establecimiento del contrato psicológico, la realización de un trato laboral, es esencial para el proceso por el cual una organización contrata a inversores de capital humano. Rige también el asentimiento del trabajador para efectuar otras inversiones requeridas y crear sentido de lealtad hacia la organización.

Cada contrato posee, manifiesta o implícitamente una duración: el periodo de tiempo abarcado para el acuerdo. Para un trabajador temporal, la duración puede limitarse a unas pocas horas. Para un empleado de jornada completa con un valioso capital humano y aspiraciones a una carrera profesional, la duración puede

`prolongarse durante décadas. Una empresa que brinda un alto rendimiento de la inversión del capital humano en el trabajo, especialmente sólido en lo que se refiere a satisfacción por el empleo, puede construir con celeridad un compromiso. Sin la expectativa explícita de una disposición a largo plazo, el individuo quizás no llegue a tener nunca un compromiso profundo y multidimensional con la organización.

Es difícil constituir una lealtad hacia la empresa entre empleados que pasan la vida cambiando de una empresa a otra. La disminución del compromiso reduce la inversión del capital humano, además un trabajador inseguro acerca de su futuro en una única organización rehuirá naturalmente adquirir destrezas y conocimientos aplicables tan solo a esa empresa.

Es importante acotar que para asegurar la sobrevivencia de las organizaciones modernas, sometidas a innumerables presiones internas y externas que continuamente la obligan a ser flexibles; las empresas deben poseer la capacidad de adaptación la cual será efectiva en la medida que obtenga la mayor información que le permita prever estos cambios, la forma cómo los afectará, las estrategias de respuestas hacia la misma y la disponibilidad del capital humano que hará que éstas estrategias y acciones sean efectivas en el tiempo.

Para poder contar con ese capital humano que hará posible la permanencia de las organizaciones, se infiere que las empresas deben tener especial atención en el diseño de sus estrategias alineadas a la potencialización del personal existente, el reclutamiento y selección del capital humano que lleve a seguro éxito estas estrategias y las comunicaciones entre ambos, además del asegurar la permanencia de este personal como parte

imprescindible para garantizar la competitividad de la misma en el mercado.

2.3.2.1 Alineación Estratégica

Las compañías deberían definir la estrategia en términos de capital humano y contratar inteligentemente, de modo que lograran constituir un depósito de capital humano con el cual conquistar a sus competidores. Pero el capital humano, como cualquier otro bien, resulta inútil si no es aplicado.

Para Davenport (2000) el contexto de una inversión máxima de Capital Humano consta de tres elementos principales, a saber;

1.- Alineación con la estrategia empresarial
2.- Entendimiento
3.- Aceptación mutua.

Parecen bastantes simples, sin embargo, cada uno tiene una fuerte vinculación con la motivación del individuo de invertir bienes de capital humano para el éxito de la organización.

La alineación de la inversión del empleado con la estrategia empresarial incrementa la probabilidad de que la organización triunfe en el mercado. A su vez, el éxito en el mercado crea los medios (financieros y de otro tipo) para producir el rendimiento de la inversión que requieren los trabajadores.

Es importante acotar que para que ambas partes logren sus objetivos, la organización debe esforzarse por lograr implicar a los individuos en la definición del nexo entre su inversión de capital humano y el éxito de la organización. La

operacionalización de objetivos estratégicos es una actividad convencional de la gestión pero los directivos de cada nivel de la organización deben reunirse con los individuos que dependen directamente de el para implicarlos en la tarea de definir como contribuye su trabajo en el logro de los objetivos tranzados.

2.3.2.2 Formación.

Según Nonaka (2003) hay cuatro pilares fundamentales para la transformación del Capital Humano dentro de la organización, los cuales son;

1.- La productividad que consiste en aumentar la productividad mediante la participación de la gente en el proceso productivo. Este es un elemento esencial del desarrollo humano, lo que se traduce en invertir en las personas y en el logro de un ambiente macroeconómico posibilitante.

2.- La equidad que consiste en otorgar y garantizar la igualdad de oportunidades para todos los sectores y grupos humanos. Es la eliminación de barreras que obstruyen las oportunidades económicas y políticas, permitiendo que todos disfruten y se beneficien en condiciones de igualdad. Si la transformación del desarrollo del capital humano significa ampliar las posibilidades de la gente, ésta debe disfrutar de un equitativo acceso a las mismas, de lo contrario la falta de equidad se traduciría en una restricción de oportunidades para muchos individuos.

3.- Sostenibilidad, la cual consiste en asegurar tanto para el presente como para el futuro, el libre y completo acceso a las oportunidades; restaurar todas las formas de capital humano, físico y ambiental. La única estrategia viable para hacer el

desarrollo sostenible, es mediante la recomposición y regeneración de todas las formas de capital.

Para alcanzar una autentica transformación del desarrollo se debe reponer todo el capital utilizado para garantizarle a las futuras generaciones la igualdad de opiniones y de recursos para el logro de sus satisfacciones.

4.- Facultacion, equivalente a Potenciación, lo cual no es mas que el desarrollo de la gente. Con este elemento las personas están en capacidad de ejercer la elección de sus oportunidades por sí mismos, lo que implica que las personas pueden tener influencia en las decisiones que se tomen y diseñen. Para ello se requiere de libertades económicas para que la gente se sienta libre de excesivos controles y regulaciones. Este concepto puede ser visto como la descentralización del poder de decisiones, es decir, se le permite a los empleados de una organización que participen activamente en el diseño e implementación de acciones y decisiones en pro de la organización.

2.3.2.3 Reclutamiento y Selección del Inversor en Capital Humano

Según Davenport (2000), la competencia como una forma de capital humano, consta de dos componentes principales; capacidades de enseñanza y de aprendizaje. Estos dos aspectos abarcan conductas y una capacidad intelectual, con una cierta destreza añadida. Las organizaciones inteligentes conocen que deben contratar a personas que abunden en estos dos rasgos y luego nutrir su desarrollo.

sus resultados sean tratados con secretismo. En especial, las organizaciones sagaces pueden obtener una información útil acerca de los candidatos gracias a su modo de reaccionar ante la retroinformación recibida.

4.- Información acerca de los requisitos de la tarea y de las características de la organización; los procedimientos de selección que proporcionan a los solicitantes información acerca del puesto de trabajo y la organización poseen una validez adicional para los candidatos, en especial, los individuos que desean saber con que tareas y exigencias se van a enfrentar, que definirá su éxito o fracaso, como aprovechar las oportunidades de desarrollo y el modo que puede esperar que aumente su poder adquisitivo.

Una organización que busque fortalecerse o hacerse más competitiva a través de la captación de capital humano, debe desde el principio demostrar al candidato que capital humano espera la empresa de sus empleados-inversores y porque, además de informarle qué implicará el rendimiento de su inversión, aludiendo específicamente a conceptos sobre la inversión y el beneficio de ésta y las ideas deben expresarse en términos inequívocamente competitivos; pero a la vez debe dejar fuera puntos para debatir entre el candidato y el entrevistador.

Como se desprende de lo señalado, se concluye afirmando que la relación de inversión entre el trabajador y la organización, no comienza a tomar forma en el primer día de trabajo, si no desde el primer contacto.

Davenport (2000) da tres recomendaciones para canalizar el poder del entrevistado en términos de transmitir información e

interpretar las respuestas del entrevistado en términos de lo que la empresa requiere y la postura organizativa oficial.

1.- Asegurarse que los entrevistados compartan los valores de la organización.
2.- Cerciorarse de que entiendan y sean capaces de transmitir al menos un amplio bosquejo del contrato psicológico de la compañía.
3.- Complementar las entrevistas con simulaciones de los empleos que buscan candidatos.

Se percibe que el proceso de reclutamiento y selección es esencialmente, la búsqueda de correspondencia entre las necesidades de la estrategia organizacional y elementos del capital humano, así como entre exigencias de rendimiento de la inversión del referido capital y los alicientes que se ofrecen, entre valores organizativos e individuales.

Finalmente, se puede afirmar que las compañías deben definir la estrategia de selección en términos de capital humano y contratar inteligentemente, de modo que logren constituir un depósito de capital humano con el cual conquistar al mercado laboral, a sus competidores así como a posibles candidatos a ingresar en la organización.

2.3.2.4 Retención y Permanencia.

En una sociedad económicamente estable el inversor tiene un amplio abanico de opciones donde invertir su capital mientras que por otra parte los buscadores de talentos están a la espera de aquellos individuos interesados en obtener mayores niveles de rendimientos de su inversión en capital humano. Esto representa un reto constante para aquellas empresas con inventarios de

capital humano quienes deben adaptarse y adelantarse a sus competidores a objeto de hacer para los inversores, más atractiva y satisfactoria su estadía en la empresa donde se encuentra versus depositar su inversión en otra empresa.

Las empresas que se enfrentan al problema del éxodo, lamentan su mala suerte, culpan a los competidores empeñados en comprar a individuos poseedores del capital humano y deciden emplear la gratificación para favorecer la retención. Cuando se infiere que lo que debería hacer es identificar las pautas del abandono e interpretar los significados del resultado de esta investigación; este análisis le proporcionara una base racional para definir las iniciativas de retención e identificar aquellos empleados que posean un capital humano que la organización valora mucho y revelar las características que hacen probable su partida y en cual periodo de tiempo. De esta forma la compañía conocerá hacia donde debe orientar y concentrar su esfuerzo de retención.

Se puede identificar tres aspectos de la relación laboral que la organización debe mantener en observación y ser capaz de adaptar con miras a retener el personal que le interese; el puesto de trabajo, el desarrollo de carrera y el sistema de recompensas.

1.- El Puesto de Trabajo: Los puestos constituyen el elemento básico de la productividad de toda organización. Si se han diseñado de manera adecuada, la organización progresa hacia el logro de sus objetivos. De otra manera, la productividad se vera afectada y la organización no podrá corresponder a los múltiples desafíos de la sociedad moderna.

Uno de los elementos más significativos del diseño de puestos de trabajo es que estos constituyen el vínculo entre los individuos

y la organización y el mejor reto es obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, esto se logra solo si los especialistas en diseño de puestos poseen una comprensión profunda sobre ellos.

La productividad del empleado, su satisfacción con el puesto y las dificultades que enfrenta proporcionan una guía indicadora del éxito o no en el diseño de un puesto. Los elementos organizativos del diseño de puestos se relacionan con la eficiencia.

Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación del empleado y conduce al logro de los objetivos. Los puestos no deben ser diseñados solo hacia el logro de los objetivos organizacionales, si esto es así, se soslayan las necesidades humanas. En este sentido y a fin de lograr la permanencia del inversor en una empresa, el diseño de puestos debe convertirlo en retos que le mantengan motivado a su logro. Por esta razón, el puesto debe ser diseñado sobre la necesidad del hombre de saber que su labor es útil, dentro y fuera de la organización. Para lograr que un inversor entienda la importancia de la tarea que desarrolla en su puesto de trabajo es necesario que el puesto le permita desarrollarse en términos de autonomía e identificación y significado de la tares.

Autonomía del puesto de trabajo es ser responsable por la labor que desempeña. La libertad debe implicar la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno, la posibilidad de innovar y de esta forma fortalecer su autoestima y conduce a altos niveles de desempeño, agregar valor y mantener el interés en el mismo.

2.- Identificación y significado de la tarea: La identificación clara y precisa de la tarea de un empleado le origina un alto grado de sentido de responsabilidad y satisfacción por los resultados de la misma y el conocimiento del significado o aportes que su tarea da para el logro de los objetivos organizacionales.

3.- Planeación de carrera: Una empresa profesional está constituida por todas las tareas desempeñadas durante la vida laboral de una persona.

Un programa de planeación no debe convertirse en un secreto de la organización, por el contrario debe ser diseñado de acuerdo a las competencias del trabajador, su capital humano actual y su interés en desarrollar el mismo.

La planeación de carrera es una importante herramienta para el logro de la permanencia del personal en la empresa, por ello debe darse a conocer al empleado cuya permanencia es importante para la organización. De esta forma el trabajador se motivara hacia un alto desempeño y fortalecimiento de actuales y nuevas competencias que desencadenaran en su inversión en capital humano.

Es importante acotar que para que una planeación de carrera logre el objetivo de retener al inversor de capital humano en la organización, el plan de carrera debe tomar en cuanta las opiniones, deseos y objetivos del trabajador, sin perder de vista los objetivos organizacionales planteados a corto, mediano y largo plazo.

Hay dos elementos indispensables en los programas de planeación de carrera; la flexibilidad o capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo y el enfoque activo que permita el inicio de los programas organizativos y acciones individuales tendientes a lograr el mejor rendimiento profesional.

Los planes de recursos humanos se desarrollan de acuerdo a las necesidades futuras de la empresa así como las oportunidades profesionales. La correcta planeación de carrera trae ventajas a la organización tales como:

1.- Desarrollo de los empleados con potencial así como el aprovechamiento al máximo del capital humano.
2.- Disminución de la rotación del personal, cuando el empleado conoce la posibilidad de desarrollar sus habilidades y potenciar su inversión a través del conocimiento de nuevas responsabilidades y retos conjugara a asegurar su permanencia.
3.- Cobertura de vacantes con personal interno; si una organización tiene individuos interesados en invertir en capital humano, el saber la posibilidad de acceder a nuevos puestos y responsabilidades le impulsara a la inversión, lo que además beneficia a la organización y crea compromisos psicológicos entre ambos.

2.3.2.5 Sistema de Recompensas

Al más puro estilo Pavlov, algunas empresas establecen sus sistemas de recompensas a partir de la premisa de que los individuos entran en acción solo con el fin de obtener premios o evitar castigo.

Basados en ello, se considera que si el trabajador produce más de la cuota, logrará más dinero y si produce menos de la cuota conseguirá menos dinero. Las recompensas distribuidas de esta forma conductista socavan la autonomía y por lo tanto reducen la motivación del empleado. No obstante esta forma de manejar el sistema de recompensa incrementa la existencia de trabajadores-inversores; cuando se llega a recompensas concretas como la paga; a mayor proporción de recompensas al esfuerzo del individuo, mayor será la satisfacción tanto con el proceso de recompensas como con el resultado. De igual forma cuanto mayor sea la discrepancia entre lo que el trabajador cree merecer y lo que consigue menos satisfecho se sentirá.

El inversor en Capital Humano espera el rendimiento de dicha inversión y en este sentido el mantener un sistema de administración de recompensas donde se reconozca el esfuerzo personal impulsará a los individuos a generar mayores beneficios a la organización y reconocerá la inversión en capital humano como una vía para hacerse más competitiva y obtener mayores recompensas. El mayor nivel de capital humano, su aporte al logro y la superación de las metas establecidas debe suponer una mayor recompensa económica para el inversor.

Los empleados aportan sus expectativas de recompensas desde el primer día de trabajo. El sueldo y los beneficios constituyen la parte monetaria del beneficio de un trabajador sobre la inversión del capital humano.

Las recompensas económicas es el retorno de la inversión en capital humano, es la razón de la inversión, ya que es a través de la recompensa que el inversor lograra satisfacer necesidades tanto fisiológicas como de seguridad, las cuales deben ser

satisfechas para poder acceder a la satisfacción de las necesidades de pertenencia y autoestima.

Un empleado identificado con la organización y sus objetivos, que valora su puesto y conoce su plan de carrera, es una presa fácil de los caza talentos si no se siente debidamente remunerado con relación a su esfuerzo y conocimiento.

Las empresas que deseen asegurar la permanencia del capital humano deben ser vigilantes de las políticas salariales del mercado y en especial de sus competidores como principal amenaza para la fuga de cerebros. El análisis de los salarios en el mercado, así como su relación sobre la base del esfuerzo y conocimiento del inversor es una herramienta de la organización para mantener salarios y bonos de competitividad que aunados a las condiciones expuestas en los puntos anteriores garanticen la permanencia del capital humano en la organización.

No solo el salario mensual es parte del sistema de recompensas, existen otros incentivos socio-económicos tales como, bonos de productividad, becas, útiles escolares, servicio medico, farmacia y planes de jubilación entre otros que pueden definir la permanencia o no de un empleado.

Los bonos de productividad están íntimamente ligados al esfuerzo individual del trabajador y son directamente proporcionales a su labor, a mayor valor agregado por parte del empleado a objetivos y metas organizacionales, mayor será el bono recibido.

Este tipo de beneficios económicos motiva al empleado a invertir en capital humano ya que esta es una vía para mejorar o superar

su productividad y le garantiza el obtener un beneficio justo con relación a su inversión.

Por otra parte, la existencia de planes de jubilación le dan seguridad para el momento de su retiro; la existencia de buenos planes de jubilación motiva a los inversores a permanecer en la organización a lo largo de su carrera, con el fin de garantizar seguridad social al empleado y a su carga familiar.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación.

Sobre el tipo de investigación, hay que establecer el nivel y el diseño de la investigación. Este diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado.

En esta sección se define y se justifica el tipo de investigación según el diseño o estrategia empleada, en el presente caso, el diseño empleado fue una investigación documental y bibliográfica.

Según Balestrini (1998), las investigaciones bibliográficas son análisis sistemáticos del problema planteado con el fin de describirlo, explicar sus causas, efectos y entender su naturaleza.

De acuerdo a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998), se entiende por investigación documental:" El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos" (p.15)

Según Sabino (1992), la investigación documental es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de datos impresos u otro tipo de documentos.

La base de analizar la formación y permanencia del capital humano en una organización se fundamenta en una investigación documental donde se señala la estrategia utilizada para obtener el contenido de esta investigación, la cual se enmarco en la búsqueda y análisis de literatura recopilada, la cual es considerara significativa puesto que aporto una información valiosa para comprender y analizar el planteamiento objeto de este estudio.

Según Tamayo y Tamayo (1998), un diseño bibliográfico "Es cuando se recurre a la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo a los fines de quienes inicialmente lo elaboran y lo manejan." (p. 70)

En la investigación diseñada, basada en la exploración bibliográfica tuvo por objetivo analizar el impacto del capital humano en el individuo y en la organización.

3.2 Procedimiento

Para Hurtado (1998) "El procedimiento indica los pasos y las actividades que debe realizar el investigador para llevar a cabo el estudio, recoger la información y dar respuesta al enunciado planteado". (p. 164)

Para el desarrollo de la investigación delineada, y de acuerdo al planteamiento del problema y los objetivos perseguidos se

estudiaron los mismos a través de una revisión hemero-bibliográficas de las variables en estudio.

La selección de las técnicas de recolección de datos implica determinar por cuáles medios o procedimientos el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación. Las estrategias para la recolección de datos incluyeron la selección de las fuentes apropiadas, la validación de fuentes, la localización de material relevante y las vías de acceso a material en medios tecnológicos (Internet).

Para el desarrollo de la investigación se cumplieron las siguientes etapas:

La etapa inicial que consistió en:

- Conocer y explorar todo el conjunto de fuentes útiles como libros, artículos científicos, revistas, publicaciones y boletines diversos. Consulta de literatura: selección y recopilación de la información a través de las técnicas apropiadas. Procesamiento de la información a través de método deductivo.

- Revisión de trabajos monográficos y de grado relacionados con la investigación propuesta

La etapa intermedia comprendió el ordenamiento del material recabado para posteriormente incorporar todo aquello que se considerará importante, lo cual se realizará a través de las técnicas de registro, análisis, interpretación y consolidación de información.

La etapa final, consistió en realizar las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

CAPITULO IV.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1 Conclusiones.

En el desarrollo de esta investigación, se reviso mucha información sobre el tema planteado, la constante que existe para identificar a los individuos inversores de capital humano fue que esta inversión es una decisión personal.

Deben existir condiciones, intereses internos para que un individuo haga este tipo de inversión y la razón que la autora identifico como tal, es el crecimiento personal.

Tomando la teoría de jerarquizacion de necesidades de Maslow, para identificar las motivaciones de un individuo, la autora señaló las necesidades del nivel secundario como aquellas que motivan al individuo a invertir en capital humano. No es solo el cubrir sus necesidades fisiológicas o de seguridad, si no acceder a la pertenencia a los grupos que para el son referencia permitiéndole cubrir y cumplir sus aspiraciones en cuanto a calidad de vida y con el logro de ello, cubrir la necesidad de autoestima por el logro de una meta cumplida.

La motivación es un proceso complejo y toda organización debe tener en cuenta que la razón que impulsa al hombre a invertir en capital humano y a través de esta inversión lograr ejecutar un trabajo en forma activa y eficiente, es la satisfacción de toda una gama de necesidades, por lo tanto, el individuo no se sentirá motivado si está convencido que su labor en dicha organización no trae como resultado la satisfacción de sus necesidades.

Para adquirir valor en su capital humano, el individuo puede obtener conocimiento por dos vías; a través del sistema educativo formal o la formación específica en el sitio de trabajo (Adiestramiento y Capacitación de Personal). La primera abre el abanico de organizaciones donde el individuo pueda depositar su capital, mientras que el segundo le puede hacer muy cotizado en la empresa donde labora, pero no deseado por otras.

Cuando el individuo invierte tiempo, dinero y esfuerzo en prepararse es porque sabe que este camino le llevara al logro de sus metas. La meta de un inversor es la autorrealización. A mayor capital humano, mayores serán los beneficios esperados por depositar este capital en una u otra organización y estos beneficios o dividendos obtenidos le permitirán satisfacer sus necesidades.

No solo es el inversor quien recibe beneficios, las organizaciones con capital humano tienen la ventaja sobre su competencia de poder prever las situaciones futuras y actuar para, a pesar de que puedan resultar adversas, mantenerse vigentes e incluso sacar provecho de ellas.

El contar con capital humano garantiza el cumplimiento de objetivos organizacionales. Cada meta planteada y lograda lleva a la obtención final de los objetivos de ventas, comercialización, rentabilidad y generación de ganancias para la organización y estos beneficios se trasladarán al inversor en bonos de productividad, salario y remuneración e incentivos sociales que le permiten satisfacer sus necesidades y acceder a la situación deseada.

La remuneración es uno de los incentivos que impulsan a un inversor en capital humano a permanecer o cambiar de lugar de trabajo, pero para que una organización que desee preservar su capital humano lo logre, además de ofrecerle una remuneración justa, equitativa que permita cubrir sus expectativas en cuanto a la ganancia de su inversión, debe además ofrecerle otras condiciones.

Estas condiciones son: un trabajo que ofrezca funciones y actividades retadoras, metas claras y específicas para la ejecución de su trabajo, posibilidades claras de acceso y promoción a puestos de mayor responsabilidad, impacto y jerarquía dentro de la organización, un ambiente de trabajo o condiciones físicas que le haga sentir a gusto en la empresa, un sistema de comunicación abierto que le permita opinar y ofrecer alternativas que sean escuchadas y estudiadas para su aplicación y seguridad presente y futura para obtener aquello que el inversor desee a mediano y largo plazo.

Si estas condiciones existen, será más factible que el inversor decida ante otra propuesta de empleo permanecer en la organización donde se encuentra y por su parte la organización garantizara la permanencia de su capital humano originando una relación ganar-ganar entre ambos.

4.2 Recomendaciones.

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en Capital Humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en

factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Como resultado de ésta evolución, el siglo XX, y sobre todo a partir de los años '50 es la era del Capital Humano en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos "esta es la era de las personas".

Los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El Recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de sus habitantes.

Es fundamental entonces transformar la visión, desde la economía a la economía humana, desde el Capital de Trabajo hacia el desarrollo, potencialización del Capital Humano, que es lo que en esta década le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la empresa.

Para que una empresa pueda mantener un capital humano que le garantice y permita tener ventajas competitivas, se recomienda:

Crear un clima de conocimiento que incentive al individuo a iniciar e incrementar su inversión en capital humano.

Estimular la participación del inversor en capital humano en la elaboración de planes estratégicos con objetivos y metas claras y realizables en el tiempo.

Diseñar puestos de trabajo retadores que permitan al individuo innovar y crear agregando valor a las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.

Hacer del conocimiento del inversor la planificación de su carrera, a fin de crear interés en seguir invirtiendo en capital humano.

Reconocer y valorar el aporte que genera el inversor a la organización.

BIBLIOGRAFIA.

Alfonso Perdomo, Ilis M. **Técnicas de Investigación Bibliográfica.** Contexto Editores. Apartado 61346. Chacao - Caracas - Venezuela. Séptima Edición.

Arias, F (1999) **El Proyecto de Investigación; Guía para su Elaboración.** Segunda edición. Caracas: Episteme.

Balestrini, M. (1998). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación.** Caracas: Fotolito Quintana.

Cifuentes, A (2003). **El Empowerment.** Universidad Nacional de Colombia.

Davenport Thomas O (2000). **Capital Humano. Creando Ventajas Competitivas a través de las Personas.** Primera Edición. Traducción de Guillermo Solana. Impreso por Romanilla Vais S.A. Barcelona España.

González L. Maria de los Ángeles. Gil Blanco Yolangel (1988). **Incidencia de la Satisfacción en el Trabajo sobre el nivel de Ausentismo de los Empleados Administrativos de la Universidad Nacional Abierta.** Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Relaciones Industriales. Caracas.

Hernández S, Fernández C y Baptista L. (2003) **Metodología de la Investigación.** Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México.

Kreitner Robert, Kinicki Angelo (1999). **Comportamiento de la Organizaciones.** 3ra Edición. Mc Graw Hill. Traducido por Organizacional Behavior. España

Luthans Fred, Kreitner Robert. **Modificación de la Conducta Organizacional.** Editorial Trillas, 1991, México Distrito Federal.

Mc David, Jhon W, Harary Herbert. **Psicología y Conducta Social.** Editorial Limusa. 1979. México.

Mc Nall Burns Edward. **Civilizaciones de Occidente, su Historia y su Cultura.** 14 Edición. Ediciones Siglo Veint, 1947 NY Traducción de Rubén A. La porte Buenos Aires Argentina.

Nonaka, I (2003), **El Desarrollo Humano. Desarrollo Humano Concepto Holístico.** Mayo 2003. Disponible http:// www.pnud.org.ve/IDH98/desarrollohv6.htm (Consulta; 2003, Julio 17)

Sabino, C (1992). **El Proceso de Investigación Científica.** Caracas; Editorial Panapo.

Sampieri y Collado (2000). **Metodología de la Investigación.** Segunda Edición. Mc Graw Hill. México.

Santalla P. Zuleima (2003). **Guía para la elaboración Formal de Reportes De Investigación.** Primera Edición. Publicaciones UCAB. Caracas, Venezuela.

Tamayo y Tamayo (1998). **El proceso de la Investigación Científico.** México; Noriega Editores.

Temapedia (1995). **Enciclopedia Hispánica.** Reimpresión Actualizada. Impreso en Rand Mc Nally & Company Kentucky. EEUU

Tissen Rene, Andriessen Daniel y Lekanne Frank (2000). **Valor del Conocimiento Para Aumentar el rendimiento en las Empresas.** Closas-Orcoyen. S.L España.