

EL CAPITAL HUMANO DEL PROFESOR UNIVERSITARIO: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA

Patricia Mercado Salgado
Universidad Autónoma del Estado de México

Resumen

El concepto de capital humano procede de la necesidad de redimensionar el aporte del ser humano a los procesos de productividad (Acevedo, et al 2000), así como de determinar políticas para su desarrollo y justificar las inversiones requeridas. El objetivo de este trabajo es describir el capital humano (potencial intelectual, potencial social, potencial emocional y potencial de salud) del profesor universitario para determinar su relación con el clima organizacional. Este estudio exploratorio toma como muestra no probabilística a 30 académicos de tiempo completo del área académico-administrativa de una institución de educación superior. La hipótesis de relación entre las variables en estudio se confirma y se presenta una propuesta con enfoque de Desarrollo Humano basado en Competencias.

Abstract

The purpose of the present study was to explore a model to describe human capital of university professors and to examine its relationship with organizational climate. Human capital was conceptualized in terms of four dimensions of potencial: Intellectual, Social, Emotional and Helth. Organizational climate was examined through the following set o variables: Personal Contribution, Work as a Challenge, Recognition, Superior's Support, Task Support, Socio - emotional Support, Work Autonomy. A correlation analysis was performed and several results of interest were obtained. A significant relation was observed between climate and human capital, which supports de idea that both realities covariate and, even more, organizational climate seems to have significant effects on perceptions and evaluations done by professors about their human capital conditions.

Palabras clave: Capital Humano, Clima Organizacional, Profesor Universitario
Key words: Human Capital, Organizational Climate, University Professor.

Desde la llegada de la tecnología informática la naturaleza del trabajo y de las organizaciones ha cambiado, generando la necesidad de empleados con nuevas capacidades, puesto que "el conocimiento constituye el valor agregado en los procesos de produc-

ción de bienes y servicios de un país, haciendo que el dominio del saber sea el principal factor de su desarrollo autosostenido" (Anuies, 2000).

En este contexto, resulta difícil alcanzar el éxito organizacional sin hacer referencia a una

fuerza laboral bien formada, educada y potencialmente desarrollada. Por ello, se puede afirmar que estamos en la era del capital humano, en donde los resultados de cualquier organización dependen, sobre todo, de las personas. Esto es, cada vez tiene mayor fuerza la afirmación de que el factor más valioso es el humano, situación que se acentúa en las universidades públicas mexicanas, al considerar que se incrementa la demanda estudiantil y el personal académico no crece en esa misma proporción, lo que implica que debe hacerse más sin perder por ello la calidad y calidez humana.

Sin embargo, parece haber una distancia entre las palabras y los hechos en el terreno del desarrollo del factor humano (Fridman, Hatch y Walker, 2000), lo que implica que se diga mucho y se haga poco al respecto. De aquí que el diagnóstico del capital humano desde la autopercepción, pueda ser una aportación para determinar su valor y generar propuestas orientadas a su fortalecimiento, mediante la elaboración de programas y políticas de capacitación y actualización que impacten en la mejora continua y en los procesos de certificación y acreditación de planes y programas de estudio en el nivel superior.

Aunque desde 1996 el gobierno federal creó el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) con el propósito de lograr una superación sustancial en la formación, dedicación y desempeño de los cuerpos académicos de las universidades como un medio para elevar la calidad de la educación superior, el diagnóstico aquí presentado sobre capital humano y clima organizacional es importante para la generación de estrategias al interior de cada organismo académico.

Este estudio tuvo por objeto describir el capital humano del sector académico de una institución universitaria de educación superior en el área económico-administrativa (Toluca, México) mediante cuatro dimensiones (potencial intelectual, potencial social,

potencial emocional y potencial de salud), examinando la relación que existe entre éstas y el clima organizacional.

Desde 1996 Sveiby (referido por Ordóñez, 2000) afirma que el valor total de mercado de la empresa está formado por el patrimonio tangible más tres tipos de activos intangibles: la estructura interna (la organización), la estructura externa (los clientes) y las capacidades de las personas.

De la misma manera, tanto Brooking (1997) como Edvinson y Malone (1998) consideran que el valor de la empresa está representado por activos tangibles e intangibles. En estos últimos se ubica el capital intelectual, dividido en tres grandes bloques: capital humano (conocimientos, habilidades y experiencia de los empleados), capital estructural (cultura organizacional, procedimientos y procesos) y capital relacional (relaciones de la empresa con sus clientes, accionistas, socios, etc.).

Del recurso al capital humano

El capital humano enfrenta la necesidad de redimensionar el aporte del ser humano a los procesos de productividad empresarial (Acevedo, et al, 2002), ya que cuando se concibe al ser humano como recurso, se le está limitando a un elemento más de los procesos, mientras que la connotación de capital humano conlleva la potencialización de sus atributos a favor de él mismo y de los demás.

Sin embargo, es común escuchar el término recurso humano en el argot de los administradores y en las empresas. Hay que recordar que recurso implica algo disponible, pero también agotable; algo a lo que se puede recurrir cuando sea necesario, lo que equivaldría a considerar a las personas como perecederos para consumir; algo así como "despedir hoy al personal y volver a contratar mañana" (Friedman, Hatch y Walker, 2000).

Las personas, mediante el trabajo humano, somos algo más. Somos un bien que se puede valorar y revalorar; esto es, las perso-

nas aumentan su valor cuando se invierte en ellas, siendo importante el hecho de que "podemos medir los beneficios de esa inversión" (Bossi, Fuentes y Serrano, 2001).

La idea de que el trabajo humaniza y nos hace crecer está acompañada de que los seres humanos tenemos un valor intrínseco, el cual pareciera que, en ocasiones, las organizaciones se olvidan de él y se encargan de empolvarlo, adormecerlo, limitarlo o ignorarlo.

Este valor intrínseco se traduce en que "el personal posee talentos únicos, que son pilares sobre los cuales fincar la competitividad" (Arias y Heredia, 2000).

Pero entonces, ¿qué es el capital humano? Aunque son varias las definiciones, puede decirse que son aquellas personas que producen riqueza porque saben como crear valor y contribuir fructíferamente, debido a que tienen los conocimientos y las habilidades para implantar soluciones efectivas y creativas a los problemas (Edvinsson y Malone, 1997).

También se entiende por capital humano "todos aquellos factores poseídos por los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y organizacional, a fin de incrementar la calidad de vida" (Arias y Heredia, 2000). Por su parte, Bossi, Fuentes y Serrano (2001) entienden al capital humano como los conocimientos, habilidades y actitudes fundamentales para que la organización logre sus objetivos, lo cual implica una actualización permanente y formación continua del personal como la estrategia de mantener y aumentar sus capacidades.

El Modelo Intellect (Euroforum, 1998) señala que el capital humano se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, incluyendo su capacidad de aprendizaje orientada a la regeneración del conocimiento, es decir, a su capacidad de aprender.

Las definiciones anteriores no pueden ser aterrizadas si no se consideraran, al mismo

tiempo, las condiciones laborales que engloban otros elementos intangibles como el ambiente, las posibilidades de promoción, los incentivos y aún la seguridad en el trabajo, lo cual se refleja en esfuerzo y resultados (Klase, 1996).

En otras palabras, el capital humano tiene que ser algo más que la simple suma de capacidades individuales, conocimientos, destrezas y experiencias; debe captar también la dinámica de la organización (Edvinsson y Malone, 1998:40) en un ambiente exigente, competitivo y cambiante.

Así, en la medida en que se invierta en el personal, tanto desde lo individual como lo organizacional, éste se convertirá en ventaja competitiva, siendo importante determinar en qué consiste esa inversión.

Esto es, para lograr la conversión del recurso humano a capital humano, el diagnóstico desde la autopercepción es un punto de partida viable, sin perder de vista que también es necesario, mediante el ambiente laboral, dejar de ver a las personas como máquinas, además de fomentar la responsabilidad organizacional y personal para su permanente desarrollo y potencialización.

Valoración del capital humano

Al igual que la definición, para la valoración del capital humano existen propuestas diversas. Friedman, Hatch y Walker (2000) presentan un modelo de cinco fases: clarificación, evaluación, diseño, implementación y seguimiento. La segunda fase, la evaluación del capital humano, exige una medición precisa del ajuste, los costos y el valor de los programas del factor humano de la empresa, de tal forma que pueda construirse una matriz ajuste-costo-valor, cubriendo áreas principales de la gestión del factor humano, tales como reclutamiento, retención, jubilación, desempeño, compensación y formación. Como puede verse, este modelo precisa de información proporcionada por el directivo del área de personal más que por los empleados de la organización.

Brooking (1997) señala que hay muchas formas de pensar en el individuo cuando se intenta determinar su valor y que entre las categorías que toda clasificación debe abordar están la educación (base de conocimientos y habilidades generales), formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia) y competencias asociadas con el trabajo (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, factores motivacionales y comprensión, entre otras).

Por su parte, Ordóñez de Pablos (2000) considera que el capital humano está integrado por dos tipos de elementos: por un lado, los conocimientos y habilidades de las personas y, por el otro, los pensamientos, emociones y sentimientos desarrollados por ellas mismas.

Partiendo de su definición, Edvinsson y Malone (1998) consideran que la evaluación del capital humano debe incluir las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas, las actitudes, la experiencia y la creatividad de los empleados.

Tomando en cuenta los criterios anteriores, este trabajo ha englobado en cuatro rubros los elementos considerados para evaluar el capital humano desde la autopercepción. Estos son:

Potencial intelectual.- Svelby (referido por Ordóñez, 2000), afirma que uno de los principales activos intangibles de la organización son las capacidades de las personas, pues son ellas quienes poseen el conocimiento necesario para responder a los diversos escenarios generados por el entorno. Este conocimiento se traduce en habilidades, resolución de problemas, obtención de resultados, capacitación y actitud hacia el aprendizaje.

Potencial social.- Parece limitada la idea de que hombres y mujeres somos máquinas económicas con el único interés de trabajar para ganar y acumular dinero. Todo ser humano va en busca individualista de capital;

pero no sólo del capital financiero, sino también de mayores activos orientados hacia la educación (potencial intelectual) y el potencial social, destacando las relaciones personales y la pertenencia a organizaciones (Eisenmann, 2003), lo que implica el fortalecimiento de capacidades y habilidades para liderar, comunicarse y mantener relaciones personales sanas. En otras palabras, el potencial social está integrado por la red de relaciones que se establecen tanto en la esfera personal como en lo laboral (Heller, 2001), en donde podemos utilizar y hacer patente nuestro potencial intelectual y emocional.

Potencial emocional.- Es la fuerza de expresión manifestada en actitudes hacia el trabajo (satisfacción) y la motivación a partir de la misión y metas de la organización. Ordóñez (2000) afirma que el capital intelectual y el capital emocional son dos lados de la misma moneda, son mente y corazón, lo que equivale a que el capital intelectual es una mente gigante que sólo puede desarrollar su trabajo si dispone de un motor adecuado, es decir, de un corazón gigante que es el capital emocional. De aquí que las organizaciones deban reconocer la importancia del potencial emocional.

Potencial de salud.- No puede dejar de reconocerse que tan subestimadas como cuantiosas son las pérdidas que las enfermedades profesionales, entre las que se encuentra el estrés, causan a una sociedad, a las empresas y a las familias. No sólo afectan a los trabajadores y sus parientes al provocar incapacidades físicas o mentales, sino también a los empleadores y los gobiernos, que comienzan a evaluar el perjuicio financiero, mediante grandes pérdidas por defectos en la calidad y cantidad de productos y servicios, ausentismo, rotación de personal, accidentes, jubilaciones prematuras e, incluso, la muerte de los empleados (Orlandini, 1999). En este sentido y aunque no aparece en ninguna de las definiciones anteriores de capital humano, quien esto escribe considera que esta dimensión contribuye al bienes-

tar físico y mental del personal, sin el cual no podría alcanzar su potencialización ni contribuir a la generación de conocimiento organizacional.

Clima Organizacional y Capital Humano

Existen elementos concretos para medir la rentabilidad y productividad de una organización, lo que le permite compararse con la competencia y examinar su evolución. Pero las organizaciones no sólo están hechas de recursos materiales. Muchos proyectos no dan los resultados esperados por falta de información interna, por insatisfacción de los empleados o por falta de motivación. Cualquier iniciativa que conlleve un cambio tiene que considerar la creación de condiciones para cosechar los frutos de las inversiones realizadas, las cuales se vinculan a la persona satisfecha con su trabajo, con su entorno, con posibilidades de crecer, de utilizar su creatividad y su potencial (Almagro, et al, 2004).

Así, al momento en que las personas aportan su energía, dinamismo, espíritu de equipo y adhesión a los objetivos organizacionales, es cuando el recurso humano se convierte en capital humano y contribuye a la buena salud de la empresa. Por el contrario, cuando estas disposiciones humanas no existen, o se degradan, la organización puede fracasar en su misión económica y social. Por tanto, un buen clima organizacional es indispensable para la vida y el crecimiento de las personas y las organizaciones (Almagro, et al 2004), lo que hace suponer, por las definiciones anteriores, que éste es un elemento del capital organizativo, al poder ser considerado como un bien de la organización, y aún, un bien social.

De aquí que se pueda afirmar que el clima laboral es “una realidad organizacional y humana que demanda atención, cuidado, mejoramiento, monitoreo permanente y, en ocasiones, inversión económica” (Toro, 2001).

Al diagnosticar el clima organizacional, éste puede ser entendido como “el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa” (Toro, 2001). Por ello, se recurre al estudio de esta variable cuando se intenta mejorar el ajuste entre el personal y la organización, para que ésta marche sin fricciones (Muchinsky, 2002) y que los empleados encuentren en ella un espacio para potencializar sus capacidades, con beneficios individuales y colectivos.

En este sentido, la finalidad es que los académicos universitarios lleguemos a ser equipos conformados por personas talentosas, creativas y dinámicas cuya actitud positiva y emprendedora sea el combustible del desarrollo institucional. Entonces seremos un capital humano convertido en estrategia competitiva.

Considerando que el clima organizacional tiene un carácter descriptivo y es relativamente estable, para su medición se consideran las siguientes dimensiones:

Contribución personal.- Si la persona percibe que su esfuerzo tiene sentido respecto a los procesos y resultados de la organización, muy probablemente se sienta identificada y comprometida (Kahn, 1990; Brown y Leight, 1996).

Trabajo como reto.- Una de las fuentes de desarrollo personal en el trabajo es el hecho de enfrentarse a problemas y resolverlos empleando las habilidades y la creatividad (Brown y Leight, 1996).

Reconocimiento.- La percepción de que la organización aprecia el propio esfuerzo y los resultados obtenidos, trae como consecuencia mayor satisfacción (Brown y Leight, 1996).

Apoyo del superior inmediato.- Pueden establecerse dos extremos. En uno se localiza un estilo inflexible y rígido como un síntoma de falta de confianza en el subordinado para efectuar el trabajo sin una supervisión estrecha; en el otro, en cambio, el estilo per-

mite cambiar los métodos y aprovechar los errores, utilizar la creatividad para solucionar los problemas (Brown y Leight, 1996).

Soporte en las tareas.- El grado en el cual los empleados perciben que están siendo apoyados con materiales, equipo, servicios y recursos necesarios para cumplir con su trabajo (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990).

Soporte socio-emotivo.- Grado en el cual los empleados perciben que su bienestar personal es protegido por una administración amable, considerada y, en general, humana (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990).

Autonomía en el trabajo.- Para la realización de las tareas, busca identificar la percepción del personal en relación a la dependencia o independencia de otras personas para el cumplimiento de su deber (Falcione, Sussman y Herder, 1995).

MÉTODO

Se trata de un estudio exploratorio que busca preparar el terreno para posteriores investigaciones sobre el capital humano. Se utilizó una muestra no probabilística integrada por 30 profesores de tiempo completo, equivalente a una tasa de participación del 90% de los académicos de esa institución.

La hipótesis supone la relación entre los cuatro factores del capital humano (potencial intelectual, capital social, capital emocional y capital de salud) y el clima organizacional (contribución personal, trabajo como reto, reconocimiento, apoyo del superior inmediato, soporte en las tareas, soporte socio-emotivo y autonomía en el trabajo) percibido por el personal académico universitario del área económico-administrativo de una institución de educación superior (Toluca, México).

Instrumento

La recolección de datos primarios (aplicación del instrumento) se realizó durante julio de 2003 mediante un cuestionario de 118 reactivos utilizando una escala tipo Likert, con ponderaciones desde 1=totalmente en

desacuerdo hasta 5=totalmente de acuerdo, en donde a mayor puntuación, mejor la percepción del factor. Algunos ejemplos de reactivos son: "las aptitudes con que cuento son más de las que necesito para desarrollar mi trabajo", "percibo que la capacitación que me brinda la organización me ayuda a realizar mejor mi trabajo", "me siento fatigado cuando me levanto en las mañanas a enfrentar otro día de trabajo", "el reconocimiento que recibo por mi trabajo es lo que en realidad merezco", "me siento muy útil en mi trabajo".

Muestra

Los datos generales de los profesores de tiempo completo que participaron en el estudio, son los siguientes: 52% mujeres y 48% hombres; 46 años como promedio de edad y 22 años de antigüedad laboral en el organismo académico. El 32% tiene grado de licenciatura, el 64% de maestría y el 4% doctorado. En cuanto a su adscripción, el 32% pertenece a posgrado y el 68% a licenciatura.

RESULTADOS

Utilizando el paquete estadístico SPSS 12.0, se calculó la confiabilidad Alpha de Cronbach (Tabla No. 1) para confirmar qué tan consistente y estable es el instrumento, pues si bien lo referente a clima organizacional ya ha sido utilizado en otros estudios (Mercado 2002 y Mercado 2003), lo que respecta a capital humano se trata de reactivos generados por la autora a partir de la literatura existente al respecto, lo que confirma el carácter exploratorio del estudio. Aún así, todas las confiabilidades de las dimensiones del capital humano son mayores a .53 en su mayoría, considerado por Davis (2002) como aceptable para este tipo de estudios exploratorios. En cuanto al clima organizacional, al igual que en las investigaciones ya referidas realizadas con muestras de personal de salud, debe tenerse cuidado al interpretar los resultados de las dimensiones Contribución Personal y Autonomía en

TABLA No. 1
Confiabilidad (Alpha de Cronbach) de las variables en estudio (n=30)

VARIABLE	DIMENSIÓN	CONFIABILIDAD
Potencial intelectual	Capacidades y habilidades	.56
	Resolución de problemas	.61
	Obtención de resultados	.73
	Actitud hacia el aprendizaje	.61
	Capacitación	.71
Potencial social	Liderazgo	.86
	Comunicación	.53
	Relaciones personales	.63
Potencial emocional	Satisfacción	.77
	Motivación	.60
Potencial de salud	Salud física y mental	.73
	Estrés	.74
Clima Organizacional	Contribución personal	.32
	Trabajo como reto	.77
	Reconocimiento	.73
	Apoyo del superior	.83
	Soporte en las tareas	.53
	Soporte socio-emotivo	.92
	Autonomía en el trabajo	.30

el Trabajo, ya que las confiabilidades obtenidas fueron de .32 y .30, respectivamente.

En la tabla No. 2 se reportan los promedios y desviación estándar de las cuatro dimensiones del capital humano, así como de las siete que integran la variable de clima organizacional.

La tabla No. 3 contiene las correlaciones de Pearson entre las variables estudiadas. En esta tabla se eliminó el punto decimal y se indicó la significación estadística con asteriscos (*<p.05 y **<p.10), para facilitar su lectura.

DISCUSIÓN

Un nuevo reto para al gestión del capital humano es emplear, retener y motivar a los mejores, en todos los niveles y sin limitaciones geográficas (Friedman, Hatch y Walker, 2000), con la finalidad de cumplir los objeti-

vos estratégicos que siempre están cambiando. A continuación se analiza lo relativo a las cuatro dimensiones del capital humano y, posteriormente, lo referente al clima organizacional.

Potencial intelectual

El personal académico percibe tener capacidades y habilidades suficientes para desempeñar sus funciones (media=4.16) y resolver problemas (media=4.31); sin embargo parece que su actitud hacia el aprendizaje podría mejorar (media=3.88). Especial atención merece la capacitación (media=2.46) y, sobre todo, la obtención de resultados (media=2.45).

El promedio obtenido en la dimensión de *capacidades y habilidades*, se traduce en que los académicos consideran tener el nivel educativo acorde a su puesto y se sien-

TABLA No. 2
Media y Desviación Estándar de las variables indicadas (n=30)

VARIABLE	DIMENSIÓN	PROMEDIO	D.E.
Potencial intelectual	Capacidades y habilidades	4.16	.49
	Resolución de problemas	4.31	.74
	Obtención de resultados	2.45	.96
	Actitud hacia el aprendizaje	3.88	.68
	Capacitación	2.46	.87
Potencial social	Liderazgo	3.11	.95
	Comunicación	2.94	.81
	Relaciones personales	3.03	.84
Potencial emocional	Satisfacción	3.10	.82
	Motivación	3.63	.92
Potencial de salud	Salud física y mental	3.66	.45
	Stress	3.13	.88
Clima Organizacional	Contribución personal	3.61	.69
	Trabajo como reto	3.80	.80
	Reconocimiento	2.63	.98
	Apoyo del superior	3.63	1.17
	Soporte en las tareas	2.20	.96
	Soporte socio-emotivo	2.62	1.25
	Autonomía en el trabajo	3.59	.86

ten orgullosos de sus capacidades. Aprecian que los cambios que ha vivido la institución en el último año no les exige otras competencias, aunque tampoco perciben contar con más aptitudes de las necesarias para desarrollar su trabajo.

En cuanto a la relación entre las habilidades y capacidades, como dimensión del potencial intelectual, y el clima organizacional, se manifiesta en la contribución personal ($r=.52, p<.10$), lo que implicaría que a mayores habilidades y capacidades, es mayor la contribución que podemos realizar mediante nuestro trabajo.

Es claro que el personal considera tener *capacidad para resolver problemas*, pues es raro que esperen a que otros lo hagan por ellos, o que consideren la improvisación como algo funcional. Tal vez esto se daba a la naturaleza del puesto, ya que privilegia el individualismo al generar investigación, impartir docencia y brindar asesoría, aunque

no así la gestión académica, la cual depende más del aparato administrativo.

En cuanto a la *obtención de resultados* es notorio que los profesores atribuyen a factores externos la falta de logro de sus objetivos, ya sea por atender asuntos urgentes y postergar los importantes, por interrupciones intermitentes en la realización de las tareas sustantivas (investigación y docencia), o bien, por la imposibilidad de organizar su tiempo debido a factores ajenos a ellos. Este aspecto merece atención especial, sobre todo ahora que las universidades públicas son evaluadas externamente a partir de resultados, tales como publicaciones y eficiencia terminal (egresados/titulados). Desde el ámbito de lo personal, vale la pena atender y elevar esta dimensión, pues pareciera que en la medida en que los académicos obtienen resultados, la actitud hacia el aprendizaje sería mayor ($r=.67, p<.10$), lo cual también puede interpretarse como que aquél que

tiene actitud de aprendizaje incrementa sus posibilidades de obtener resultados.

Por otro lado, la obtención de resultados también parece predecir unas relaciones personales favorables ($r=.79$, $p<.10$) y mayor reconocimiento ($r=.58$, $p<.10$). No menos importante es que parece ser que la obtención de resultados también favorece la satisfacción hacia el trabajo ($r=.67$, $p<.10$) y la motivación ($r=.57$, $p<.05$), además de ser una opción para poder tener acceso a más recursos materiales ($r=.45$, $p<.05$) a través de programas de apoyo a la investigación. Por si fuera poco, pareciera que al obtener resultados podría mejorarse la salud física y mental ($r=.60$, $p<.10$), reduciendo el estrés ($r=-.62$, $p<.10$). Cabe mencionar que esta institución educativa tiene instituido desde 1996 un programa anual de evaluación del desempeño académico.

En esencia, lo obtenido en este estudio apoya la predicción de que se tendrían mejores resultados por parte de los académicos si se brindara atención al soporte socio-emotivo, el reconocimiento, el soporte en las tareas y la autonomía del trabajo, como dimensiones del clima organizacional.

La *actitud hacia el aprendizaje* en un ambiente académico es por demás relevante. Sin embargo, dentro del potencial intelectual, ésta ha sido una de las dimensiones con menor valor (media = 3.88), entendiéndose con esto que, si bien se percibe un moderado interés de actualización profesional, no se considera al autoaprendizaje como un mecanismo para el desarrollo; por otro lado, parece que no se percibe un apoyo total de la organización para continuar su formación. Así, como era de esperarse, la actitud hacia el aprendizaje arroja relaciones moderadamente altas con la capacitación ($r=.60$, $p<.10$), las relaciones personales ($r=.62$, $p<.10$), la satisfacción ($r=.62$, $p<.05$), la motivación ($r=.70$, $p<.10$, así como con la salud física y mental ($r=.68$, $p<.10$).

En cuanto al clima organizacional, la relación con la actitud hacia el aprendizaje se

presenta con la contribución personal ($r=.47$, $p<.05$), el trabajo como reto ($r=.50$, $p<.05$), el reconocimiento ($r=.58$, $p<.10$), el apoyo del superior ($r=.50$, $p<.05$), el soporte en las tareas ($r=.46$, $p<.05$), el soporte socio-emotivo ($r=.76$, $p<.10$) y la autonomía en el trabajo ($r=.64$, $p<.10$). Entonces podría predecirse que en la medida en que se mejore el clima organizacional, la actitud hacia el aprendizaje podría incrementarse y, al mismo tiempo, disminuir el estrés ($r=-.54$, $p<.10$).

Para cerrar lo referente al potencial intelectual, cabe mencionar que los resultados obtenidos muestran que la *capacitación* (media = 2.46) es un asunto serio por revisar, pues el personal no considera que ésta haya sido de utilidad para realizar mejor el trabajo, tal vez debido a la pertinencia de la misma, pero también afirman que la organización no da seguimiento al incremento de sus habilidades después de recibir la capacitación. La importancia de lo anterior se traduce en que en la medida en que la capacitación se incremente en cantidad y calidad, se favorecerían aspectos como el liderazgo ($r=.44$, $p<.10$), la comunicación ($r=.46$, $p<.05$), las relaciones personales ($r=.61$, $p<.10$), la satisfacción ($r=.5$, $p<.10$), la motivación ($r=.61$, $p<.10$) y hasta el reconocimiento ($r=.59$, $p<.10$), el apoyo del superior inmediato ($r=.45$, $p<.10$) y el soporte socio-emotivo ($r=.79$, $p<.10$).

Parece interesante que no se obtiene una correlación entre resolución de problemas y capacitación, pero sí entre aquella y la actitud de aprendizaje, lo que haría suponer que para resolver problemas se precisa más de actitud que de capacidad.

Por otro lado, a partir de las correlaciones señaladas anteriormente, podría afirmarse que el clima organizacional es determinante para que florezca el potencial intelectual del académico.

Potencial Social

Aunque no es difícil reconocer que los logros institucionales se alcanzan por la fortaleza del trabajo en equipo, si resulta com-

plicado que esto se logre. Así, al describir el capital social es preciso señalar que el *liderazgo* (media = 3.11) podría fortalecerse cuando el superior inmediato propicie el trabajo en equipo e involucre a todos en las tareas, además de que su manera de ser parece que no brinda la oportunidad de aprender. Es notoria la percepción de que el superior inmediato no trata a todos por igual ni que existe mucha participación para la toma de decisiones. Hay que recordar que el liderazgo puede ser una fuente de motivación ($r=.42$, $p<.05$) y un punto de partida para que el personal considere su trabajo como un reto ($r=.45$, $p<.05$). Aunque parezca una obviedad, el personal percibe tener el apoyo del superior inmediato en la medida en que éste ejerce un liderazgo participativo ($r=.70$, $p<.05$).

No menos importante en el fortalecimiento del capital social es la necesidad de reforzar la *comunicación* (media = 2.94), incluyendo desde la manera en que ésta fluye, la precisión en que se dan las instrucciones y la forma en que el personal se entera de lo cotidiano y lo trascendental. Una comunicación eficiente se reflejaría en el clima organizacional mediante el reconocimiento ($r=.46$, $p<.05$), el soporte socio-emotivo ($r=.41$, $p<.05$) y el soporte en las tareas ($r=.44$, $p<.05$), que como ya se dijo, son elementos que contribuyen a la obtención de resultados.

En cuanto a las *relaciones personales* (media = 3.03), se manifiesta una parsimonia, pues si bien no se vive una atmósfera de destrucción, tampoco se percibe que sea relajada pero productiva, aunque no se llega al extremo de ceder a los intereses de los demás para no generar problemas. Hay que recordar que las relaciones personales ayudan a predecir una mayor satisfacción hacia el trabajo ($r=.73$, $p<.10$) y el incremento de la motivación ($r=.64$, $p<.10$). En cuanto al clima organizacional, parecería que mediante las relaciones personales podría incrementarse el reconocimiento ($r=.67$, $p<.10$) el apoyo del

superior inmediato ($r=.49$, $p<.05$), el soporte en las tareas ($r=.54$, $p<.10$), la autonomía ($r=.74$, $p<.10$) y el soporte socio-emotivo ($r=.85$, $p<.10$). Como parte del potencial de salud, las relaciones personales sanas favorecen la salud física y mental ($r=.62$, $p<.10$) y disminuyen el estrés ($r=-.58$, $p<.10$).

Potencial emocional

Cada día cobra mayor importancia la inteligencia emocional sobre la racional y aunque se ha preparado para el discurso, es poco lo que al respecto se considera en las organizaciones. En el presente estudio, se obtuvo que el personal no define con claridad su *satisfacción* (media = 3.10) ni su nivel de *motivación* (media = 3.63).

La satisfacción en el trabajo se manifiesta, principalmente, en el capital de salud, pues pareciera que mientras mayor sea ésta, es mejor la salud mental ($r=.63$, $p<.10$) y el estrés podría disminuir ($r=-.64$, $p<.10$).

El clima organizacional favorece la satisfacción en el trabajo mediante el reconocimiento ($r=.76$, $p<.10$), el soporte en las tareas ($r=.63$, $p<.10$), soporte socio-emotivo ($r=.77$, $p<.10$) y la autonomía en el trabajo ($r=.59$, $p<.10$).

Potencial de Salud

Parece ser que las condiciones de salud no dependen exclusivamente de una carga horaria o de la alimentación; también podrían estar vinculadas al clima organizacional. Los resultados obtenidos muestran que el personal percibe como regulares sus condiciones de *salud física y mental* (media = 3.6), además de un *estrés* moderado (media = 3.1), lo cual se manifiesta mediante continuos cambios de humor, tanto positiva como negativamente, sin llegar a sentir un cansancio emocional por el trabajo. Aunque en ocasiones aparece cierta fatiga matutina, esto no cae en ausentismo. Como era de suponerse, se obtiene una relación negativa entre salud física y mental con estrés ($r=-.50$, $p<.05$). En cuanto al clima organizacional, parece ser que

cuando se recibe el reconocimiento esperado, el estrés puede disminuir ($r=-.57, p<.10$) y mejorar la salud física y mental ($r=.59, p<.10$). Otras posibles fuentes de estrés se encuentran en la falta de soporte en las tareas ($r=-.59, p<.10$), soporte socio-emotivo ($r=-.53, p<.10$) y la falta de autonomía en el trabajo ($r=-.66, p<.10$).

Clima organizacional

Son diversos los autores que afirman que una manera de conocer lo que es una organización es mediante la descripción del clima organizacional, lo cual resulta pertinente para diagnosticar el capital humano y generar propuestas para su desarrollo. Por ello en los párrafos anteriores ya se hizo referencia a la relación que las dimensiones del clima organizacional tienen con el capital humano. Ahora se aborda la descripción del clima organizacional.

Los académicos no perciben que su *contribución personal* sea de lo mejor (media = 3.61), pues no se sienten pieza clave de la institución ni ven cómo su trabajo contribuye a las metas de la organización, lo cual se demuestra en la correlación con el apoyo del superior inmediato ($r=.50, p<.05$) y el soporte socio-emotivo ($r=.41, p.05$).

No se considera que el *trabajo sea un reto* (media = 3.80), ya que no siempre les permite aplicar, al máximo, su inteligencia y creatividad, pero tampoco desarrollar su capacidad de aprendizaje. Parece ser necesario profundizar en el estudio de esta dimensión, tomando como variable moderadora la antigüedad en la organización, pues da la impresión de que llevan muchos años haciendo lo mismo y de la misma manera.

En cuanto al *reconocimiento* (media = 2.63), una de las variables con menor valor de todas las abordadas en este estudio, el personal académico percibe que es poco reconocida la calidad de su trabajo, tanto por sus compañeros como por sus superiores. Entre las alternativas para mejorar esta dimensión está el contar con los materiales y

equipos requeridos para realizar su trabajo (soporte en las tareas, $r=.64, p<.10$) y el grado de autonomía que se tenga para llevar a cabo sus funciones ($r=.56, p<.10$).

El *apoyo del superior inmediato* puede entenderse más bien como regular (media = 3.63) explicándose por la flexibilidad que existe para el cumplimiento de los objetivos y la libertad de hacer las cosas como se crea más conveniente. Entender más esta dimensión implica un estudio sobre la estructura y diseño organizacionales de esta institución, pues en ocasiones no se llega a identificar con claridad quien es el superior inmediato.

Parece ser que el personal académico no percibe estar siendo apoyado con los materiales y equipo necesarios para realizar su trabajo (*soporte en las tareas*, media = 2.20), lo cual puede tener su origen en las restricciones presupuestales que ha enfrentado la institución. Lo importante es que al momento en que el personal no percibe este tipo de soporte, parece ser que afecta al reconocimiento ($r=.64, p<.10$) y al soporte socio-emotivo ($r=.63, p<.10$).

El personal afirma que es poco el *soporte socio-emotivo* (media = 2.62) que perciben, pues llegan a sentir que son tratados como "algo más" y no como personas, además de que la organización no busca siempre su bienestar personal, llegando a percibir que si expresan sus verdaderos sentimientos pudieran enfrentarse a ciertas represiones. La importancia de esta dimensión se traduce en que correlaciona positivamente con las demás dimensiones del clima organizacional.

Finalmente, en cuanto a la *autonomía individual* (media = 3.59), se percibe que el personal académico no siempre se sienten con libertad para realizar las mejoras a su alcance, correlacionando con el reconocimiento ($r=.64, p<.10$).

PROPUESTA

Después de los resultados obtenidos podría decirse, que el personal académico se percibe más como recurso que como capital

humano. De aquí la necesidad de una propuesta, tomando como punto de partida el enfoque de Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias (Alles, 2005), en donde además de enriquecer las capacidades individuales del profesorado, debe generarse un entorno organizativo que cree valor profesional y que motive a los empleados a aportar y a continuar en la organización. En otras palabras, la propuesta debe orientarse al incremento de competencias individuales y enriquecimiento del clima organizacional, de tal suerte que se vincule el beneficio institucional y el crecimiento personal por medio de balancear las necesidades, expectativas y prioridades de la institución con el desempeño del profesorado.

En este sentido es prioritario fortalecer la actitud hacia el aprendizaje, considerando para ello que además de una cuestión personal, ésta debe "flotar" en el ambiente. Además de promocionar la asistencia a eventos académicos, también podrían revisarse las funciones y responsabilidades del académico, de tal suerte que su trabajo en verdad sea percibido como todo un reto.

Por otro lado, vale la pena reforzar y revisar los mecanismos de comunicación y el soporte socio-emotivo, de tal suerte que el personal se sienta verdaderamente tomado en cuenta y perciba que la institución busca su bienestar personal y no exclusivamente el cumplimiento de algunas de sus tareas.

No menos importante es mejorar el reconocimiento y la obtención de resultados, pues en ocasiones éstos se conocen más fuera de la institución que dentro de ella.

Parece urgente realizar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación, o determinar si se trata de generar facilidades para que los académicos accedan a un grado más, es decir los que tienen licenciatura obtengan la maestría y éstos estudien el doctorado.

Como puede verse, estas son ideas generales para construir una propuesta, sin embargo algo más detallado puede tener mejores resultados si se involucra al personal para

su construcción, teniendo presente que deberá permear la filosofía de gestión del conocimiento, entendida como el conjunto de procesos y sistemas que permitan que el capital humano de una organización aumente de forma significativa, y así generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Un proyecto de esta envergadura enfrenta, por naturaleza, cierta resistencia al cambio, en donde es necesaria la participación de todos. El cambio lo hacemos juntos, sobre todo cuando es intencional y esencial, partiendo de que el clima organizacional puede ser el transporte para que el desarrollo humano se convierta en valor, actitud y conducta.

CONCLUSIONES

La tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de las instituciones de educación superior depende de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan sus académicos.

El personal académico se percibe más como recurso humano que como capital humano, pues parece que tanto él como la institución se preocupa poco por su desarrollo permanente.

La importancia de un clima organizacional amigable, estimulante y reconfortante radica en que los empleados se la pasen bien trabajando y por ende obtengan resultados.

Con pequeñas inversiones en las personas se puede conseguir un rendimiento muy importante del capital humano: que vengan a trabajar cada día con ganas de hacerlo bien.

Cualquier propuesta para desarrollar el capital humano debe vincular el beneficio institucional con el crecimiento personal, tomando como punto de partida la misión y visión institucionales, y acompañado de la creación de un ambiente propicio para ello.

Finalmente, queda en el tintero, para investigaciones posteriores, acercarnos a una medición más integral del capital humano, lo que precisa no sólo la autopercepción, sino

recurrir a información propia de la organización que refleje los productos e impactos que los académicos logran en la sociedad, ya sea mediante publicaciones, egresados o empleadores.

No menos importante es incrementar la población y/o replicar esta investigación en escenarios similares, con la finalidad de aplicar un análisis factorial para obtener la validez respectiva del instrumento de medición.

Para que el capital humano siga siendo una ventaja competitiva, debe tenerse en cuenta la renovación continua, pues es quien transforma y refina el conocimiento individual en valor duradero para la organización; es decir, que las competencias individuales desarrollen efectos multiplicadores dentro de la empresa. Esto obliga a incursionar en el aprendizaje organizacional mediante investigaciones longitudinales.

Referencias

- Acevedo, M., Díaz, F., Cano, C. y Gómez C. (2002). Crecimiento Económico y Capital Humano. En *Diferencias y similitudes en las teorías del crecimiento económico*. Barcelona: Universidad de EAFIT.
- Almagro, J. et al. (2004) *Expertos en personas*. España: Prentice Hall.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Anuiés (2000). *Programa regional de Tutoría Académica*. Documento aprobado por acuerdo 2.4, sesión 2.00 del Consejo Regional Centro Occidente de la ANUIES, realizado en la Universidad de Colima el 12 de mayo.
- Arias, F y Heredia A. (2000). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Ed. Trillas.
- Bossi, A., Fuertes, Y. y Serrano, C. (2001). El capital intelectual en el sector público, (en línea) *5 campus.org. Capital Intelectual* <http://www.5campus.org> (consultado el 23 de mayo de 2002).
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual*. España: Paidós Empresa 53.
- Brown, S. P. y Leight, T.W. (1996). A new Look at psychological climate and its relationships to job involvement, effort, and performance. *Journal of Organizational Behavior*. No. 13.
- Davis, D. (2000). *Investigación en administración para la toma de decisiones*. 5ª ed. México: Thomson editores, 2000.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1998). *El capital intelectual*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Eisenmann, R. (2003). Capital financiero, capital humano... y capital social. Panamá: La Prensa WEB, 11 de abril.
- Euroforum (1998). *Modelo Intelec*. En <http://www.gestiondelconocimiento.com> el 25 de julio 2004.
- European Comisión. Employment and Social Affairs DG. (s/f). *Some implications of human and social capital building in the knowledge society for employment and social inclusion policies*. EMPL/G3/LPW/RS/mb-D(02)73090. En <http://europa.eu.int/>. Consultado en julio 2004.
- Facione, R., Syssman, L. y Herden, R: (1995). *Communication Climate in organizations. Context internal and external environments*. USA
- Friedman, B., Hatch, J. y Walker, D.(2000) *Atraer, gestionar y retener el capital humano*. España: Paidós.
- Heller, L. (2001) *¿Cuánto capital tengo?* <http://www.mujeres de empresa.com>.
- Kahn, W.A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. Vol. 33, p. 692-724.

- Klase, K.A. (1996). Accounting for human resource development in the public sector. *International Journal of Public Administration*, Vol. 19, No. 5, May 1996, págs. 661-688
- Kopelman, R., Brief, A. y Guzzo, R. (1990). *The role of climate and culture in productivity. Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass Publishers. USA.
- Mercado P. (2002). *El compromiso personal hacia la organización en instituciones de salud de atención a la población abierta*. Tesis Doctoral. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Mercado, P. (2003) *El clima organizacional en la calidad de vida laboral del personal de salud de un hospital materno infantil*. Ponencia presentada en el XXIX Congreso Iberoamericano de Psicología. Lima, Perú.
- Muchinsky, P. (2002) *Psicología aplicada al Trabajo*. 6ª edición. México: Thomson Learning.
- Ordóñez, P. (2000). *Capital Intelectual y capital emocional: las claves de transformación en la organización del conocimiento del Siglo XXI*. España: Universidad de Oviedo.
- Orlandini, A. (1999). *El estrés. Qué es y cómo evitarlo*. México: SEP/FCE
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional. Perfil de Empresas Colombianas*. Cincel: Colombia.