

La retención del capital humano como estrategia de competitividad en las organizaciones

MARÍA CECILIA TORRES ACOSTA¹

DRA. JOSEFINA MORGAN BELTRÁN²

DR. LEÓN MARTÍN CABELLO CERVANTES³

Resumen

En las organizaciones existen trabajadores que son inversores de capital humano, personal que se capacita, se actualiza, que está aprendiendo continuamente, la misma permanencia que han tenido en las organizaciones les dan una ventaja competitiva, las organizaciones deben de poner especial atención en los inversores de capital humano, identificarlos y reconocer su esfuerzo, se muestran los factores que deben de ofrecer las organizaciones para retenerlos, se consideraran aspectos teóricos de las estrategias para la retención de inversores del capital humano, con una metodología cualitativa, a través de estudio de caso en una empresa Constructora, entrevistas semiestructuradas, análisis de textos y observación no participante. Los resultados muestran que los inversores del capital humano son los que hacen crecer a la empresa y ser competitiva ya que son propositivos, aprenden fácilmente lo nuevo, desaprenden lo obsoleto, son comprometidos y autoadministrados entre otras características importantes de identificar y desarrollar.

Palabras clave: Capital Humano, Inversores, Competitividad.

Abstract

In the organizations there exist workpeople who are investors of human, personal capital that qualifies, it is updated, that he is learning continuously, the same permanence that they have dyed in the organizations they give them a competitive advantage, the organizations must put special attention in the investors of human capital, identify them and recognize his effort, there appear the factors that the organizations must offer to retain them, there will be considered to be theoretical aspects of the strategies for the investors' retention of the human capital, with a qualitative methodology, across study of case in a Construction company, semistructured interviews, analysis of texts and not taking part observation. The results show that the investors of the human capital are

¹ Estudiante de la maestría en Administración en Alta Dirección. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de Querétaro.

² Profesor investigador de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Querétaro.

³ Profesor investigador de la Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de Querétaro.

those who make grow to the company and to be competitive since they are propositos, they learn easily the new thing, they unlearn the obsolete thing, they are compromised and autoadministered between other important characteristics of identifying and developing.

Keywords: Human capital, investors, competitiveness.

1. Introducción

El interés por investigar las estrategias para la retención de inversores de capital humano, se deriva de la preocupación de las empresas por conservar de alguna forma los conocimientos de los trabajadores ya que al renunciar a la organización o dejar de trabajar en ella, se llevan sus conocimientos y dejan un hueco en la empresa que se llena con alguien más pero conlleva un costo alto e incluso pueden ser dos o tres personas que realicen el trabajo que hacía sólo una persona. ¿De qué forma las organizaciones de alto desempeño retienen el capital humano en el que han invertido?

Las proposiciones de esta investigación son: la promoción de la aplicación de conocimientos adquiridos, oportunidades para el desarrollo, y fomentar la autonomía del trabajador en sus labores, las estrategias que utilizan las organizaciones de alto desempeño para retener el capital humano. Para la comprobación de estas proposiciones se realizó investigación de campo en una empresa ubicada en el Estado de Querétaro, del ramo inmobiliario dedicada a la construcción, y comercialización de viviendas. En dicha empresa se realizaron entrevistas a mandos medios, de acuerdo a los resultados de la investigación realizada las proposiciones se comprobaron, sin embargo se encontraron estrategias adicionales que motivan a los inversores de capital humano a permanecer en la organización, como los retos y desafíos profesionales que les puede ofrecer la empresa, saber que son estimados por sus jefes, la admiración que sienten por sus directores al considerarlos líderes que saben guiarlos, la dinámica de la información, el respaldo de los jefes inmediatos, la satisfacción por el trabajo que realizan, que la empresa cumpla con las promesas que les hace, en forma general se observó que los motivos que los hacen permanecer en la organización y aportarle sus conocimientos son los siguientes: las oportunidades de desarrollo, los retos que ofrece la empresa, por la apertura y confianza que les brinda la organización.

2. Capital Humano

De acuerdo a Münch (2005) el capital humano es: *“el valor de las habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos de las personas que integran una organización”*. (p.14). El capital humano está integrado por personas, que proporcionan a la organización talento, trabajo, creatividad, compromiso, lealtad y esfuerzo, además poseen características como: inteligencia, competencia, imaginación, experiencias, habilidades, por ello el factor humano es vital para cualquier organización, comprendiendo lo trascendental del capital humano, la administración de éste, debe obtener la máxima eficiencia, eficacia, productividad y calidad en el logro de los objetivos de la organización.

El trabajador es un capital valioso para las organizaciones, Davenport (2000) señala que no solo se le debe de concebir como capital humano, sino como propietarios e inversores. Adam Smith (mencionado en Davenport, 2000), señala que el individuo opera como un inversor, acumula un capital personal, lo conserva y trata de invertirlo cuidadosamente, para obtener el máximo partido. En la metáfora del trabajador como inversor según Davenport (2000), subyacen dos ideas importantes: propiedad y rendimiento sobre la inversión. La inversión de capital humano, ocasiona ideas como constitución de capital humano, aportarlo a una organización y controlar su inversión. En este sentido, los propietarios del capital humano son los trabajadores no las organizaciones, así que son ellos los que deciden, cuando, cómo y en dónde realizarán su aportación. El invertir el trabajador en capital humano, incrementa la seguridad del trabajador y lo hace menos temeroso a un despido por parte de la organización para la que trabaja, debido a que con los conocimientos, experiencias, habilidades, tiene armas para encontrar rápidamente otro empleo.

Blanchard (mencionado en Cardona 2008) define a las organizaciones de alto desempeño como *“empresas que a lo largo del tiempo continúan produciendo resultados extraordinarios con el más alto nivel de satisfacción humana y de compromiso con el éxito”* (p. 11). Por su parte, Cardona (2008) las define como: *“aquellas que a lo largo del tiempo obtiene resultados extraordinarios y que su visión y grado de excelencia se encuentran en continua evolución adaptándose a las condiciones cambiantes del entorno”*. (p.13).

Un aspecto importante en las organizaciones de alto desempeño es que las empresas buscan su permanencia a largo plazo, es por ello que se preocupan ahora y establecen estrategias para que su negocio perdure en el futuro, esta es la visión de las organizaciones de alto desempeño. Cardona (2008) menciona 21 factores para que las organizaciones alcancen el Alto Desempeño, para llegar a estos 21 factores realizo una investigación teórica, basada en el estudio de los modelos propuestos

por Peters y Waterman (1984), Crosby (1989), Kotter y Heskett (1995), Collins (2002), Neelankavil y Comer (2007) y Blanchard (2007). A continuación se señalan los 10 principales factores:

1. El liderazgo dentro de la organización
2. Propiciar un clima que permita a los empleados tener una comunicación abierta y alta participación
3. Propiciar un ambiente en el que se fomente el aprendizaje continuo y la información compartida
4. Dar importancia a los empleados y propiciar el desarrollo del talento humano
5. La cultura y los valores compartidos en las organizaciones
6. El cambio y la adaptabilidad de la organización ante los diferentes escenarios que se presenten
7. El enfoque en el crecimiento continuo y la concentración de la organización en los resultados
8. El enfoque en la calidad de los productos y servicios
9. Dar importancia a los inversionistas buscando maximizar los rendimientos económicos
10. La innovación de productos y servicios para superar expectativas de los clientes

Estos factores de acuerdo a Cardona (2008) no están en orden de importancia, cada organización debe de priorizar el orden de acuerdo a sus características, cultura, filosofía y valores. El autor realizó investigación de campo, encuestó a 40 integrantes de la gerencia de operación y mantenimiento de Celaya de Telmex y el factor con más puntos y que consideraron el número uno de los 21 factores, fue el factor número tres: *Propiciar un ambiente en el que se fomente el aprendizaje continuo y la información compartida.*

3. Trabajadores del Conocimiento.

Villarreal, R. y Villarreal, T., (2003) señala que “*el trabajador del conocimiento es la fuente de información y desarrollo de las células de aprendizaje, su participación inteligente y proactiva es fundamental*” (p.190). Los trabajadores del conocimiento se caracterizan por que son dueños de los medios de producción, es decir son sus conocimientos, además existe una identificación con su área de especialización, su lealtad no se obtiene por el salario, sino a través de la oferta de oportunidades para su desarrollo (Villarreal, R. y Villarreal, T., 2003),

Un trabajador del conocimiento no puede, ni debe ser supervisado, goza de visible autonomía en su trabajo, es proactivo en el aprendizaje, y al respecto utiliza los medios a su alcance, posee suficientes destrezas en el uso y generación de información, contribuye a la mejora e innovación,

maneja con soltura las TIC (Tecnologías de la información), posee importante formación curricular, es un aprendedor permanente, un profesional competente, desaprende lo que fruto del avance ya no vale, tienen sed de saber, impulsan nuevas ideas, son imaginativos y curiosos, autodidactas, son expertos en solucionar problemas, son pensadores críticos, aseguran la validez de sus inferencias o participaciones. Se mencionaron algunas de las características que distinguen a los trabajadores del conocimiento, se puede ver que son personas que les gusta prepararse, formarse para desarrollar su trabajo de la mejor manera y para contribuir con sus aportaciones al logro de los objetivos de la empresa, existe un compromiso consigo mismos y hacia la organización, es por ello que se debe reconocer a estos trabajadores creando las condiciones para que les sea agradable su trabajo en la empresa para la que trabajan.

4. Estrategias para la Retención de Inversores de Capital Humano

¿Cómo mantener dentro de la organización a los empleados y lograr que inviertan en los intereses de la empresa? Hoy en día las organizaciones se ven forzadas a competir en mercados sin fronteras para seguir siendo competitivas. El aumento de esta internacionalización explica la importancia del capital humano. El capital humano es un recurso estratégico puesto que cumple con todos los requisitos que requiere esta calificación, escaso, valioso, inimitable e insustituible y además es una fuente de ventaja competitiva sostenible. Es por ello que las organizaciones deben ocuparse en retener el capital humano, los trabajadores tienen el conocimiento, la experiencia, la habilidad y conforme pasa el tiempo se especializan en la realización del trabajo en la organización para la que trabajan.

Cuando un trabajador renuncia a la empresa, se lleva conocimiento, habilidad, experiencia, técnica, contactos, y esto le genera un costo a la empresa, debido a que debe contratar a una persona, o incluso dos o tres personas más para que hagan el trabajo y debe empezar a capacitarlos para que realicen el trabajo, además de que en el transcurso de ese aprendizaje pueden llegar a cometer errores, es por eso que las organizaciones deben de investigar cuáles serían las condiciones que deben de brindar a sus trabajadores para que sean leales a la empresa y permanezcan en la organización, y que todo ese capital intelectual, humano, pueda contribuir al éxito de la empresa.

El liderazgo en las compañías se debe de encaminar en estrategias efectivas para retener y maximizar el valor del capital humano. El capital humano en forma de trabajadores con conocimiento exitosamente retenidos en una organización es esencial para la rentabilidad de una empresa. Las organizaciones van formando a sus empleados de acuerdo a sus necesidades, con las

especificaciones técnicas que requiere el negocio a fin de tener personal preparado, capaz de producir o dar un servicio de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Davenport (2000) señala que hay trabajadores que aprenden por sí mismos, que investigan, que se preocupan por su formación, y no están esperando a que la empresa los capacite, todo este conocimiento que generan se convierte en un activo intangible para las organizaciones en las que trabajan. Es importante que las organizaciones valoren y reconozcan el esfuerzo del trabajador por aprender, por capacitarse, por estar preparado para realizar su trabajo de la mejor manera. Este compromiso de los trabajadores con la empresa se debe de reconocer y por otro lado es conveniente para la empresa, ya que las personas realizaran su trabajo con la preparación necesaria, y esto trae como consecuencia la disminución de errores, de tiempos en ejecutar un trabajo, aumenta el valor del capital humano personal y el de la organización.

Davenport (2000) señala algunos factores que ligan a los individuos con las empresas, y que contribuyen a la permanencia de los empleados en las organizaciones son los siguientes:

- Un trabajo interesante
- Un buen salario
- Oportunidades de progresar
- Conformar un clima laboral en el que se de el reconocimiento
- Que la organización mantenga su parte del trato, cuidando que los procedimientos para la asignación de recompensas y la distribución de incentivos sean justos.
- Comprender las necesidades del individuo y ayudar a los trabajadores a crear planes de desarrollo de capital humano que les permitan hacer realidad una autonomía efectiva.

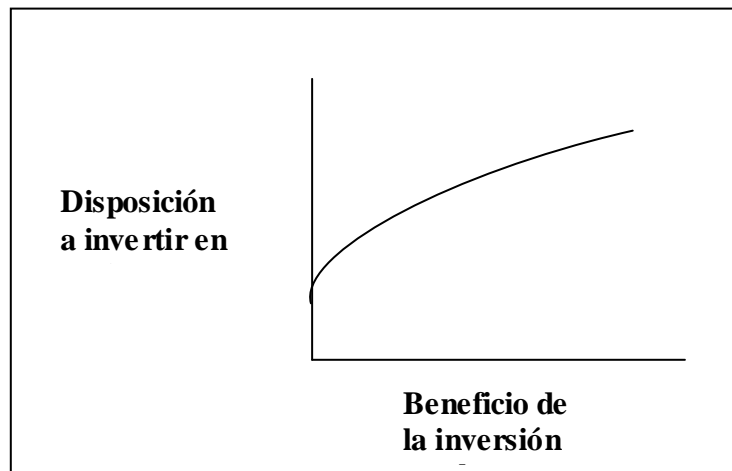
Para que un trabajador permanezca por un periodo de tiempo largo en una organización se deben conjugar varios factores, parecería que el más importante es el salario, pero de acuerdo a entrevistas que se han hecho a trabajadores, no lo mencionan como el principal, es por ello que factores como el reconocimiento, la oportunidad de aprender, de crecer profesionalmente, de tener un trabajo interesante, y el que la organización les pueda brindar oportunidades de progresar, tienen su lugar para lograr la permanencia de los trabajadores.

Davenport (2000) presenta un análisis de rotación de personal realizado en una empresa llamada Wawa reveló que el problema de la rotación poco tenía que ver con el dinero. Solo el 11% de los interrogados en una encuesta entre quienes se marchaban, declararon que la razón era el salario insuficiente. Por el contrario, el abandono guardaba más correlación directa con el ambiente laboral creado por los gerentes de las tiendas, se referían a la calidad y conducta de los gerentes, sus opiniones acerca del rendimiento de los gerentes y del ambiente laboral representaban hasta el 90% de la causa de marcharse.

Otro aspecto importante es el equilibrio que debe de existir en la relación de la empresa y el individuo, es decir el trabajador se va a comprometer con la organización, cumpliendo los objetivos de la empresa, y la organización a su vez se debe comprometer con el trabajador, debe reconocer y retribuir al trabajador. Davenport (2000) Para la organización el objetivo estriba en prolongar la inversión de capital humano mediante el logro y mantenimiento de un equilibrio

En la curva del equilibrio de Davenport (Figura 1), se interpreta que mientras más disposición exista en invertir en capital humano mayores serán los beneficios de la inversión en el trabajo, los beneficios se reflejan individualmente para el trabajador y a su vez para la organización, debido a que aprende el trabajador y contribuye al éxito de la organización.

Figura 1. Curva del equilibrio del intercambio de capital humano



Fuente: Davenport (2000, p. 207).

Para algunas organizaciones invertir en la constitución del capital humano, en el establecimiento de programas de formación les puede parecer costo, eso implica que aun no han calculado los costos de la ignorancia. En las organizaciones existen trabajadores que aprenden continuamente, que invierten en su formación, capacitación, que incrementan su capital intelectual pero no todos los trabajadores tienen esa capacidad, ese interés por prepararse día a día, es por ello que las organizaciones deben de poner especial atención a estos trabajadores, investigar y conocer las condiciones, ambiente, compensaciones, motivación, que deben de otorgar a los trabajadores del conocimiento para que permanezcan en la organización ya que contribuyen en el éxito de la empresa. El interés de esta investigación es tratar de encontrar una respuesta a ¿De qué forma las organizaciones de alto desempeño retienen el capital humano en el que han invertido?

La formación y experiencia que tienen los trabajadores al momento de renunciar a la organización se lo llevan, es por ello que las organizaciones deben de ver a los inversores de capital humano, ya que al irse generan a la empresa una serie de problemas como contratar a otra persona, capacitarla, y si no sabe hacer todo lo que hacía la persona que estaba en el puesto en ocasiones se tienen que contratar 2 o más personas que hagan el trabajo que esta persona hacía, es por ello la importancia de realizar esta investigación para conocer los factores que deben de brindar las organizaciones a los inversores de capital humano para retenerlos y que permanezcan en la organización y en cierta forma las organizaciones obtengan el beneficio de conocimiento y experiencia de estas personas. A su vez conocer las características de estas personas para que se valoren y se reconozca a estas personas en las organizaciones.

La inversión en capital humano le genera a la organización, Incremento en la eficiencia, la eficacia y la calidad; optimiza los recursos; promueve un clima organizacional adecuado; mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización; incrementa la motivación y la productividad generan valor a la organización para constituir la como una organización de alto desempeño

Los elementos distintivos de los trabajadores del conocimiento que impulsan el desarrollo de las organizaciones de alto desempeño a través de su capital humano son: identificación con su área de especialización, pro-actividad en el aprendizaje, destrezas en el uso y generación de información, propositivo en la mejora e innovación, dominio de las TIC, formación curricular, aprendizador permanente, desaprende fácilmente lo obsoleto, sed de saber, imaginativos y curiosos, autodidactas, expertos en solucionar problemas, pensadores críticos, aseguran la validez de sus inferencias o participaciones.

La generación de compromiso del trabajador con la organización, la promoción de la aplicación de conocimientos adquiridos, propiciar la lealtad a través de oportunidades para el desarrollo, y fomentar la autonomía del trabajador en sus labores, generar oportunidades de desarrollo y crecimiento, son las estrategias que utilizan las organizaciones de alto desempeño para retener el capital humano de los trabajadores que impulsan el desarrollo de las organizaciones de alto desempeño.

5. Competitividad

Los mercados se caracterizan por la especialización de la producción y la globalización, por lo tanto, ser competitivo es una condición indispensable en dicho contexto, Rodríguez (2006) considera que la competitividad es una medida relativa del desempeño de una unidad productiva

(sea ésta una empresa, una industria, o la economía nacional) que permite comparar su posición con respecto a la de sus competidores e identificar las fuentes de sus fortalezas y debilidades.

Las empresas procuran actuar con racionalidad económica, destinan importantes recursos en sus presupuestos de investigación y desarrollo con el propósito de hacer cada día más eficientes sus procesos productivos, en algunas ocasiones ello implica discontinuar o innovar algún bien o servicio de su oferta con el objeto de ajustarla a las cambiantes preferencias del mercado y tratar de posicionarse mejor dentro de él, la base de estas decisiones es la búsqueda de competitividad considerada como la única manera de poder lograr los tres grandes objetivos de toda organización empresarial: supervivencia, crecimiento y utilidad.

La competitividad requiere algo más que productividad, una empresa puede ser muy productiva, pero el entorno nacional, regional o local puede anular su competitividad, bien por una infraestructura deficiente (puertos, aeropuertos, transporte terrestre, energía, telecomunicaciones, etc.) o por políticas macroeconómicas desfavorables (tasa de cambio, inflación, crédito, régimen tributario, etc.) o normas y logística institucional no competitivas.

Por lo tanto, la competitividad pudiera validarse por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres como por la eficiencia con la que pueden producirse. La productividad también depende de la capacidad de una economía para movilizar sus recursos humanos disponibles (Porter, 2005).

El modelo nacional para la competitividad (2008) considera que la competitividad de la organización se refiere a “la habilidad de una organización para ofrecer productos y/o servicios que responden a los requerimientos de calidad y precio que demandan los mercados locales y globales, logrando un rendimiento adecuado sobre la inversión. Se fundamenta en la innovación de sus estrategias, en el incremento sostenido de su productividad y la creación de valor, en la capacidad para crear sinergias con otras organizaciones e instituciones y el profundo conocimiento del entorno competitivo determinado por los mercados y consumidores”.

El objetivo principal de la competitividad es crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios, es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia

internas de la organización. El conocimiento de las ventajas comparativas que posee la empresa, se puede realizar mediante el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) el cual permite detectar aquellos aspectos en que la empresa es más fuerte en comparación con sus competidores y corregir factores que puedan afectar su estabilidad en el corto o largo plazo dentro del mercado (Echeverri, 2007).

El punto de vista de Porter (2005) es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste, la idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial: Amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de ingreso de productos sustitutos.

La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas. El éxito de la estrategia depende de qué tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

6. Metodología

La investigación de campo se realizó en una empresa del ramo inmobiliario dedicada a la construcción, y comercialización de viviendas ubicada en el Estado de Querétaro, se realizaron entrevistas semiestructuradas a mandos medios y al personal, de acuerdo a los resultados de la investigación realizada las proposiciones se comprobaron, sin embargo se encontraron estrategias adicionales que motivan a los inversores de capital humano a permanecer en la organización, como los retos y desafíos profesionales que les puede ofrecer la empresa, saber que son estimados por sus jefes, la admiración que sienten por sus directores al considerarlos líderes que saben guiarlos, la dinámica de la información, el respaldo de los jefes inmediatos, la satisfacción por el trabajo que realizan, que la empresa cumpla con las promesas que les hace,

7. Resultados

En forma general se observó que los motivos que los hacen permanecer en la organización y aportarle sus conocimientos son los siguientes indicadores: las oportunidades de desarrollo, los retos que ofrece la empresa, por la apertura y confianza que les brinda la organización.

Formación y capacitación: En los planes de programas y capacitación de la empresa se observó que en el área comercial la capacitación es continua, los asesores de venta tienen cursos al menos 1 vez al mes, se identificó que existe capacitación a nivel gerencial y operativo la capacitación no existe para los mandos medios, el 43% de las personas entrevistadas mencionan no conocer los planes y programas de capacitación de la empresa.

Pro-actividad en el aprendizaje: En la pro-actividad en el aprendizaje se observó que el 71% de las personas entrevistadas ha tomado mínimo 2 cursos en los últimos 3 años los cuales han sido fuera de la empresa. Las personas entrevistadas mencionaron que el motivo de capacitarse es para actualizarse, por desarrollo personal, para perfeccionar habilidades, porque les gusta mucho investigar, para formarse y estar preparados para la competencia.

Propositivo en la mejora e innovación: El 71% de las personas entrevistadas mencionó que ha sido propositivo en la mejora e innovación, que ha realizado propuestas en la organización.

Dominio de las TIC: El 71% de las personas entrevistadas se prepara por su cuenta o la empresa los capacita para hacer frente a las Tecnologías de información. Al 42% de las personas entrevistadas les gusta investigar las funciones de los nuevos sistemas y estar en contacto o estar dentro de grupos que te pueden proveer de información o que están inmersos en la dinámica de la tecnología para estar a la vanguardia.

Formación curricular: El 86% de los entrevistados considera importante la formación curricular, consideran que puede ayudar a mejorar el puesto en una empresa así como los ingresos, mencionan que es importante por la experiencia, el 14% de las personas considera más importante la experiencia que tenga el trabajador que la formación que haya tenido. Los entrevistados comentan que la formación curricular no esté enfocada solo a la parte técnica sino también a las habilidades personales y humanas. Mencionaron también que muestra el nivel de competencia de hoy en día.

Aprendedor permanente: El 57 % de los entrevistados aprenden permanentemente para estar actualizados, el 43 % señalan que aprenden permanentemente para solucionar problemas en la empresa, para adaptarse a las nuevas necesidades de la organización, para ser guía de la gente que entra a laborar.

Desaprende fácilmente lo obsoleto: Al 28% de los entrevistados se le hace difícil desaprender lo obsoleto pero ven como un reto el cambio, El 72% de los entrevistados mencionan que se tienen que estar renovando actualizando y que dejan el pasado atrás, ya que al trabajar con procesos viejos la competencia les puede ganar, también mencionan que no hacen a un lado el conocimiento sino que lo modifican, usan lo que les sirvió con lo nuevo que pueden aprender.

Sed de saber, imaginativos y curioso: Las personas entrevistadas mencionan que la pasión por el trabajo, satisfacción por el trabajo que realizas, pegarse y aprender de los especialistas, mantenerse en su trabajo, las oportunidades de desarrollo, el adelantarse y prever en el trabajo para no tener problemas, el cumplir con el trabajo, innovar, investigar para que sirva cada una de las funciones de los nuevos programas, imaginar grandes cosas e implementarlo, son factores que despiertan su imaginación y curiosidad en el trabajo.

Pensadores críticos: Los entrevistados mencionan que cuando se presenta un problema la forma en lo analizan antes de tomar una decisión es la siguiente: escuchan las dos partes porque si se escucha solo una parte la decisión puede ser equivocada, al momento de tomar una decisión tienen la cabeza fría, no se enfocan en el problema que están observando sino que van atrás del problema, ya que es consecuencia de varias actividades que se llevaron a cabo, se enfocan hacia lo que lo ha provocado, no lo ven de manera aislada porque tal vez sea la muestra de otros problemas o punta de entrada de otros problemas a eso le llaman visión, analizan el tiempo y el costo y después toman una decisión, también mencionan que toman nota de lo ocurrido y realizan acciones correctivas y se buscan salidas por medio de una lluvia de ideas, hacen consenso con el equipo de trabajo, primero observan, escuchan y tratan de aplicar lo que han aprendido, se toman decisiones u opiniones como equipo. Se observó que el 71% de los entrevistados al momento de tomar una decisión, toman en cuenta al equipo, a la gente involucrada en el problema y hacen lluvia de ideas un consenso para llegar a la mejor decisión.

Autodidactas, expertos en solucionar problema: Los entrevistados mencionan que la emoción que les genera solucionar problemas en una organización son: oportunidades, retos, es la frase “como

si sea individual o en grupo pero los problemas se tienen que resolver, les genera satisfacción, seguridad, confianza, agilidad, el 42% mencionan que la emoción que les genera resolver problemas es seguridad, y otro 42% mencionan que les genera confianza, y otro 42% mencionan que el resolver problemas es un reto diario.

La generación de compromiso del trabajador con la organización: Los trabajadores mencionan que los factores que necesitan que les brinde la organización para generar compromiso hacia ella son los siguientes: el factor humano, el apoyo de los jefes inmediatos en época de crisis y que sepan guiar a sus subordinados, que la empresa cumpla con las promesas que hizo, que los hagan sentir parte integral de la empresa, que la organización reconozca a los trabajadores pero que este reconocimiento sea a quien realmente se lo merezca, que no les den falsas expectativas, confianza, que les brinden oportunidades de desarrollo, respaldo de los jefes inmediatos, que los llamen por su nombre, que les otorguen un buen sueldo, menor supervisión, respeto a las decisiones que tomen, que los traten como seres humanos, que se preocupe la empresa por ellos, que exista agradecimiento, que la organización les brinde calidad de vida, que se compartan los logros al equipo.

Promoción de la aplicación de conocimientos adquiridos: La forma en que los entrevistados aplican sus conocimientos en su puesto de trabajo es permeando sus conocimientos con su equipo de trabajo, todo el conocimiento que tienen lo aplican a su campo de trabajo y lo alinean a los objetivos de su puesto.

Propiciar la lealtad a través de oportunidades para el desarrollo: El 57% de las personas entrevistadas señalan que si hay oportunidades desarrollo en la empresa, el 43% menciona que no hay oportunidades de desarrollo, comentan que al ser una empresa familiar, los puestos claves son ocupados por la familia.

Fomentar la autonomía del trabajador en sus labores: Se observo que para los entrevistados trabajar sin supervisión significa un compromiso y una responsabilidad para el 57% y confianza plena de los jefes inmediatos para el 43%. El 100% de los entrevistados señalan que les gusta trabajar sin supervisión, dicen que el trabajar sin supervisión les detona mayor presión de hacer las cosas mejor de lo que las tienen que hacer, también mencionan que esa autonomía los hace sentirse dueños del negocio y esto es fundamental para generar compromiso hacia ella.

Eficiencia: Se observo que en la optimización de recursos para lograr los resultados que se les piden el 72% de los entrevistados señalan que es a través de la administración del tiempo, el 28% hace referencia a la optimización de los recursos humanos. El 14 % menciona que con los recursos proporcionados por la empresa se debe de cumplir con los objetivos, que no se debe de usar de pretexto la falta de presupuesto para no llegar a las metas señaladas.

La calidad: Los entrevistados mencionan que participan en el sistema de calidad en la elaboración e implementación de los procedimientos, mencionan que los objetivos de la empresa son el cumplimiento del presupuesto y la satisfacción del cliente y que trabajan para el logro de estos objetivos, señalan que su participación también consiste en la revisión de casas antes de entregarla al cliente.

Clima organizacional adecuado: Los entrevistados mencionan que los elementos para lograr un clima organizacional adecuado son: la confianza y el trabajo en equipo, la credibilidad en la dirección, consideran que la dirección debe ser congruente con lo que dice y con lo que hace, que se demuestre el compromiso y el respeto por el factor humano, el plus que le genere la organización al trabajador es decir el desarrollo humano en todos los aspectos, la seguridad que la organización le brinde al trabajador, que sientan que la empresa se preocupa por ellos, el respeto a los salarios, a la jornada de trabajo, el respeto a la metodología institucional para lograr mejores posiciones, instalaciones físicas adecuadas, reconocimiento a quien realmente lo merece no a quien no lo merece que todo el mundo sabemos que no lo merece y se lo dan, la calidad de vida en obra, la lealtad, tener disponibilidad, respeto a los compañeros de trabajo, respaldo de los jefes inmediatos, respuesta de tus subordinados. El 57% de los entrevistados coinciden que el elemento para lograr un clima organizacional adecuado es la confianza.

Calidad de vida: El 100% de los entrevistados mencionan que la empresa les genera calidad de vida, para ellos calidad de vida significa: generar actividades que le den un plus a la relación laboral, estabilidad económica y emocional, que el personal cuente con todos los servicios, comedores, sanitarios, equipo de seguridad esto le das mas plusvalía a obra a la empresa con eso cruzan también lo que es trabajar agusto, la confianza, consideran que un trabajador cuidado, mimado, apapachado y seguro produce y rinde infinidad, y también lo ligan con lo económico mencionan además que un trabajador que no es reconocido físicamente, moralmente y económicamente se va. Señalan que calidad de vida es cumplir sueños, metas, lograr objetivos.

Refieren que la calidad de vida la da el medio externo con las personas que se relacionan, que se tengan a través de ellos satisfactores que los hagan vivir como familia.

Motivación: Se observo que los motivos que los hacen permanecer en la organización y aportarle sus conocimientos son los siguientes: las oportunidades de desarrollo y los retos que ofrece la empresa, que los tomen en cuenta para proyectos importantes, la estabilidad económica que les da la empresa, crecimiento personal, se sienten agusto en la empresa, la calidad de vida que les ofrece la empresa, saber que son estimados por sus jefes y por los directores, porque conocen la empresa casi desde sus inicios, por la apertura y confianza que brinda la organización, señalan que los directores les hablan para saludarlos y no para regañarlos, mencionan que el presidente de la empresa y la directora son personas que admiran mucho, y que en momento de crisis los han apoyado, la dinámica de la información que manejan, la cual les permite aprender, refieren que la empresa les permite estar actualizados y al día.

Productividad: Para los entrevistados ser productivo es concentrarse en su trabajo y no perder el tiempo, lograr los objetivos con los recursos disponibles, es dar más de lo que están obligados, buscar las mejores prácticas y hacer mejor las cosas, en generar ganancias a la empresa, entregar en tiempo y forma los compromisos, ser asertivo, siempre sumar, sumar, es cumplir con las responsabilidades y lograr los resultados. La productividad la ven reflejada en la conquista del presupuesto, en las oportunidades que se les van ofreciendo a nivel personal.

8. Conclusiones

Los factores de competitividad en las organizaciones de alto desempeño son en gran medida, factores vinculados a los recursos humanos, a sus habilidades, experiencia, destrezas y competencias, es por ello que las personas se han convertido en el activo más valioso en las organizaciones. Diversos autores opinan que el personal no puede ser considerado como un “recurso” de la organización ya que no es un objeto, opinan que el personal es capital humano, pero los autores van más allá y señalan que no solo se le debe de concebir como capital humano, sino como propietarios e inversores. En las organizaciones existen trabajadores que son inversores de capital humano, personal que se capacita, se actualiza, que está aprendiendo continuamente, la permanencia que han tenido en las organizaciones para las que trabajan les dan a estas una ventaja competitiva, es por ello que las organizaciones deben de poner especial atención en los inversores de capital humano, deben de identificarlos, conocerlos y reconocer su esfuerzo, esta investigación

muestra los factores que deben de ofrecer las organizaciones para retenerlos ya que de este tipo de trabajadores se forman las organizaciones de alto desempeño.

La inversión en capital humano les genera a las organizaciones un incremento en la eficiencia, en la eficacia y la calidad, optimizan recursos, promueve un clima organizacional adecuado, mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización, incrementa la motivación y la productividad generan valor a la organización para constituir la como una organización de alto desempeño.

Las proposiciones consideradas en la investigación mencionan que los elementos distintivos de los trabajadores del conocimiento que impulsan el desarrollo de las organizaciones de alto desempeño a través de su capital humano son: identificación con su área de especialización, proactividad en el aprendizaje, destrezas en el uso y generación de información, propositivo en la mejora e innovación, dominio de las TIC, formación curricular, aprendedor permanente, desaprende fácilmente lo obsoleto, sed de saber, imaginativos y curiosos, autodidactas, expertos en solucionar problemas, pensadores críticos, aseguran la validez de sus inferencias o participaciones.

Las proposiciones en cuanto a las estrategias que utilizan las organizaciones de alto desempeño para retener el capital humano de los trabajadores que impulsan el desarrollo de las organizaciones de alto desempeño son: la generación de compromiso del trabajador con la organización, la promoción de la aplicación de conocimientos adquiridos, propiciar la lealtad a través de oportunidades para el desarrollo, y fomentar la autonomía del trabajador en sus labores, generar oportunidades de desarrollo y crecimiento.

De acuerdo a la investigación realizada las proposiciones se comprobaron, sin embargo se encontraron estrategias adicionales que motivan a los inversores de capital humano a permanecer en la organización, como los retos y desafíos profesionales que les puede ofrecer la empresa, saber que son estimados por sus jefes, por los directores de la organización, la admiración que sienten por sus directores al considerarlos líderes que saben guiarlos, la dinámica de la información, el respaldo de los jefes inmediatos, la pasión que sienten por el trabajo, la satisfacción por el trabajo que realizan, por que se enamoran de la empresa en la que están, que la empresa cumpla con las promesas que les hizo, en forma general se observó que los motivos que los hacen permanecer en la organización y aportar sus conocimientos son los siguientes: las oportunidades de desarrollo y los retos que ofrezca la empresa, que los tomen en cuenta para proyectos importantes, que la empresa les ofrezca estabilidad económica, crecimiento personal, calidad de vida, estimación por sus jefes y por los directores; también les genera compromiso hacia la empresa la permanencia y antigüedad en la misma, la apertura y confianza que se les brinda, mencionan admiración por sus directivos, y que han sido apoyados en momentos de crisis, les gusta la dinámica de la información que manejan, la cual les permite aprender, refieren que la empresa les permite estar actualizados y al día.

De acuerdo a los resultados de la investigación realizada en la empresa Constructora se propone hacer un inventario por competencias del personal, para conocer el capital intelectual de la organización y que sea un factor de valor para generar ventaja competitiva, y que año con año se actualice este inventario con los cursos, actualización, capacitación de los inversores de capital humano, lo anterior permitirá también a la organización formar parrillas de reemplazo por competencia laboral, el inventario se filtraría con el personal más preparado por área de trabajo para el momento de una vacante se otorgue esta lista al jefe y que decida primero en un candidato interno, para proponerlo como candidato para determinado puesto. Este inventario también permitirá observar el nivel de preparación de los candidatos y dará a la organización un panorama para determinar la DNC (Detección de necesidades de Capacitación).

Referencias

- Cardona, V.H. (2008). *Factores esenciales del alto desempeño en las organizaciones*. Tesis Maestría, Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Davenport, T. (2000). *Capital humano, creando ventajas competitivas a través de las personas*, Barcelona: Gestión.
- Echeverri, C. (2007). *La Competitividad en el Desarrollo Empresarial*. Recuperado Abril 21, 2009 desde www.usbmed.edu.co/mercatura/nro8/docs/competitividad.doc
- Münch, L. (2005). *Administración de capital humano, la gestión del activo más valioso de la organización*, México: Trillas s.a. de c.v.
- Porter, M. (2005). ¿Qué es la Competitividad? Revista IESE Business School - Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia Enero-Abril 2005 Recuperado Abril 16, 2009 desde http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad_es.html
- Rodríguez, G. (2006). *Competitividad, insistir en la competitividad*. Debates IESA Num. 3, Enero-Marzo 1996. Thompson-Stricklan, Dirección y Administración Estratégica Recuperado Abril 15, 2009 desde <http://www.geisharodriguez.com/Competitividad.pdf>
- Villarreal, R. y Villarreal, T., (2003). *La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*, México: Mc Graw Hill interamericana editores, S.A. de C.V.