ESTRATEGIAS PARA EL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL INTELECTUAL CASO: LABORATORIO DE SUELOS, INSTITUTO DE GEOGRAFÍA, ULA

Autor: Camacho Carlos

RESUMEN

El objetivo de la investigación es elaborar estrategias para el aprovechamiento del capital intelectual del Instituto de Geografía de Universidad Los Andes (ULA), a objeto de desarrollar sus habilidades y destrezas en el desempeño laboral. El proceso está circunscrito a un paradigma cuantitativo, apoyado en una indagación de tipo descriptiva como solución a un problema práctico, cuyo análisis se apoyó en los postulados teóricos referentes a recursos humanos, gestión del conocimiento, capital intelectual, motivación y planificación estratégica. La muestra estuvo conformada por diez (10) personas que trabajan en el laboratorio y la información fue recabada a través de una encuesta con preguntas cerradas, la cual estuvo constituida en cinco partes, distribuidas en 20 ítems, con la finalidad de diagnosticar los indicadores y detectar en una primera instancia las fallas presentes. La confiabilidad fue determinada mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach y su validación se hizo con el aporte de tres expertos. Los resultados generaron datos que fueron analizados y graficados, lo cual permitió concluir que el personal posee habilidades, destrezas y conocimientos para un buen manejo de los recursos financieros y dominio de la metodología de investigación, lo cual se puede reforzar mediante el plan estratégico de aprovechamiento de sus potencialidades. Esto implica la conformación de equipos de trabajo, asignación de roles de liderazgo y la delegación de tareas. Se recomienda aplicar y difundir este modelo en otras organizaciones preocupadas por el desarrollo y desempeño de su personal.

PALABRAS CLAVE

estrategias, capital intelectual.

INTRODUCCIÓN

En el mundo contemporáneo los laboratorios son lugares equipados con diversos instrumentos de medida, a los fines de realizar experimentos e investigaciones, según la rama de la ciencia a la que se dediquen, los cuales se efectúan en aulas o dependencias de centros docentes acondicionadas para el desarrollo de clases prácticas y otras actividades relacionadas con la enseñanza; sin embargo, estos centros educativos sean públicos o privados, tienen como misión impartir conocimientos a personas que desean aprenderlos o ampliarlos, con eficiencia y eficacia.

Estos laboratorios para alcanzar sus objetivos trabajan de manera mancomunada con su personal de apoyo o colaboradores. Por esta razón, deben aprovechar al máximo las habilidades y destrezas de sus empleados, en espera de recibir un elevado rendimiento en los cargos que desempeñan; por consiguiente, es importante que los laboratorios utilicen algún proyecto o estrategia que les ayude a lograr sus objetivos.

Dentro de estos espacios de investigación y docencia se incluye el Laboratorio de Suelos del Instituto de Geografía y Conservación de los Recursos Naturales de la Universidad de Los Andes (ULA), cuya misión es servir a la investigación, docencia y extensión, prestar servicios a estudiantes de pregrado, postgrado, técnicos medios y superiores de esta universidad y otras del país; así, como a las escuelas primarias y secundarias de la localidad y la región. Actualmente, cuenta con un banco de 75 mil datos de análisis aproximadamente, el cual se nutre de diferentes proyectos de investigación: Consejo de Desarrollo Científico Humanístico y Tecnológico **(**CDCHT**)**, Centre National de la Recherche Scientifique **(**CNRS**)**, entre otros.

A tales efectos, mantiene un inventario de reactivos y equipos de cierto nivel para cumplir con el procesamiento de las muestras. En su equipo humano, dispone de un personal altamente calificado, profesionales universitarios con

maestrías, en su mayoría profesores de este Instituto y otros relacionados con el área agropecuaria y el ambiente. Todo ello representa lo que se conoce como activo intangible; no obstante, dentro de cualquier organización se considera como el más valioso, porque el recurso humano es el núcleo o centro de todo, puesto que impulsa el cumplimiento de las metas y los objetivos propuestos. El capital humano posee una interacción gradual y continua, con y para su entorno, realiza actividades, tareas, funciones, procesos; por lo tanto, este recurso debe aprovecharse y sobre todo el capital intelectual que cada uno de éstos posee.

Cabe destacar que la labor del instituto es de marcada relevancia dentro de la institución universitaria; sin embargo, no cuenta con un plan, metodología o estrategia que proporcionen de manera óptima la debida medición y el aprovechamiento de su capital intelectual, para llevar a cabo las tareas de forma eficiente y acorde con sus elevadas funciones. Esto trae como consecuencia la disminución del potencial disponible por el personal; además, ocasiona retardo en los procesos, el clima organizacional no es el idóneo y la atmósfera de presión sigue en ascenso; estos factores no ayudan al laboratorio, ni al empleado, situación que induce a un deterioro de la calidad del servicio.

Ante esa situación, se propone elaborar estrategias de aprovechamiento del capital intelectual que trabaja en el laboratorio, a partir de un estudio que permita identificar y medir el potencial de éste, con la finalidad de desarrollar esa capacidad de los empleados, en forma metódica, estructurada y efectiva, a los fines de aumentar el grado de competitividad y rendimiento del equipo humano, demostrar que se deben mantener y aprovechar todas las capacidades, habilidades y destrezas de cada individuo, y en la medida de lo posible, ser mejoradas y actualizadas, porque al combinarse la experiencia y la innovación, se puede desarrollar su visión y sus potencialidades en el trabajo.

Una vez comentada la problemática de esa dependencia, surgen ciertas interrogantes:

¿Cuáles son los factores que dificultan el incremento de las potencialidades de los empleados?

¿Cuáles deberían ser los lineamientos para la elaboración de estrategias para el aprovechamiento del capital intelectual de los empleados del laboratorio?

Antecedentes de la Investigación

A continuación, se exponen algunos estudios, en los cuales se procede a realizar una revisión bibliográfica, con una compilación y síntesis de aquellos que presentan puntos coincidentes con la investigación, apoyado en las ideas principales para argumentar la información, cuyos conceptos primarios se consideran de gran valor.

Hernández y Morales (2012), elaboraron un trabajo cuyo objetivo consistió en demostrar de manera tangible que es posible valorar el Capital Intelectual en este País e incorporarlo a los estados financieros sin infringir ninguna ley sino por el contrario se da cumplimiento a una ley internacional, además demostraron que en el país, esto es de gran importancia porque esta metodología asumiría una posición de vanguardia ante la comunidad internacional y al mismo tiempo solucionaría el problema de la diferencia de valor de la empresa en libros y el valor de la misma en el mercado, porque se aprovecharía al máximo la capacidad, y las habilidades de los empleados en estas áreas.

La vinculación de este trabajo radica en que se propone una Metodología acorde a las necesidades del caso, en busca del aprovechamiento del Capital Intelectual de los empleados.

Serrano, Bossi y Fuentes (2011), elaboraron un ensayo donde proponen un modelo de Capital Intelectual adaptado a las características especiales del sector público, presentaron algunos indicadores de gestión de capital intelectual destinado a este sector,

profundizando los estudios de los recursos intangibles, los cuales estarían basados en el conocimiento, estableciendo así un marco conceptual junto con la metodología apropiada para la empresa explote su capital intelectual, es decir, el humano, relacional, organizativo y tecnológico.

La relación del presente trabajo de investigación con el ensayo radica en que ambos estudios muestran la necesidad de aplicar métodos de Capital Intelectual en el sector público, presentándose así una metodología adaptada a su necesidades, con el fin de gestionar el conocimiento, para obtener una ventaja competitiva.

DESARROLLO TEÓRICO

En relación con las bases teóricas, cabe destacar que el presente trabajo se elaboró a partir del examen de los postulados doctrinarios siguientes: planificación estratégica, gerencia de recursos humanos, gestión del conocimiento, teoría jerárquica de las necesidades de Maslow, aprendizaje organizacional y capital intelectual, con la finalidad de relacionar estos elementos y así construir las estrategias a proponer.

Materiales y Métodos

Fundamentalmente, la investigación está circunscrita a un paradigma cuantitativo y para ello se apoyó en la investigación descriptiva. En ese sentido, este tipo de estudio tiene como finalidad asegurar la precisión y el rigor que requiere la ciencia, con un enfoque filosófico positivista. Sin embargo, contiene algunos componentes cualitativos que se obtuvieron a través de la observación directa participativa y permitieron establecer ciertos rasgos conductuales del personal.

Es un estudio de carácter descriptivo, por cuanto se busca establecer como se manifiesta el problema, mediante las especificaciones de las propiedades más relevantes de las personas que integran el recurso humano de esa dependencia, y que tienen incidencia

en el desempeño laboral y el rendimiento de la organización. Asimismo, el estudio se enmarca en la categoría de campo, debido a que el investigador recolecta datos e información significativa, directamente del lugar donde se encuentra el objeto de estudio, toma en cuenta el tiempo y momento en que se suscitaron los hechos, con apoyo en la revisión documental, a objeto de obtener las referencias certeras que permite el desarrollo del proceso.

Cabe destacar que la presente investigación se sustenta en la modalidad de proyecto factible, apoyada en el diagnóstico de la situación actual, el cual sirvió de base para presentar un plan estratégico, como verdadero modelo de verificación que permite comparar los hechos reales con la teoría, y de esta manera, orientar el estudio, desde la recolección de datos hasta el análisis e interpretación de los mismos, en función de los objetivos definidos previamente.

Población Estudiada

Sobre el particular, Morales (2004) define la "población como al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan de los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación" (p. 44).

La población o universo está constituida por diez (10) empleados, que trabajan en la institución, quienes presentan características homogéneas, como: la realización de actividades relacionadas con el laboratorio, son trabajadores del mismo departamento, tienen profesiones afines y aportaron la información necesaria para establecer el diagnóstico. Como se puede observar, el estudio se diseñó en función de consultar la opinión de la totalidad de empleados de esta dependencia; por lo tanto, no se aplicó el criterio de selección muestral.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se utilizó la técnica conocida como el juicio de expertos; en ese sentido, se consultó a tres profesionales especializados en el área. Igualmente, se aplicó el método Alfa de Cronbach para su confiabilidad y se generó una magnitud mínima de 0,8699, la cual es aceptada internacionalmente. En cuanto al estudio bibliográfico, se consultaron fuentes secundarias correspondientes a investigaciones anteriores sobre la materia y otros materiales impresos que tienen vinculación directa con la temática planteada, tales como textos, revistas, libros, estudios, ensayos, artículos, documentales, informes, páginas web, entre otros; los cuales permitieron ampliar la visión del asunto en estudio.

RESULTADOS

Se logró establecer el comportamiento de los empleados en las actividades que realizan diariamente y se observa la falta de prontitud en la realización de las mismas, lo que genera un retraso, debido a la excesiva carga de actividades, e igualmente, se observó que algunas personas no permanecen con regularidad en sus sitios de trabajo. También se hizo notoria la inadecuada distribución de tareas, responsabilidades, y falta de coordinación; así, mientras un trabajador desempeña una actividad específica, otros permanecen sin hacer nada hasta tanto éste no termine sus asignaciones y no se puede remitir el trabajo a otro; por esta razón, se observa que no existe una distribución eficiente, no son valoradas sus opiniones o sugerencias; además, no hay rotación de puesto, por consiguiente, si un empleado falta al trabajo se acumula y no fluye, lo cual genera retraso en la ejecución de actividades, lo que conlleva al incumplimiento de las metas.

Se puede señalar que existe una inconformidad con las actividades realizadas, a pesar que cuentan con herramientas idóneas

para desempeñar con éxito sus funciones, este descontento radica en la falta de motivación e incentivos. Los indicadores motivación, proactividad, comunicación, evaluación de los procesos, iniciativa, responsabilidad y cooperación, indican que en la evaluación del desempeño se observa que los trabajadores no reciben ningún tipo de inducción sobre las tareas y la institución al momento de ingresar, tampoco son evaluados; por lo tanto, carecen de retroalimentación, lo cual puede ayudar a corregir de inmediato el retraso en las actividades.

Los resultados permitieron obtener una visión más completa de esa realidad y la necesidad de aplicar un plan estratégico, con miras a propiciar un aumento en la productividad, puesto que se lograría alcanzar con eficiencia el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por el laboratorio, además impulsará el desarrollo y crecimiento del personal.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Presentar una herramienta efectiva para la reactivación de las actitudes productivas del talento humano en el laboratorio de suelos en la búsqueda de mayor aprovechamiento del potencial intelectual de los trabajadores.

Objetivos Específicos:

- Impulsar en el personal del laboratorio de suelos una mejor comunicación, motivación y proactividad para conseguir el bienestar de los mismos.
- Proporcionar al laboratorio de suelos estrategias para alcanzar la estructura y funcionamiento deseado, mejorar las condiciones en las cuales se ejecutan las actividades, a los fines de elevar su productividad.

Metas

Al difundir entre los empleados del laboratorio, las estrategias en una primera etapa, se pretende que la propuesta contribuya, a elevar la capacidad del recurso humano y mejorar la productividad. En virtud de lo expuesto, los jefes deben aceptar el compromiso, puesto que es un proceso de aprendizaje y retroalimentación constante, ya que mejoraría el desempeño del empleado, porque se sentiría en una atmósfera de trabajo agradable y acorde a su labor.

Situación Actual: Factores internos y externos

- En su dimensión interna, el personal es atento con los profesores, suministran información oportuna y pertinente, tienen experiencia y son proactivos. Sin embargo, carecen de estímulos para la motivación, no reciben capacitación, la comunicación es inadecuada y disponen de poca tecnología.
- Respecto a los factores externos, el laboratorio se percibe como nueva imagen en las universidades, existen en el entorno instituciones educativas que ofrecen la posibilidad de capacitación, aumento de profesores, también en el mercado existe tecnología adecuada y cuenta con buena ubicación en la ciudad de Mérida. Sin embargo, se percibe una resistencia al cambio, la situación económica y social es poco favorable para emprender las soluciones a estos problemas.
- Como consecuencia de los señalamientos anteriores, emergen problemas relevantes, entre éstos: el estrés por exceso de trabajo, falta de motivación e incentivos, repetición de tareas, ocupación de cargos no acordes a las habilidades y destrezas, lo cual ocasiona retardo en los procesos y desmejoramiento de la calidad del servicio.

Establecimiento de la Misión y Visión del laboratorio de suelos.

Misión

Las estrategias de aprovechamiento del capital humano incluye como misión mejorar las condiciones laborales de los empleados, con el fin de incrementar su potencial intelectual y generar la satisfacción de quienes demandan servicios del laboratorio: estudiantes, profesores y otros; además, propiciar un buen manejo de los recursos financieros y la confiabilidad en la información del personal.

Visión

Proveer al laboratorio las condiciones que permitan a los empleados ejecutar sus actividades de manera eficiente, con ética, dinamismo y efectividad, demostrar todas esas habilidades, destrezas y actitudes que tienen, a fin de prestar un servicio de calidad a todos los usuarios, mantener el prestigio, la transparencia e integridad de la institución.

El análisis interno y externo, permitió evaluar las debilidades del laboratorio, en el cual los indicadores motivación, iniciativa, capacitación, evaluación de los procesos, entre otros, son los más débiles, hay que reforzarlos en el plan estratégico, implementar acciones que permitan desarrollar su misión propuesta y alcanzar la visión proyectada.

Modelo del Capital Intelectual para el Aprovechamiento del Recurso Humano.

Los modelos que se tomaron en consideración, son: el modelo gestión por competencias y el modelo coaching.

Según Gregori y Volpato (2002) el modelo de gestión por competencias asegura que el profesional más idóneo es aquel que posee el conocimiento, habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función; todo estas aptitudes se pueden observar en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas

de test, cuando se presentan como actitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos; en este sentido, está comprobado que el ser humano tiene la capacidad de adquirir nuevas habilidades durante toda su vida, siempre que le den estímulos y exista acceso a los recursos necesarios.

Así mismo, los autores antes mencionados explican que el modelo coaching busca mancomunar esfuerzos y articular equipos laborales, donde el escenario esperado es ganar, ya que este sistema incluye conceptos, procesos, herramientas y sobre todo, grupos de personas en desarrollo que son dirigidoun estilo de liderazgo en particular, quien ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo, a través de elogios y retroalimentación positiva, basada en la observación y el contacto directo.

Objetivos del Modelo Propuesto

- Definir perfiles profesionales para una mejor distribución de tareas y actividades y
- Facilitar el aprendizaje valorando el aporte de personas y desarrollar equipos de trabajo que posean las competencias para áreas específicas.
- Identificar los puntos débiles, a los fines de mejorar los resultados y aumento de la productividad para lograrlos objetivos institucionales.
- Desarrollar el potencial del talento humano, conforme a sus habilidades, destrezas y conocimientos
- Fomentar el liderazgo, la motivación y reforzamiento de la autoestima del empleado.

Indicadores de Capital Estructural y Capital Humano.

Se tomaron en consideración los siguientes:

- Indicadores del capital estructural: Roles de liderazgo, delegación y proyectos.
- Indicadores de capital humano: Participación en seminarios y facilitadores de cursos.
-

Estrategias de aprovechamiento del capital intelectual

Consta de tres fases: Identificación de las potencialidades; Agrupación de potencialidades; Mecanismos de aprovechamiento de potencialidades, tal como se ilustra a continuación:

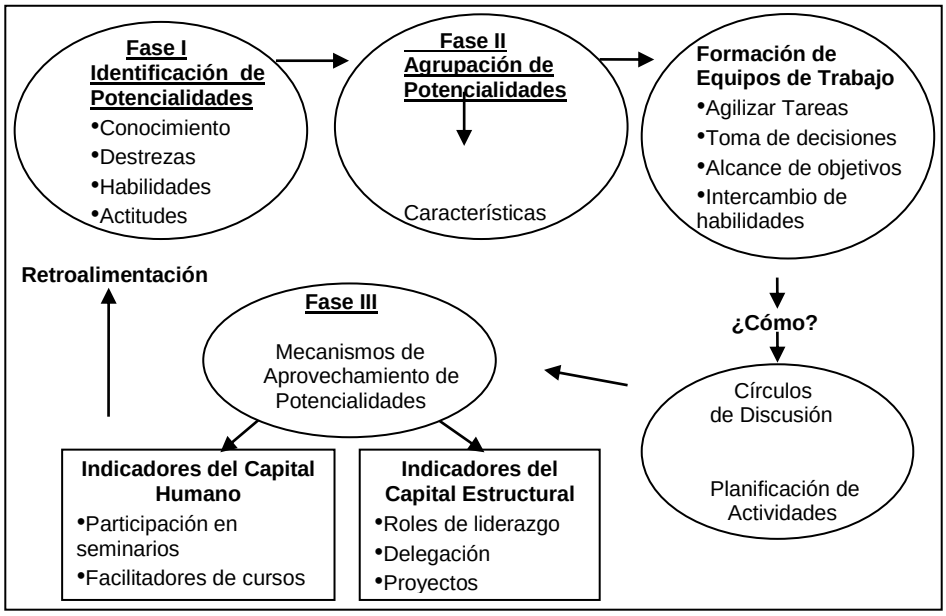


Figura 1. Estrategias de aprovechamiento del capital intelectual
Fuente: Camacho (2009)

Fase I: Identificación de potenciales

El objetivo de esta fase es analizar el cargo de cada uno de los empleados, a objeto de comparar los requisitos que se exigen para su ocupación, con la finalidad de identificar cuáles son sus potencialidades, con respecto a la función que ejerce cada funcionario, orientada a fortalecer las áreas propias del contexto operacional, con reconocimientos y logros en los procesos epistemológicos en la esfera investigativa del capital intelectual, apoyado en la metodología de gestión por competencias. Esto se traduce en:

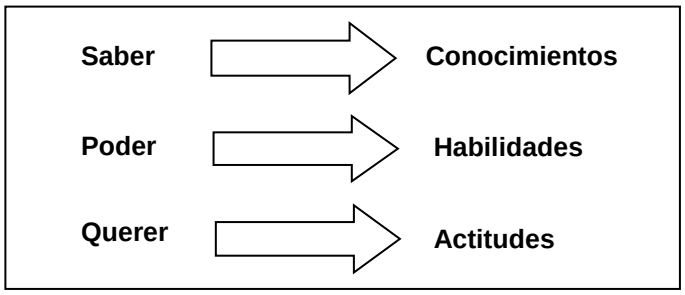


Figura 2. Identificación de potencialidades
Fuente: Camacho (2009).

Fase II: Agrupación de Potencialidades

La finalidad de esta fase es integrar los esfuerzos individuales, cuyos miembros reconozcan su interdependencia y comprendan que los objetivos personales y los del equipo se alcanzan mejor con respaldo mutuo; en este sentido, es conveniente agrupar a personas que posean características similares, con la finalidad de formar los equipos de trabajo. Eso implica el aprovechamiento de los empleados con características similares, en pro del logro de los objetivos organizacionales.

La importancia de formar equipos de trabajo, radica en que se unifican y se comparten criterios, refuerzan conocimientos, fluyen y se estimulan nuevas ideas, hay una mayor interacción e intercambio de información, se desarrolla la creatividad y la innovación, a través de la ampliación de conocimientos y las fuerzas que actúan de manera dinámica para afianzar el apoyo.

Por consiguiente, si un empleado se ausenta de su puesto de trabajo por alguna circunstancia, el otro tendrá los conocimientos para ocupar el cargo en ese momento, por la interacción que ha surgido entre ellos.

Jornadas de Discusión

- **Agilización del Trabajo:** El uso de métodos de oficina y archivos, procesamiento de muestras, sistema ARCVIEW, ARCGIS y utilización del GPS, serán

compartidos, con la finalidad de que la aplicación de los mismos no se limita a una sola persona, y en consecuencia, el trabajo puede fluir con mayor rapidez, en virtud de que estás operaciones requieren de apoyo mutuo y cooperación, puesto que lleva un tiempo considerable.

- **Toma de Decisiones:** Con la formación de equipos de trabajo, se persigue que los miembros tengan participación en las decisiones y criterios propios para tomarlas cuando la persona encargada de decidir esté ausente, y que se comuniquen de forma franca y honesta, en un momento determinado y según la situación.
- **Logro de Objetivos de la Unidad:** El principal objetivo a cubrir por este equipo de trabajo, es que durante el receso universitario se debe ejecutar el proceso de muestras, a fin de verificar cuáles están en su vida útil para proceder a la instalación de reactivos, así se trabaja en forma mancomunada, y no se acumulan las actividades, ni se dejan tareas pendientes.
- **Aprovechamiento de Actividades:** En este sentido, se deben considerar los conocimientos que tiene la secretaria sobre el proceso de redacción de correspondencia, oficios y actas; el auxiliar del laboratorio sobre el análisis y ensayos de suelos, se pueden intercambiar conocimientos y recibiría apoyo, respaldo y colaboración, al momento de ausentarse algún miembro del equipo y se cumpliría el objetivo de la unidad.
- **Crear Círculos de Discusión:** Esto es una manifestación de la existencia del equipo y consiste en realizar reuniones grupales semanales, a objeto de considerar los siguientes aspectos:
  - Diseñar estrategias operacionales, a través de sugerencias que permitan determinar lo involucrado del empleado con su trabajo, así como su criterio personal con

respecto a lo que se hace en el laboratorio.

- Mantenimiento, monitoreo y evaluación del trabajo desarrollado, en relación al procesamiento de muestras y al manejo del sistema ARCVIEW y ARCGIS versiones recientes.
- Discusión de logros o retrocesos, con la finalidad de afianzar las fortalezas y corregir las debilidades, es decir, estudiar las fallas encontradas, si en la semana no se logró la meta propuesta, se deben proyectar nuevas metas.

- **Estudios de Casos:** Ello permitiría realizar juegos de papeles y simulación, los cuales no deben convertirse en comedia. Consiste en que cada empleado recibe una descripción del papel que se acordó desempeñar. El miembro del equipo tiene toda la libertad de desarrollar y crear el rol asignado, con la finalidad de describir hechos o situaciones presentadas o que puedan presentarse, para analizarlas, evaluar las consecuencias y sugerir alternativas.

Fase III: Mecanismos de Aprovechamiento de Potencialidades

El objetivo de esta fase es utilizar los indicadores que le permiten al laboratorio, aprovechar al máximo, las potencialidades de sus empleados, en este orden de ideas se tiene:

- **Indicadores del Capital Humano:** Está compuesto por las habilidades y destrezas de cada empleado. Se propone que el personal acuda a charlas, seminarios o simposios sobre motivación, computación y relaciones humanas, para que refuercen las que ya tienen, y sobre todo para que estén al día, actualizados y a la vanguardia de la información.
- **Facilitadores de Cursos:** Para aprovechar el talento de los empleados, se propone que sean facilitadores de cursos en el

mismo laboratorio e instituciones reconocidas, esto los ayudaría al mejoramiento continuo y en particular, a otros trabajadores que presenten deficiencias en diversas áreas o simplemente que quieran reforzar conocimientos. Estos talleres apoyan el mejoramiento de los empleados, con respecto a la motivación, iniciativa, proactividad, liderazgo y otros cursos sobre capacitación del personal y sistema de información geográfica. Igualmente, se pueden implementar **cursos** sobre los adelantos de la informática y el manejo del sistema operativo Linux, ya que es gratuito, eficiente, seguro, y no todos los empleados lo manejan con eficiencia.

- **Indicadores del Capital Estructural:** Está compuesto por los conocimientos que los empleados poseen, los cuales se reflejan en: experiencia, valores, información, intuición, entre otras.
- **Asignación de roles de liderazgo:** Debido a la personalidad y experiencias de algunos empleados, éstos poseen la capacidad para dirigir y orientar a otros, ello se debería permitir para influir en el resto del equipo, lo que contribuye al alcance de las metas.

  Hay empleados dentro del laboratorio que poseen conocimientos y cualidades para liderar, es decir, para influir permanentemente en otros, son extrovertidos, listos, carismáticos y seguros de si mismos, esto hay que aprovecharlo, tanto para mantener el empeño de éste como el del resto del grupo, porque logra la atención de los demás, a través de sus conocimientos, y se consideran útiles para el logro de los objetivos.

En este orden de ideas, el auxiliar del laboratorio posee estas cualidades, conoce el trabajo que allí se realiza y podría influir en los demás miembros del equipo, por lo tanto, debe:

a. Ser proactivo, mostrar un estilo personal que inspira el trabajo en equipo.

b. Comunicarse abiertamente y aceptar preguntas y sugerencias.

c. Fomentar la expresión de nuevas ideas

d. Reconocer los resultados, a sus miembros, y corregir un desempeño deficiente cuando surja.

e. Hablar franca y honestamente, alentar a los miembros del grupo para que se comuniquen de la misma manera.

f. Comunicar los progresos y cambios de planes.

- **Delegación:** Hay personas que debido a la experiencia y conocimientos adquiridos, pueden representar roles y realizar actividades que corresponden al jefe del laboratorio, mediante una comunicación que se genera entre ambos, este empleado asume con mucha responsabilidad el acto o representación. Además la delegación trae consigo motivación, porque el personal se sentirá tomado en cuenta, valorado; así mismo, se incrementarían sus capacidades, habilidades y destrezas.
- **Proyectos:** Al personal hay que darle oportunidad para que desarrolle proyectos, porque se ha comprobado que poseen conocimientos, habilidades y destrezas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para la realización de los mismos, puesto que se involucraría la sinergia, al permitirle a los empleados participar, poner en práctica su creatividad, asumir nuevos desafíos y serían estimulados a desarrollar otras competencias.

Generar capital intelectual implica procesar la información de manera inteligente y actuar en el mundo desde una perspectiva novedosa. Las personas no sólo piensan, sino que también actúan, lo cual produce resultados.

Retroalimentación

Debe ser constante y periódica, no sólo en las reuniones, sino también en cualquier otro momento para analizar los

resultados. Igualmente, para evaluar el desempeño de los empleados, detectar y corregir fallas, crear un vínculo jefe-colaborador. La retroalimentación establece el contacto directo para detectar, corregir y prevenir fallas.

El coordinador del laboratorio, es el encargado de la retroalimentación, por ello debe poseer ciertas características, como:

a. Hacer que los empleados se involucren y se comprometan con los objetivos establecidos e integrar al grupo en la toma de decisiones.

b. Administrar equipos con eficiencia, saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.

c. Intervenir en los conflictos antes de que sean destructivos.

d. Esforzarse por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento oportuno.

e. Crear un clima propicio para el desarrollo, ampliar los desafíos y oportunidades para propiciar un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.

CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo de la investigación, se pudo observar que los empleados poseen habilidades, destrezas y conocimientos, los cuales pueden ser aprovechados de forma positiva, para mejorar la productividad en el laboratorio de suelos, y por ende, ofrecer un servicio de alta calidad. Por otro lado, la encuesta aplicada a los empleados, permitió conocer cuáles eran las opiniones con respecto al plan estratégico, el cual permitió la aprobación del mismo; a su vez, demostraron efectivamente las habilidades y destrezas de los empleados.

Por lo expuesto, se puede deducir que el éxito de la implantación del plan estratégico va a depender del compromiso ejercido por el jefe del laboratorio, quien debe estar consciente de que aprovechar al talento humano le traerá como consecuencia el aumento de la productividad, puesto que se alcanzarían con eficiencia los objetivos y metas propuestas en la

institución, además permitirá el desarrollo y crecimiento del personal.

Una vez concluida la investigación, se puede decir que se ha logrado de manera exitosa el cumplimiento del objetivo planteado, que es proponer el aprovechamiento del capital intelectual, partiendo del talento humano del laboratorio, para buscar el mejoramiento continuo de su funcionamiento.

RECOMENDACIONES

La investigación recomienda, con miras a fortalecer el conocimiento y la preparación de los empleados, lo siguiente:

- Que esta investigación se aplique no sólo en el laboratorio, sino también en otras organizaciones preocupadas por el desarrollo y desempeño de su personal, para estimular su crecimiento.
- Facilitar la comunicación eficaz entre los empleados.
- Aplicar políticas de incentivos, a fin de mantener motivado al talento humano, por cuanto la productividad de una organización depende de sus colaboradores.
- Desarrollar y fortalecer la confianza, es decir, escuchar las opiniones, sugerencias, inquietudes y molestias emitidas por los empleados, puesto que ellos representan el activo más importante de la organización.
- Se le recomienda al jefe del laboratorio compartir sus responsabilidades con el equipo de trabajo.
- Capacitar al jefe del laboratorio, a través de cursos de liderazgo, con el propósito que sus empleados cumplan a cabalidad las instrucciones emanadas de la gerencia.
- Brindar mayor atención y orientación a los empleados para fomentar la retroalimentación.
- Reconocer al personal que labora en el laboratorio, el logro de las metas establecidas y propiciar incentivos monetarios.
- Crear un buzón de sugerencias como método de detección de posibles debilidades, y así, conocer las tendencias y

necesidades del personal que trabaja en el laboratorio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Camacho, C. (2009). **Plan Estratégico del Aprovechamiento en el Capital Intelectual enfocado al Recurso Humano**. Mérida - Venezuela.

Gregori, W. y Volpato, E. (2002). **Capital Intelectual, Administración Sistemática, Manual de Juegos de Cooperación y Competencia**. México: Editorial Mc Graw-Hill, Interamericana.

Hernández y Morales, A (2012). **Valorar el Capital Intelectual en Venezuela incorporándolo a los Estados Financieros.** Caracas - Venezuela.

Serrano, Bossi y Fuentes (2011). **Realizaron un Ensayo del Modelo de Capital Intelectual adaptado a las Características Especiales del Sector Público**. Mérida - Venezuela.

Morales, H. (2004). **Metodología de la Investigación Lingüística**. 3ª edición. Madrid: Colegio de España