



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**Desarrollo de un programa de extensión universitaria para incrementar el crecimiento del
Capital Humano en las Organizaciones del Valle de Toluca.**

Área del conocimiento: Educación y competitividad

(Estrategias de facultación académica para la formación de
capacidades competitivas)

Autor(es): M en A Eva Martha Chaparro Salinas
M en A Julio Álvarez Botello
M en Ed Felisa Yaerím López Botello

Institución: Universidad Autónoma del Estado de México
Facultad de Contaduría y Administración

Domicilio: Cerro de Coatepec s/n Ciudad Universitaria, Toluca Estado de
México, México, C.P. 50100

Número de teléfono y fax: +52(722) 2140011, +52(722) 2140250

Dirección electrónica: bebachaparro@yahoo.com.mx, julioalvarezbotello@yahoo.com

Dirección para correspondencia: Plan de Ayala 204, Col. Magdalena, Toluca, México, México, CP
50190

RESUMEN

Las instituciones de educación superior como parte de sus funciones sustantivas se encuentra la de Extender el conocimiento entre la población mediante actividades como la educación para adultos, el asesoramiento especializado y el desarrollo de proyectos productivos, todo esto coadyuvando a la mejora continua de las organizaciones y de la sociedad en lo general.

La propuesta es la de realizar un programa de extensión universitaria que como función sustantiva de las Universidades y desde la perspectiva de la Universidad Pública se respalde el crecimiento y el desarrollo del capital humano en estas organizaciones en el Valle de Toluca.

Para poder identificar las necesidades del capital humano de las organizaciones del Valle de Toluca se realiza un levantamiento de información basado en una encuesta que se realiza basándonos en el estudio de las variables que pueden describir el capital humano y el nivel de madurez que este tiene.

PALABRAS CLAVE

Capital humano, Extensión Universitaria, Instituciones de Educación superior

ABSTRACT

Higher education institutions as part of its substantive functions Extender is the awareness among the population through such activities as adult education, specialized counseling and development of productive projects, all contributing to the continuous improvement of organizations and society in general.

The proposal is to undertake a university extension program as a substantive role of the universities and from the perspective of the Public University is supportive of growth and development of human capital in these organizations in the Toluca Valley.

To identify human capital needs of organizations of the Toluca Valley is conducted a survey of information based on a survey that is conducted based on the study of variables that can describe the human capital and level of maturity that this has.

KEYWORDS

Human capital, University Extension, Higher Education Institutions

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enfoca en el estudio del capital humano, no como recurso humano, sino como la inversión dentro de las organizaciones buscando los cambios que diariamente surgen, observando que el personal cuenta con componentes que pueden ser moldeados de acuerdo a las aptitudes, habilidades, destrezas y perfiles de cada persona esto permite optimizar cambios dentro de las propias organizaciones y al mismo tiempo permite trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos y esto hace la importancia del estudio del tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

1. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación introduce una temática alrededor del capital humano y en las organizaciones y como es que las Universidades pueden apoyar el desarrollo de dicho capital, es también conocido que el adelanto tecnológico trae además de muchos beneficios en términos de productividad y calidad, uno negativo que es la sustitución de las actividades operativas que tradicionalmente realizaba el ser humano. En este sentido es que veo una oportunidad para incrementar el potencial del ser humano en las organizaciones y no tenga que competir con las máquinas sino que más bien sea un elemento indispensable para que estas puedan ser de utilidad (las máquinas), así es que por esta razón se propone el concepto de capital humano e intelectual, como los teóricos lo refieren, y con esto lograr desarrollar organizaciones que basen su crecimiento en el conocimiento y no solo en la producción y la eficiencia en costos e ingresos.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

- Desarrollar un programa de extensión universitaria que permita incrementar el crecimiento del Capital Humano en las Organizaciones del Valle de Toluca.

Objetivos específicos

- Identificar los fundamentos teóricos para el crecimiento del capital humano
- Determinar las teorías actuales que aportan al capital humano
- Diagnosticar el comportamiento en la actualidad del desarrollo del capital humano en la sociedad empresarial en el valle de Toluca
- Diseñar el programa de extensión universitaria para desarrollar el capital humano en el Valle de Toluca

2. SUSTENTACIÓN TEÓRICA Y EPISTEMOLÓGICA DEL ENFOQUE

El sustento teórico y epistemológico de esta investigación estará basado en el paradigma cualitativo bajo el enfoque de Investigación-acción (Briones, 2006), esto debido a que el enfoque bajo el cual se abordará la problemática es en base al estudio de un sistema de actividad humana cuyo objetivo es el de preparar el capital humano (Bueno, 1999) para desempeñarse eficientemente en las organizaciones apoyado desde un programa desarrollado por una Institución de educación Superior, la línea de investigación versará en la Administración de la Educación, y se basará en las teorías de la Educación, el Capital Humano y la Gestión de recursos humanos los cuales serán abordados suficientemente en este capítulo.

2.1 Educación Superior como apoyo a sectores productivos

La extensión universitaria es una de las razones de ser de la vida institucional de una Institución de Educación Superior. En este sentido se hace importante clarificar el sentido y significado de esta función sustantiva de las propias universidades y que por la falta de visión de actores preocupados por la enseñanza de las profesiones y estudios de posgrado que se imparten dentro de la institución, o tal vez la preocupación actual de crecer en temas relacionados con la investigación, la función de extensión se pierde en procesos de gestión vanos y poco productivos en términos de resultado universitario.

De acuerdo a la Universidad de Carabombo, Venezuela que dentro de su revista electrónica indica lo siguiente acerca de esta función:

“...un concepto de “extensión universitaria” debe partir del hecho deontológico, ontológico y axiológico que incita su sentido, se formaliza en su parecer y compromete su hacer” (Frontera, 17/02/2009: Boletín digital universitario, Universidad de Carabobo, Venezuela).-

De lo anteriormente expuesto podemos vislumbrar la necesidad que existe en definir esta función con todo detalle.

La función de Extensión tiene relevancia desde el sentido del bienestar de la sociedad de la cual ejerce y se debe una universidad, es una obligación ética y moral de una Institución de Estudios Superiores el desarrollar

“actividades encaminadas a trasladar el conocimiento científico y las técnicas que de él nazcan como un mecanismo que propicie bienestar social a las entidades de las que está formada la sociedad”.

Este concepto propuesto por el investigador de este trabajo permite vislumbrar múltiples facetas en la concepción de extensión universitaria que aclaro a continuación:

- Trasladar conocimiento científico....
 - Este componente fundamental en la labor universitaria al vislumbrarse por los Administradores de la educación superior permitirá cada vez más orientar el trabajo universitario a la satisfacción de la sociedad, no solo preparar estudiantes universitarios en conocimiento de base teórica, sino prepararlos en el sentido de la aplicación del conocimiento.

- ...Mecanismo que propicie bienestar social....
 - El objetivo de la actividad de la sociedad debe de ser el de propiciar mayor bienestar en la misma, e instituciones como las IES (Instituciones de Educación Superior) tienen una obligación predominante de devolver a la sociedad lo que ella a invertido en la IES, así como generar un efecto multiplicativo para que este desarrollo social genere mayores posibilidades de calidad de vida en la comunidad y la sociedad en su conjunto pasando desde el individuo hasta las asociaciones, empresas, organizaciones y otros grupos sociales que deriven de esta.

Es sin embargo de muy alta preocupación que a pesar del deseo que tienen las Universidades de acercarse y colaborar con los sectores productivos de la sociedad los resultados sean tan pobres y

mal canalizados. De acuerdo a Campos, G. y Sánchez Daza, G. (2005) nos muestran la anterior aseveración, al menos como una verdad para América Latina:

“ El fracaso de la vinculación de la educación superior no es un problema exclusivo de México, el mismo proceso o el mismo comportamiento se encuentra al menos en los países de América Latina. Aquí se presentan algunos de los resultados detectados en varias regiones por dos estudiosos del tema, Arocena y Sutz (2001):

En Brasil, 8.3% de las empresas encuestadas declararon que la vinculación con la universidad fue importante para el desarrollo y logro de innovaciones; sin embargo, las universidades son la opción menos mencionada como origen de ideas para la innovación [...] por otro lado, en México, los acuerdos de cooperación para proyectos innovadores solo alcanzaron el 6% de las empresas encuestadas[...] A su vez, en Venezuela, las vinculaciones con universidades son 3.5%....mientras en Chile, 25% de las empresas declara haber realizado contratos con universidades; de éstas las que declaran intensidad media o alta en la firma de contratos con universidades alcanzan 3.7% del total (Arocena y Sutz, 2001).

En este mismo estudio, los autores señalan que en Argentina, las universidades fueron mencionadas como propiciadoras de ideas para la innovación por poco más de 4% de las empresas de la muestra y, en Uruguay, la asesoría contratada a organismos públicos de carácter tecnológico alcanzaba en 1987 a 27.2% de los establecimientos, correspondiendo a la Universidad de la República 10% del total (ibid)” Campos, G. y Sánchez Daza, G. (2005).

La discusión que sobre la actividad de Extensión y la vinculación que esta ejerce sobre el entorno social de impacto de la universidad existen una serie de teóricos referencias en el material de Campos, G. y Sánchez Daza, G. (2005) el cual reproduzco como elementos complementarios que no permiten profundizar en la problemática que desarrollo en esta sección:

“Existe una corriente de investigadores que han sembrado la inquietud de que la vinculación es realmente una nueva función de la universidad moderna y no una subfunción derivada de las actividades sustantivas tradicionales. Dichos académicos se han aglutinado en torno a Leonel Corona y un grupo de investigadores del doctorado en Economía de la Tecnología, de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Ellos sostienen entre otras cosas que:

Debido a la creciente convergencia entre investigación científica y el desarrollo tecnológico, una de las funciones de las universidades, la de producir conocimiento, tiene que tomar significados también nuevos (...) En realidad se requiere de un esfuerzo que incluya acciones gubernamentales, de agentes y actores de los sectores productivos y del llamado sistema de ciencia y tecnología. Aunque el mismo proceso de vinculación es deseable, no es fácil de definir ni de implantar (Corona, 1994, p. 123).

Algo interesante de destacar dentro de las propuestas del grupo de Leonel Corona es, que ellos colocan el concepto de la vinculación en el sentido de la “agencia”; es decir, si bien puede ser importante el papel de ciertos individuos en particular, es más importante el impacto que pueden tener los agentes institucionales articulados en una red que, en conjunto, resuelva el problema de la vinculación a través de los avances de la investigación.

Otras diferencias, más bien de tipo conceptual, son las siguientes posiciones diferenciadas:

Quienes consideran que la vinculación tiene un contenido básicamente económico.

Quienes consideran que la vinculación se resuelve exclusivamente mediante un acercamiento físico con la sociedad (visión fiscalista, que también está fuertemente asociada a una visión asistencial).

Quienes consideran que la vinculación es una nueva función sustantiva de las universidades.”

Campos, G. y Sánchez Daza, G. (2005)

Para fines de esta investigación y en virtud de introducirnos lo antes posible en la discusión central de esta investigación me permitiré posicionarme en el punto de vista desde el cual se desarrollará este trabajo, la postura de la extensión universitaria y la vinculación que como resultado genera la percibiremos como una “Función Sustantiva de las Universidades”.

2.2 El Capital Humano y las organizaciones

A continuación se describirá el concepto de Capital Humano desde la perspectiva de las teorías tanto económicas como de la educación.

Este término fue esbozado a mediados del siglo pasado a partir del estudio sociológico realizado por Theodore Schultz y Gary Becker. De acuerdo con el trabajo de estos autores y otros estudios posteriores, gran parte del crecimiento económico de las sociedades occidentales podía explicarse si

se introducía una variable llamada capital humano, correlacionada con el nivel de formación especializada que tenían los agentes económicos o individuos de una sociedad.

Ante el interrogante de por qué estos individuos estaban mejor formados que otros respondieron que se debía a las diversas innovaciones tecnológicas que se habían llevado a cabo, pues para estos autores la automatización producida por estas innovaciones tecnológicas en la producción industrial provocarían un aumento de los puestos de trabajo intelectuales en detrimento de los puramente físicos, considerados como los de mayor riesgo para el trabajador.

Gary becker es uno de los principales precursores del concepto de capital humano y debido a lo importante de sus documentos ha servido de base para las principales aportaciones posteriores a él, siempre basado en sus conceptos y discusiones científicas.

Este economista norteamericano fue premiado con el Nobel por trabajar con el concepto de Capital humano. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: " La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo".

De todo lo anteriormente expuesto en este capítulo podemos asegurar que el trabajo de investigación que se presenta cuanta con un sólido sustento teórico basado en autores como Schultz, Becker y otros autores que basándose en ellos, como es el caso propio, desarrollaron aportaciones contemporáneas útiles para la actual investigación y que ayudan a su pertinencia tanto teórica como metodológica.

3. Construcción del objeto de estudio

Extensión Universitaria en la UAEMéx

Antecedentes:

Existen datos de acciones de Vinculación con la sociedad mediante la suscripción de convenios desde la década de los 70's pero no es sino hasta 1990 que surge la Vinculación Universitaria de manera formal en la UAEM. En el mes de junio de 1992 se crea la Dirección de Vinculación Universitaria y a partir de 1993, forma parte de la Dirección General de Extensión y Vinculación Universitaria.

Objetivos estratégicos

1. Fortalecer las relaciones de colaboración con organismos e instituciones de los sectores público, privado y social, a través de la formalización de convenios institucionales, que permitan reposicionar a la UAEM consolidando la venta de sus servicios y la obtención de recursos alternos.
2. Optimizar los mecanismos de vinculación de la Institución y sus miembros la sociedad, asegurando la integración y desarrollo del talento humano.
3. Fomentar la vinculación a través de la oferta, promoción y gestión de los servicios y productos que la UAEM genera, asesorando a la comunidad universitaria para la negociación y comercialización de sus servicios y productos, desarrollando el marco jurídico y administrativo que permita la convivencia armónica de los intereses de las partes involucradas.
4. Fomentar el desarrollo de una cultura emprendedora y empresarial entre la comunidad universitaria, a fin de facilitar su incorporación en el sector productivo.
5. Apoyar a la comunidad universitaria y sociedad en general, asesorando a emprendedores en la creación de empresas y a empresarios en la mejora y consolidación de las ya existentes,

proporcionándoles herramientas que les permitan insertarse en mercados regionales, nacionales e internacionales.

4. El diagnóstico como método de trabajo

4.1 Referentes teóricos del diagnóstico

Se realizará un levantamiento por medio de un instrumento diseñado de manera original por lo que se realizarán pilotos para corroborar su adecuado entendimiento, así también se entrevistarán personal que labore en el Valle de Toluca en diferentes tipos de organizaciones, la escala que será utilizada será de Vickert.

4.2 Objetivos del diagnóstico

Identificar el grado de incorporación del concepto de capital humano en las organizaciones y las ventajas percibidas desde el punto de vista de los patrones y de los empleados, así como probar el instrumento para esta detección.

4.3 Supuestos del diagnóstico

El capital humano es un factor de ventaja competitiva para las organizaciones dado que genera un nivel de satisfacción en el trabajo, así como un cambio en la forma de desarrollar la tarea promoviendo el empowerment entre el personal, una preocupación por la capacitación y la seguridad de los trabajadores, así como una disminución de los niveles de rotación de personal.

4.4 Dimensión del diagnóstico

El estudio se suscribe a las empresas y el personal de dichas organizaciones ubicadas en el Valle de Toluca, no importando su giro ni tamaño.

4.5 Selección de técnicas e instrumentos

Se desarrollará un instrumento que será manejado como una encuesta.

Así también se realizarán entrevistas tanto con empleadores como empleados.

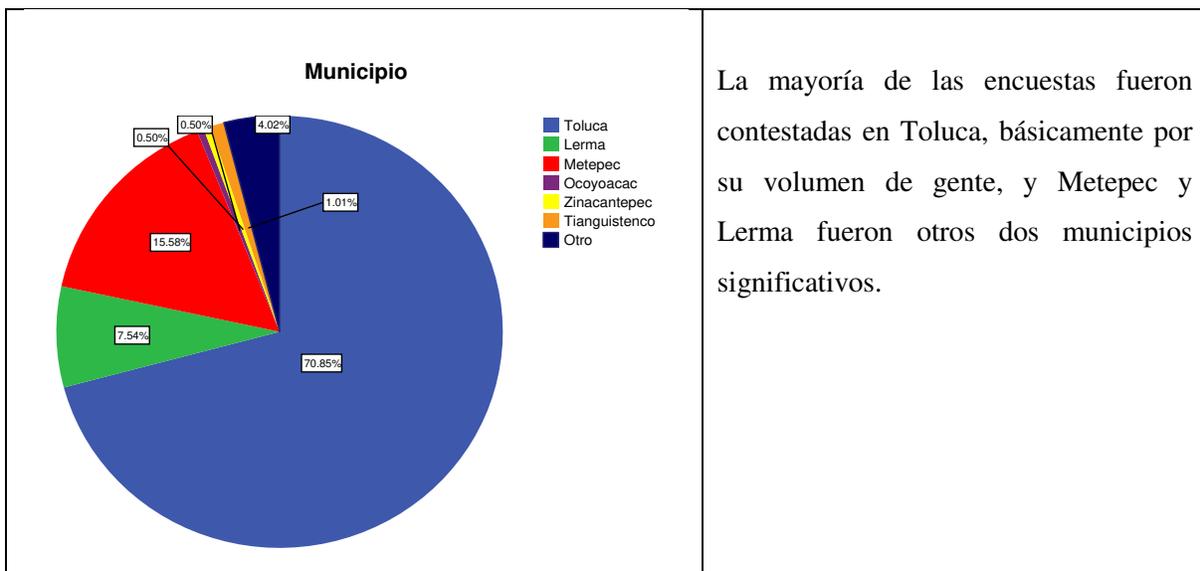
4.6 Procedimiento metodológico

Se utilizarán los pasos marcados por la metodología de diagnóstico de ambiente de trabajo y cultura organizacional, debido a la similitud para encontrar información referencial, con esto se procederá a realizar una propuesta metodológica para realizar estos estudios de una manera más precisa y objetiva.

4.7 Resultados

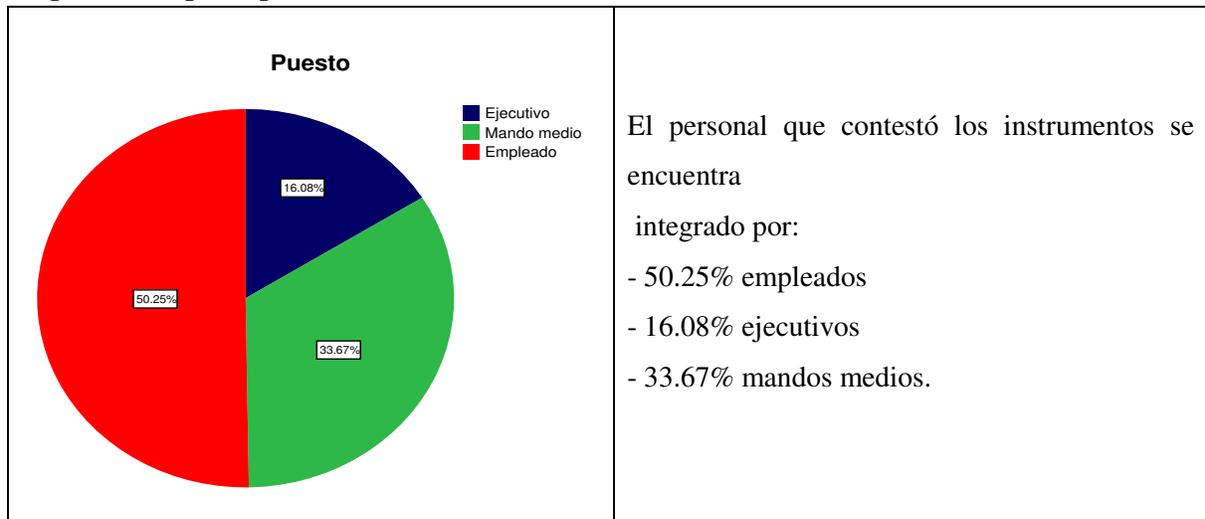
Se aplicaron 199 instrumentos en los municipios de Toluca, Metepec, Lerma, Ocoyoacac, Zinacantepec y Santiago tianguistenco, como se muestra en la siguiente tabla:

Figura 1 - Municipios Encuestados



Fuente: Elaboración Propia

Figura 2 – Tipo de personal



Fuente: Elaboración Propia

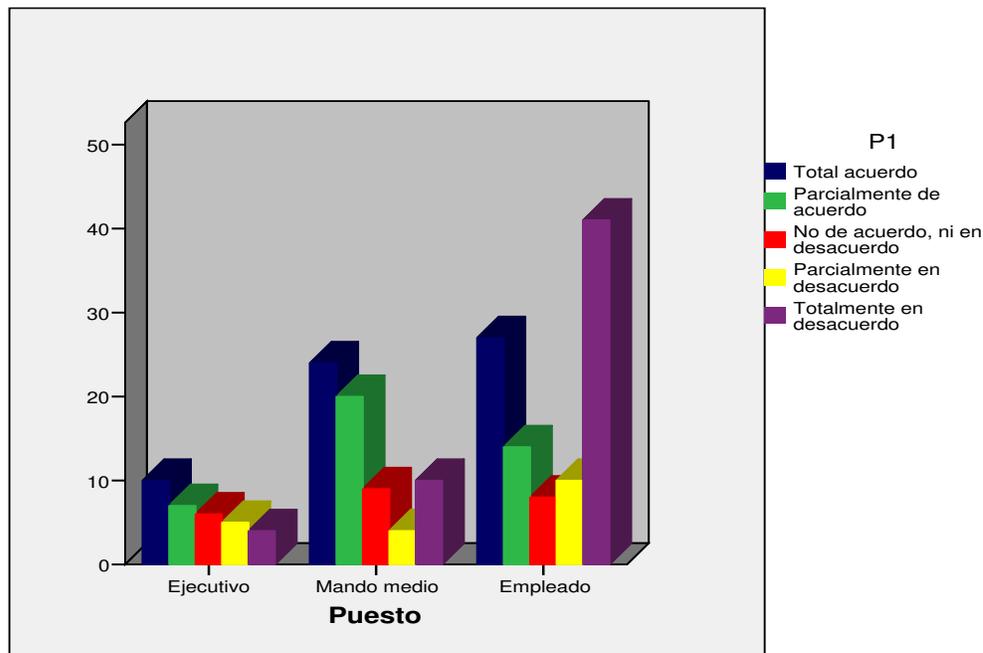
A continuación se muestran los resultados de la encuesta aplicada pregunta por pregunta: (SE INCLUIRÁ SOLO UNA COMO EJEMPLO).

PREGUNTA 1: Los trabajadores siempre verifican la satisfacción de sus clientes internos.

ANÁLISIS: Los resultados arrojan que de manera global en los tres puestos coinciden con un 30.7% que están en total acuerdo, sin embargo otro 27.6% de ese mismo total reportan que están totalmente en desacuerdo, cabe mencionar que el 20.6% de ese total está representado por la visión de los empleados.

CONCLUSIONES: Los resultados permiten identificar un área de oportunidad con los empleados que reportaron que están en total desacuerdo en la verificación de la satisfacción de sus clientes internos, lo cual da pauta a la aplicación de cursos o talleres de trabajo en equipo y la importancia del cliente interno para lograr la eficiencia en las organizaciones.

Figura 3 - Puestos



Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones del estudio

De acuerdo con el análisis realizado se observan en la mayoría de las preguntas tres constantes de acuerdo a los puestos:

- Existe una posición neutral y hasta indiferente por parte de los ejecutivos.
- Los mandos medios son los que se encuentran más apoyados por la organización, ya que la mayoría de las preguntas contestaron que estaban en total acuerdo.
- Respecto a los empleados en gran parte manifestaron estar en total desacuerdo.
- Partiendo de estos resultados se identifican diversas áreas de oportunidad las cuáles se pueden reforzar mediante las siguientes acciones:
- Difundir la misión, visión y valores de la organización.
- Desarrollo y difusión de manuales de organización y procedimientos, para identificar cuáles son las actividades a realizar, posición que ocupan dentro de la empresa e identificar el o los procesos donde interactúan.
- Establecer estrategias de comunicación que permitan mantener una constante retroalimentación en los tres niveles de puesto.

- Motivar al personal operativo (empleados) mediante capacitación y el fomento de la generación de ideas por medio del trabajo en equipo.
- Diseñar un plan de carrera que apoye el desarrollo del personal dentro de la organización para que sean acreedores a concursar por mejores puestos y condiciones de trabajo.
- Fomentar la innovación mediante la rotación de puestos y un esquema de recompensas.
- Fomentar la integración del personal de distintos niveles de puesto.
- Desarrollar en los empleados el empowerment dentro de cada uno de sus procesos y fomentar habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.

5. Programa de extensión universitaria

5.1 Ejecución del programa

El programa de extensión universitaria que se propone para ser implementado con el apoyo de la UAEMéx en las organizaciones del Valle de Toluca es el siguiente:

No.	Actividad	F.Inicio	F.Término	Responsable
1	Difundir la misión, visión y valores de la organización.			
2	Manuales de organización y procedimientos			
3	Estrategias de comunicación para la retroalimentación en los tres niveles de puesto.			
4	Capacitación y el fomento de la generación de ideas por medio del trabajo en equipo.			
5	Diseñar un plan de carrera			
6	Fomentar la innovación mediante rotación de puestos y un esquema de recompensas.			
7	Fomentar la integración del personal de distintos niveles de puesto.			
8	Desarrollar en los empleados el empowerment, habilidades de liderazgo y			

	trabajo en equipo.			
--	--------------------	--	--	--

A continuación realizo una propuesta de Administración Escolar para ser utilizada por IES (Instituciones de Educación Superior) en sus funciones de Extensión.

5.2 Propuesta para la Administración Escolar de una IES

PROCEDIMIENTO DE EXTENSIÓN EN DESARR DEL CAPITAL HUMANO

1. Propósito

Establecer los pasos a seguir para desarrollar proyectos específicos a organizaciones de acuerdo a sus necesidades para desarrollar su capital humano.

2. Alcance

Organizaciones del Valle de Toluca

3. Responsabilidad y autoridad

Jefe de Extensión y Vinculación

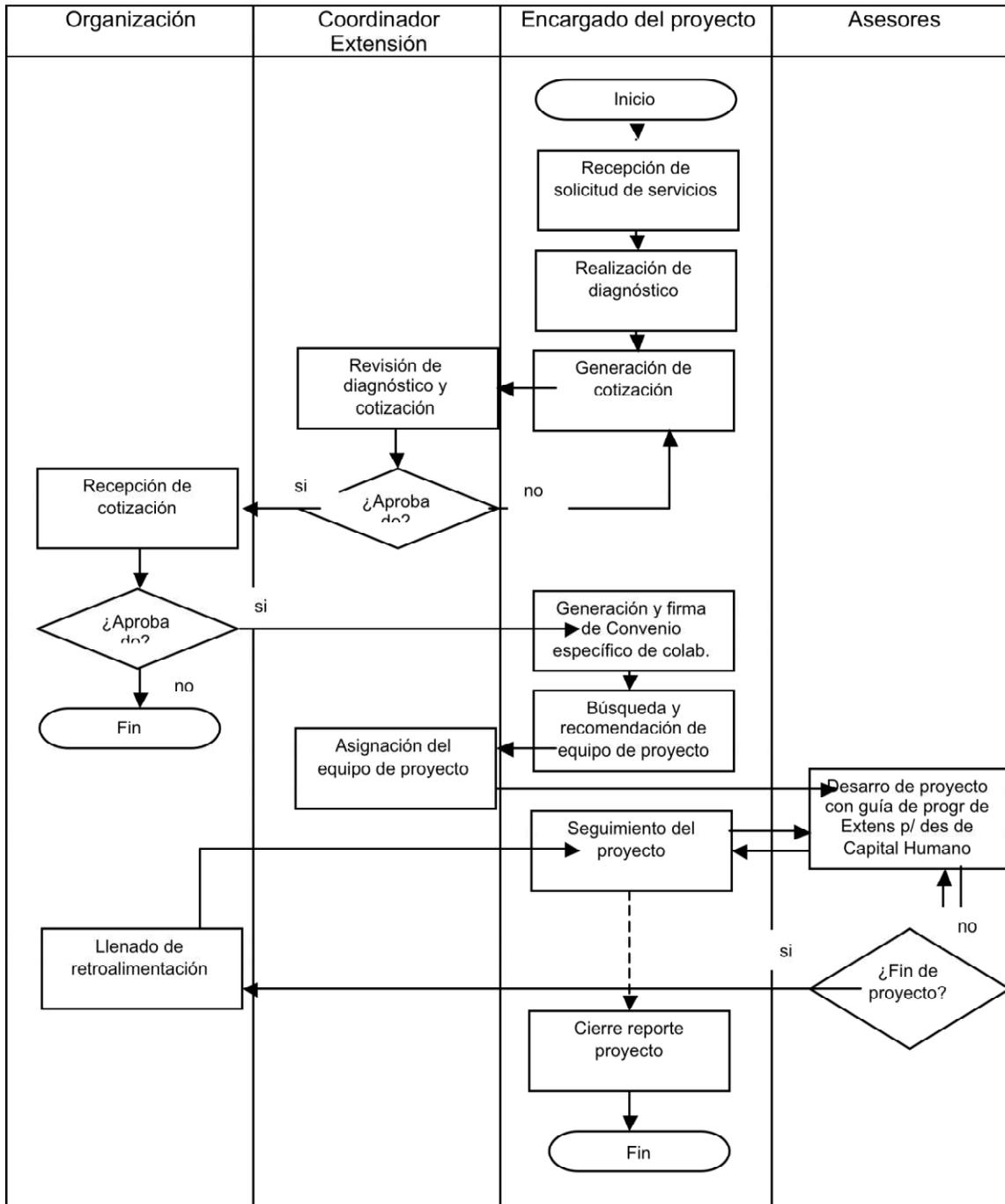
Responsable por la planeación y seguimiento y control de las actividades de los servicios de capacitación, asesoría y proyectos de organizaciones solicitantes.

Tiene la autoridad para designar asesores y proporcionar los recursos necesarios para proporcionar el asesoramiento contratado por los clientes hacia la IES.

4. Normatividad aplicable

Reglamento Interno del área de Extensión y Vinculación de la IES

Diagrama de bloque del procedimiento



5. Glosario

IES: Institución de Educación Superior

7.3 Innovación del programa de acción

A continuación se propone desde la perspectiva de la Pedagógica la manera específica de manejar al personal de una organización los elementos identificados en el levantamiento de información para desarrollar al Capital Humano y que sea percibido de esa manera por los ejecutivos de las organizaciones.

- a. Difundir la misión, visión y valores de la organización.

La propuesta desde la ciencia de la Educación para poder lograr en el personal esta estrategia deberán incluir al menos los siguientes elementos:

 - Diseñar un manual de inducción
 - Desarrollar un curso de inducción
 - Generar un programa de comunicación
 - Incluir al inicio de cualquier reunión o junta estos elementos
- b. Manuales de organización y procedimientos
 - Crear y/o revisar la actualización de los manuales de organización y procedimientos de la organización.
 - Desarrollar un programa de información personalizada
 - Realizar revisiones periódicas por parte del empleado
- c. Estrategias de comunicación para la retroalimentación en los tres niveles de puesto.
 - Generar una serie de documentos tanto electrónicos (presentaciones) como en papel (trípticos) para que sean distribuidos en los correos electrónicos y/o personalmente donde se dé a conocer la estrategia organizacional de desarrollo de personal desde la perspectiva de Capital Humano y los beneficios que esto traerá a los propios trabajadores y a la organización.
 - Juntas informativas con el personal de mandos medios y ejecutivos
- d. Capacitación y el fomento de la generación de ideas mediante el trabajo en equipo.
 - Generar un programa de capacitación que contenga talleres de formación de equipos de trabajo para todo el personal.
 - Crear equipos de trabajo en las áreas de trabajo con alguna metodología probada
 - Estructurar un mecanismo para dar seguimiento a las propuestas de los equipos y verificar la implementación de las ideas de mejora o cambio
 - Implementar un mecanismo de información continua hacia la alta Dirección y las consecuentes aprobaciones y asignación de recursos
- e. Diseñar un plan de carrera

- Identificar para cada puesto de trabajo otros puestos laterales a este, y aquellos que le permitirían un ascenso en la estructura organizacional de manera natural si continuará un proceso de capacitación para prepararse a otros puestos.
 - Realizar una detección de necesidades de desarrollo por cada empleado y ejecutivo
 - Genera un plan de capacitación para el plan de carrera, aprobarlo por la alta Dirección y asignar recursos para su aplicación.
 - Monitorear el cumplimiento de los objetivos del plan de carrera y realizar los ajustes correspondientes de acuerdo a la realidad cambiante de la organización.
- f. Fomentar la innovación mediante rotación de puestos y recompensas.
- Desarrollar como parte del plan de carrera como estrategia de capacitación la rotación de puestos para conocer las habilidades y destrezas
 - Desarrollar un esquema de recompensas tanto económicas como no económicas enfocadas a premiar la productividad y la contribución del Capital Humano.
- g. Fomentar la integración del personal de distintos niveles de puesto.
- Desarrollar un programa de eventos de integración
 - Generar un programa departamental de experiencias de integración que les permitan conocerse entre los miembros de los departamentos, así mismo establecer objetivos como equipo y fomentar la cooperación, el trabajo en equipo, la colaboración, el apoyo y el sentido de urgencia.
 - Realizar eventos donde el trabajador pueda junto con su familia compartir momentos dentro de la organización
- h. Desarrollar en empleados empowerment, habilidades de liderazgo y trabajo en eq.
- Generar un programa de capacitación para ejecutivos para desarrollar en ellos la conciencia y la importancia de “ceder el poder y la responsabilidad” (empowerment) a los subordinados
 - Generar en un segundo momento un programa de capacitación que permita formar en los empleados las habilidades y destrezas para poder “apoderarse” de sus puestos de trabajo y que puedan entender el nuevo rol de sus jefes inmediatos en la supervisión de sus trabajos.

Todo lo anterior permitirá desarrollar en las organizaciones desde las IES el poder desarrollar el Capital Humano en el Valle de Toluca.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN:

Hasta el momento que se escribe este reporte el impacto que ha tenido en la Facultad de Contaduría y Administración ha sido satisfactorio al haber incrementado los servicios de extensión Universitaria y apoyar con nuevos proyectos de servicios, los resultados los resultados se enlistan a continuación:

Servicios de Extensión Universitaria de la FCA	2006	2007	2008
Diplomados	6	23	28
Cursos (horas curso)	140	2,600	10,428
Incubación de empresas	0	31	69
Contratos (convenios de Extensión vigentes)	2	10	23

CONCLUSIONES:

El presente proyecto hasta el momento que se reporta ha generado resultados importantes y positivos para la FCA de la UAEM, sin embargo se tendrá que continuar consolidando el programa propuesto como resultante de este proyecto, así también se deberá continuar con el impulso de estrategias que aún están sin atender ni implementar.

Bibliografía

- Altuve, J. G.. (2002), "Capital Intelectual y Generación de valor".- *Actualidad contable Faces. Universidad de los Andes*, Merida, Venezuela.
- Flores Leal, P. "Capital Intelectual: Conceptos y Herramientas".- *Centro de Sistemas de Conocimiento*, Tecnológico de Monterrey, México.
- Añez H., C.(2005). "Capital Intelectual: Nuevo Enfoque de la Flexibilización Laboral".- *Revista Venezolana de Gerencia*. Maracaibo, Venezuela.
- Vargas Sánchez, A.(2002) " De la participación a la gestión del conocimiento y del capital intelectual: Reflexiones entorno a la empresa cooperativa".- *Revista de economía publica, social y cooperativa*, Valencia, España.
- Ligia Becerra y otros.(2005) "La Formación del Contador publico como fuente de capital humano".- *Revista venezolana de gerencia*, Maracaibo, Venezuela.
- Marín González, F..(2001) "El Capital Intelectual como activo organizacional".- *Espacio Abierto Revista*, 10(3), Maracaibo Venezuela.
- Lucas, R. (1988): "On the Mechanics of Development Planning", *Journal of Monetary Economics*, 22(1) (julio), pp. 3-42.

Sala-i-Martin, X. (2000): Apuntes de crecimiento económico, Antoni Bosch editor, Barcelona, ISBN 84-85855-92-2.

Uzawa, H. (1965): "Optimal Technical Change in Aggregative Model of Economic Growth", *International Economic Review*, 6(1), 18-31

Campos, G. y Sánchez Daza, G. (2005). La vinculación universitaria: Ese oscuro objeto del deseo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 7 (2). Consultado el 20 de Febrero de 2009 en: <http://redie.uabc.mx/vol7no2/contenido-campos.html>