

Encuentro Educativo

ISSN 1315-4079 ~ Depósito legal pp 199402ZU41

Vol. 17(1) Enero - Abril 2010: 138 - 157

Gestión del Capital Intelectual y Perfil de competencias del Personal Directivo de las Universidades Públicas

Mónica Peñaloza Acosta

Profesora ordinaria de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Profesora especial contratada del Postgrado de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia.

E-mail: money2003@hotmail.com

Freddy Arévalo

Profesor titular de la Universidad Nacional Experimental Rafael

María Baralt. E-mail: arevalof@movistar.net

Virginia Pirela Salas

Profesora titular jubilada de la Universidad del Zulia.

E-mail: vipirsa@gmail.com

Resumen

El objetivo de ésta investigación fue determinar la relación entre la gestión del capital intelectual y el perfil de competencias de los directores en las universidades públicas con base a los planteamientos teóricos de Ventura y Ordóñez de Pablos, Viedma y Levy-Leboyer. El enfoque epistemológico fue positivista, de tipo descriptivo-correlacional, de campo, con un diseño no experimental-transaccional. La población se constituyó por 30 directivos de las universidades públicas de Maracaibo (LUZ, UNERMB, UPEL-IMP). Se aplicó una encuesta tipo cuestionario a través de dos instrumentos uno por variable, con escala tipo Likert. Los resultados demuestran que se da una asociación positiva considerable; lo que traduce que, a mayor adecuación de la gestión del capital intelectual en estas instituciones, aumenta el nivel del perfil de competencias del personal directivo en las mismas; y a menor adecuación de la gestión del capital intelectual, menor será el perfil de competencias logradas.

Palabras clave: Gestión, capital intelectual, perfil de competencias, formación, universidades públicas.

Recibido: 21-04-2009 ~ Aceptado: 18-01-2010

The Management of Intellectual Capital and Competence Profiles for Directive Personnel at Public Universities

Abstract

The objective of this investigation was to determine the relationship between intellectual capital management and the profile of competences for public university board of directors personnel, based on the theoretical positions of Ventura and Ordóñez de Pablos, Viedma and Levy-Leboyer. The epistemological approach was positivist, of the descriptive-correlational type, with a non-experimental, trans-sectional field design. The population consisted of 30 directors from the public universities in Maracaibo, (LUZ, UNERMB, UPEL-IMP). Interview-type questionnaires with Likert-type scales were applied, using two instruments, one for each variable. Results showed a considerable positive association, which means that a greater adjustment of intellectual capital management in these institutions increases the level of the competences profile for directive personnel at the same time; and the lower the adjustment of intellectual capital management is, the lower will be the profile of competences achieved.

Key words: Management, intellectual capital, competences profile, formation, public universities.

1. Generalidades

Durante los últimos veinte años a nivel mundial, se ha observado una transformación histórica acelerada en cuanto al desarrollo de la sociedad, pasando de viejas estructuras económicas basadas en la riqueza traducida en bienes, capital y productos manufactureros; a la nueva sociedad valorada en términos de activos intangibles, tal es el caso de la gestión del conocimiento que está caracterizada a través del capital intelectual. Este proceso cambiante, global y tecnológica-

mente exigente, procura encontrar, retener, así como comprometer al talento humano con las competencias requeridas.

Estos indicadores confirman que en el interior del ser humano, se gestan constantemente cambios, transformaciones mediante acciones medulares que contribuyen a la construcción teórica propia de su comportamiento, resultante del conocimiento como principal valor para intervenir en escenarios innovadores, deseables, posibles y probables, que reclaman mayor interés

de este actor social dentro de los procesos organizacionales. De acuerdo a lo señalado, por Martínez (2001:26) el conocimiento:

Es un activo intangible que se revaloriza mientras más se usa, más eficaz es su aplicación, se dice que la información con el añadido de la inteligencia se transforma en conocimiento y que el conocimiento con el añadido de la imaginación se convierte en innovación.

En este contexto, se puede entender como un proceso que implica la difusión de nuevas ideas, la innovación y la transferencia de conocimiento, lo que admite a la institución universitaria cumplir su compromiso social con la generación del saber en todos los ámbitos. Es evidente, que la formación del capital humano, exige diseñar estrategias innovadoras que integren potencialmente el capital intelectual y el perfil de competencias del personal directivo como ventaja competitiva de la organización. Este escenario es dinamizado por el nuevo entorno de los negocios al cual deben enfrentar las organizaciones, teniendo como propósito superar los servicios tradicionales ofrecidos por las áreas de recursos humanos; elementos que cambian la visión general, en cuanto a su funcionalidad y operatividad.

Asimismo, Romero (2004), en un estudio realizado por la Oficina de Planificación Superior Universitaria (OPSU), declara que existe

poca participación de los gerentes universitarios en la formulación de políticas y estrategias nacionales dirigidas a la gestión de capital intelectual, destacando la desvinculación entre la dirección general de planificación universitaria con las políticas del país, así como los diversos sectores que aportan el dicho capital; tal es el caso de las universidades públicas.

Esto ha requerido que los gerentes de las instituciones asuman el compromiso de su actualización e información sobre las políticas, reglamentos, procedimientos administrativos, disciplinas, referente a su cargo, es decir, el nivel de formación académica-administrativa ha generado un divorcio entre las funciones de docencia, investigación, extensión y consultoría.

El documento antes citado, enfatiza conjuntamente con el Centro Latinoamericano de Administración del Desarrollo (CLAD), del cual Venezuela forma parte activa; los síntomas de una inadecuada gestión del capital intelectual, entre estos: la falta de actualización de los currículos de las instituciones universitarias, centrados más en contenidos que en procesos, pues no apuntan al perfil deseable del profesional de educación superior, lo cual impide responder de manera oportuna y competente a las demandas de la actual dinámica del mercado productivo.

En efecto, las instituciones de educación superior de Maracaibo,

conscientes de estas debilidades, inician un proceso de valoración del capital humano como activos aplicado a través de capacidades que se soportan en acciones visionarias para dar respuesta a los cambios e innovaciones, enfoque comprometido con una nueva forma de aprendizaje organizacional que permite manejar la calidad del servicio prestado. En este orden, la gestión del capital intelectual no significa únicamente adquirir y acumular conocimientos, sino ser capaz de transformarse en base a las competencias.

2. Marco Teórico

Este enfoque sostenido en la nueva era del conocimiento, converge en la capacidad de las organizaciones para adaptarse a un entorno dinámico, capacidad de innovar, generar valor en un futuro, relacionados con la gestión, transferencia y explotación de activos inmateriales, han impulsado el nacimiento, en cuanto a la difusión del término capital intelectual.

Los activos intangibles, invisibles o denominado capital intelectual, constituyen los principales indicadores del éxito actual y prospectivo de las organizaciones, por lo que es notable el incremento en la inversión del activo en el balance financiero, aunque en el pasado los estados económicos eran apartados de los principios convencionales de la información contable. En la so-

ciudad actual, es imprescindible contar con procesos de innovación permanente, disponer de personal calificado con las competencias adecuadas, poseer fidelidad de los clientes, credibilidad de los directivos, habilidades para retener, comprometer, atraer a los mejores empleados, aunado a una infraestructura física y tecnológica acorde a las exigencias del momento.

Asimismo, Bueno (2001b:17) considera que "el valor intelectual reviste a las organizaciones de información valiosa para el diseño y despliegue de políticas científicas, así como planes de investigación con mayor eficiencia, buscando un equilibrio y equidad sistémica que facilite las estrategias corporativas".

En efecto, el factor humano determina el capital intelectual, es decir, el personal de las organizaciones públicas o privadas dedicadas a la generación de bienes y servicios, que tienen bajo su responsabilidad el éxito o fracaso de las mismas, donde los activos fijos vienen siendo relegados; lo cual modifica la capacidad de gestionar el intelecto humano, por tanto, los recursos naturales pueden comprarse, el capital puede obtenerse en préstamo, la tecnología puede copiarse, sin embargo, la gente que integra la fuerza de trabajo, sus competencias así como el compromiso harán la diferencia en los mercados globales competitivos.

En virtud de ello, este trabajo de investigación se deriva del conoci-

Cuadro 1. Definiciones del Capital intelectual

Autores	Conceptualizaciones de Capital Intelectual
Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento. (CIC) (2000)	Todos aquellos activos intelectuales o de conocimiento de naturaleza intangible (como son los conocimientos poseídos por las personas, talento, ideas, invenciones, patentes, sistemas, aplicaciones y todo tipo de trabajo creativo) que se puedan identificar, definir, medir, y que sean de uso específico y concreto de la organización.
Proyecto MERITUM (Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management), (2001)	El capital intelectual se entiende como el conocimiento, la sabiduría, las habilidades y la experiencia que constituyen para la organización una fuente de ventajas competitivas sobre sus competidores y determinan en buena medida su potencial de crecimiento futuro.
Bueno (2002)	El capital intelectual recoge el valor creado por el sistema que representa la gestión del conocimiento. Es la medida de las competencias esenciales en que se puede concretar el nuevo conocimiento. El capital intelectual es la medida fondo del valor creado, es decir, una variable fondo que permite explicar la eficacia del aprendizaje organizativo y evaluar, en suma, la eficiencia de la Gestión del Conocimiento
Ventura y Ordóñez de Pablo (2003)	Conjunto de recursos intangibles de carácter estratégico que, a pesar de contribuir a la creación de valor organizativo, no figuran en los estados financieros de la empresa. El capital intelectual no sólo es clave para la creación de una ventaja competitiva en el presente, sino también para su sostenimiento a largo plazo.
Peñaloza (2006)	Combinación de los activos ocultos de la organización, insertado en el conocimiento humano que genera capacidad para aprender, adaptabilidad a las demandas de tecnologías innovadoras, filosofía y proceso de gestión, relaciones inter e intra institucionales, que se traduce en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), que expresan cuantía en algunos casos no reflejados en los estados contables, generador de valor futuro sostenible en el tiempo como ventaja competitiva

Fuente: Los autores.

los estados contables, esto implica avanzar hacia la construcción de un método de medición y presentación del valor del capital intelectual estandarizado y socializado.

Los expertos en gestión del capital intelectual consideran que el conocimiento se encuentra disperso en el seno de la organización, para ello es necesario diseñar mecanismos que permitan identificarlo, sistematizarlo, transmitirlo a los miembros que la integran y lograr que éstos lo internalicen. Por lo que proponen diversos modelos de medición, entre ellos: Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1997), Skandia Navigator (Edvinsson y Malone, 1997), Technology Broker (Brooking, 1996), Euroforum: Modelo Intellect.

Algunos de éstos son modelos específicos desarrollados y aplicados en una empresa concreta, en otros casos son simples propuestas teóricas con diferentes grados de desarrollo, la gran mayoría no ha avanzado hacia un modelo consolidado, aceptado de medición de capital intelectual. A continuación se presenta de manera sintética los modelos de medición del capital intelectual más utilizados, por orden cronológico y los avances más relevantes producidos dentro de este campo.

Componentes del Capital Intelectual

El capital intelectual está direccionado mediante tres capitales: hu-

mano, estructural y relacional, se comparte los criterios de los académicos Euroforum (1997), Bontis (1999), Bueno (2000), Camisón et al (2000) y Ordóñez de Pablos (2003), entre otros. A continuación se detalla conceptualmente los componentes que conforman el CI.

En la Figura 2, se concentra a través de una matriz la estructura del modelo de capital intelectual con sus tres bloques o componentes de capitales (capital humano, capital estructural y capital relacional), partiendo como base del modelo Intellect (Euroforum, 1997), realizando para ésta investigación algunas variantes consideradas de acuerdo a la población objeto de estudio dentro del contexto gerencial bajo un enfoque dinámico, resultante de la intervención de estos activos intangibles que generan un sistema representado por la gestión del conocimiento, como fuente de ventajas competitivas perdurable en el tiempo.

La dimensión humana en contextos universitarios, está sustentada como generador de valor y fuente potencial de innovación que se traduce en la aplicación de conocimientos nuevos o descubrimientos que permite transformar las ideas en servicios de calidad.

En tal sentido, el capital humano para este estudio esta conformado por el personal directivo (directores de Escuela de Educación y Humanidades, Investigación, Extensión, de Postgrado, Doctorado y

Cuadro 2. Indicadores de los principales modelos de Capital Intelectual

Modelos de CI	Indicadores del CI	Investigadores
Balanced Business Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> · Perspectiva financiera · Perspectiva del cliente · Perspectiva del proceso interno · Perspectiva del aprendizaje y rendimiento Indicadores intangibles Indicadores financieros 	Norton y Kaplan (1992-1996)
The Technology Broker	<ul style="list-style-type: none"> · Activos de mercado · Activos de propiedad intelectual · Activos centrados en el individuo · Activos de infraestructura 	Brooking (1996)
Navegador Skandia	<ul style="list-style-type: none"> · Capital humano · Capital estructural · Capital cliente Indicadores de medida absoluta del Capital intelectual Índices de eficiencia del Capital intelectual 	Edvinsson y Malone (1992-1997)
Intangible Assets Monitor (IAM)	<ul style="list-style-type: none"> · Competencia de los colaboradores · Componente interno · Componente externo Indicadores de crecimiento y renovación Indicadores de eficiencia Indicadores de estabilidad 	Sveiby (1997-1998)
Intangible Assets Monitor (IAM)	<ul style="list-style-type: none"> · Competencia de los colaboradores · Componente interno · Componente externo Indicadores de crecimiento y renovación Indicadores de eficiencia Indicadores de estabilidad 	Sveiby (1997-1998)
Intelect	<ul style="list-style-type: none"> · Capital humano · Capital estructural · Capital relacional Indicadores de presente y futuro 	I.U. Euroforum (1997-1998)

Fuente: Adaptado de Rodríguez, O (2003, p.218) y Navas y Ortiz (2002, p.12).
 Elaboración propia.

Cuadro 3. Elementos Integrantes del Capital Intelectual

El **Capital Humano** está integrado por el conocimiento que el empleado se lleva cuando abandona la empresa. Incluye los saberes, las capacidades, experiencias y habilidades de las personas que integran la organización. Mientras una parte de este conocimiento es exclusivo de los individuos otra parte puede ser genérica. Ejemplos son la capacidad para innovar, la creatividad, el saber hacer y la experiencia previa, la capacidad para trabajar en equipo, la flexibilidad del empleado, la capacidad de negociación, la motivación, la satisfacción, la capacidad para aprender, la lealtad, etc., así como su nivel educativo y la titulación académica.

El **Capital Estructural** se define como el conjunto de conocimientos que permanece en la empresa al final de la jornada laboral. Comprende las rutinas organizativas, los procedimientos, sistemas, culturas, bases de datos, etc. Ejemplos son la flexibilidad organizativa, el servicio de documentación, el uso generalizado de Tecnologías de la Información, la capacidad organizativa de aprender, etc. Algunos de ellos pueden protegerse legalmente y convertirse en Derechos de Propiedad Intelectual o Industrial, como los derechos de autor o las patentes.

Por **Capital Relacional** se entiende el conjunto de recursos ligados a las relaciones externas de la empresa con sus clientes, proveedores de bienes, servicios o capital o con sus socios de I+D.

Comprende tanto las relaciones de la empresa con terceros (inversores, acreedores, clientes, proveedores, etc.), como las percepciones que estos tienen de la compañía. Ejemplos de esta categoría son la imagen, la lealtad y la satisfacción de los clientes, los pactos con los proveedores, el poder comercial, la capacidad de negociación con instituciones financieras, con reguladores, etc.

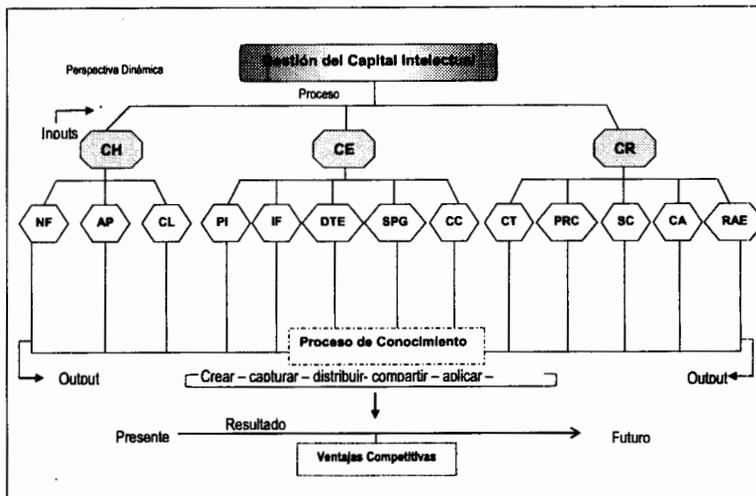
Fuente: Proyecto Meritum (2002: 19).

Centros e Institutos de investigación de la Universidad del Zulia (LUZ), Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB) y Universidad Pedagógica Experimental. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (UPEL-IMP), en donde se conjugan los indicadores: nivel de formación, aprendizaje permanente, y condiciones laborales.

El capital estructural es el componente donde se recoge el conocimiento que ha pasado de estar lo-

calizado en las personas y en los equipos o en las relaciones entre ellas, a incorporarse en forma sistematizado, codificado, explicitado e internalizado en las estructuras organizativas, generando un espiral ascendente de aprendizaje y mejora continua. Este concepto incluye los sistemas y procedimientos de gestión, la infraestructura, la cultura organizacional, la propiedad intelectual, los desarrollos técnicos y electrónicos, las bases de datos, entre otros.

Figura 2. Estructura del Modelo de Capital Intelectual.



Fuente: Los autores.

CATEGORÍAS Y HORIZONTE DE INDICADORES

CH: Capital Humano	}	NF: Nivel de Formación AP: Aprendizaje Permanente CL: Condiciones Laborales
CE: Capital Estructural	}	PI: Propiedad Intelectual IF: Infraestructura Física DTE: Desarrollo Técnicos y Electrónicos SPG: Sistemas y Procedimientos de Gestión CC: Cultura Corporativa
CR: Capital Relacional	}	CT: Consejos Técnicos PRC: Participación en Reuniones Científicas SC: Sociedad del Conocimiento CA: Comunidades de Aprendizaje RAE: Relaciones con Agentes Externos

Otra de la dimensión aportada por el capital intelectual, es el relacional que se delinea sobre la aportación que las organizaciones no son sistemas aislados, sino in-

terconectados con el exterior, abarca los clientes, proveedores, accionistas y demás grupos de interés, tanto redes inter e intra. organizacionales.

Este bloque se refiere al valor que tiene para la organización el conjunto de relaciones con los demás agentes sociales del entorno, tales como clientes, proveedores, colaboradores, competidores, entre otros, siendo un activo intangible ha de ser medido y gestionado. Para el estudio se contempla los indicadores: consejos técnicos, participación en reuniones científicas, sociedades del conocimiento; comunidades de aprendizaje (intra e interdependencias en la misma universidad) y relaciones con otros agentes externos, donde intervienen el personal directivo de las instituciones de educación superior.

Perfil de Competencias

En los años más recientes, específicamente a partir de la década de los noventa (90) se ha visto un gran cambio en los negocios a nivel mundial, cambios acelerados por la globalización de la economía, así como la introducción de nuevas tecnologías.

Estas transformaciones han modificado sustancialmente las estructuras organizacionales, las cuales son con menos niveles de jerarquía, más horizontales y flexibles, en las cuales los trabajadores se desenvuelven en múltiples tareas donde su apoyo es requerido. La típica carrera interna, que llevaba un camino lateral, ha trascendido en forma de espiral, con énfasis marcado en la experiencia internacional.

La mejor forma de desarrollar las competencias es articulando formación con experiencia, no sustituyendo una por otra. Sin embargo, este escenario, justificando la inquietante emergencia incluso sobrepasa los límites de la formación para el empleo o para el puesto de trabajo, pone énfasis en la mejora de las competencias personales, sociales, gerenciales y de la organización. Connotando para ello el conjunto de competencias que integran el perfil profesional basado en un producto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y saber estar para el ejercicio profesional.

Al respecto, Tejada (2005:23) expresa que las "competencias no solo implican las capacidades, mediante un proceso de aprendizaje, donde se convierte en una espiral centrífuga y ascendente el desarrollo evolutivo de las capacidades de la persona, por lo que las competencias sólo son definibles en la acción". Lo planteado por el autor, evidencia que las competencias no son reducibles ni al saber, ni al saber hacer, por tanto, no son asimilables a lo adquirido en formación. Es decir, las mismas no residen en los recursos (capacidades), sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos.

De igual modo, Añorga (2002: 371) plantea el perfil de competencias como "las habilidades, conocimientos y expectativas que ratifican a un sujeto competitivo". Seguidamente, Barrios (2000: 79), expresa que es el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos que requiere un individuo para ejecutar con calidad las funciones productivas en un contexto laboral"

Del análisis de estas definiciones la OIT (organización Internacional del Trabajo) establece que las competencias:

1. Son características permanentes de la persona.
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.
6. Asimismo, Hay Group (2004: 5) considera que al definir competencias, es importante distinguir entre dos categorías principales, se describen como:

a) Competencias umbral, que son las características que cualquier ocupante del puesto debe tener para realizar ese trabajo con eficiencia, pero que no distinguen a los desempeños promedio de los superiores.

b) Competencias diferenciadoras, que son las características que tienen los individuos con desempeños superiores, y que los distinguen de aquellos con desempeños promedio.

En este sentido, a nivel de las universidades públicas los directores deben estar ubicados en las competencias diferenciadoras que ayuden a gestionar el capital intelectual tanto individual como colectivo, a fin de garantizar verdaderamente ventajas distintivas que desarrollen competitividad en el sector.

En cuanto al listado o catálogo de competencias, es muy amplio, entre ellos se cita a Levy-Leboyer (2001) que presenta seis diferentes listas. Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales. Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay otras específicas. El Diccionario de Competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas. Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en 7 categorías.

Esto hace que el número de competencias a definir pueda llegar a ser extensa, precisamente por el hecho que las mismas están ligadas al contexto específico manifiestas en el trabajo, esto implica, que cada organización puede tener conjuntos de competencias diferentes, ninguna

corporativa puede tomar un inventario de competencias preparada por otra para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas.

3. Metodología

Después de realizada la disertación teórica-conceptual de las variables de estudio, en función que toda investigación un diseño abordaje metodológico sobre la base de los objetivos planteados. Para tal efecto, el estudio se enmarca dentro del tipo de investigación descriptiva-correlacional de campo, donde se describen las variables y se explicó la relación causa-efecto existente entre ellas.

En cuanto a su diseño se presenta bajo el carácter no experimental transeccional-correlacional. La técnica empleada en la recolección de datos fue la encuesta, con dos instrumentos tipo cuestionario uno por variable, de cuatro alternativas de respuesta aplicados a 30 directores de las universidades públicas (LUZ, UNERMB y UPEL-IMPM) en la ciudades Maracaibo y Cabimas. De la aplicación del instrumento se recabó información relacionada a las variables de estudio, que posteriormente se procesaron mediante el tratamiento de cálculo estadístico, empleando los principios básicos de estadística descriptiva.

4. Resultados Obtenidos

En la gestión del capital humano y estructural en las universidades

públicas, se encontró, al capital humano en medianamente suficiente, reflejándose que con frecuencia, estas universidades gestionan un aprendizaje permanente, tal como lo propone Bolívar (2000), quien menciona que el aprendizaje cuando se lleva a la práctica, sirve como base para la superación continua. Por consiguiente, estas universidades valoran el factor intelectual de los empleados, generando un aprendizaje, a través de la puesta en marcha de acciones cognitivas.

Estas universidades siempre gestionan un nivel de formación, afirmando lo planteado por Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2004), quienes consideran que la formación es el conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro, aumentando la capacitación a través de la modificación y potenciación de los conocimientos, habilidades y actitudes. Evidentemente las universidades se interesan por adquirir nuevos conocimientos en diferentes campos del saber.

No obstante, algunas veces gestionan las condiciones laborales y la propiedad intelectual, contradiciendo lo señalado por Chiavenato (2002), quien considera indispensable la protección de la integridad física y mental del trabajador, garantizándole un ambiente estable que proporcione relaciones interpersonales y de productividad. Es necesario que las universidades va-

loren la producción intelectual de su personal, garantizándoles una imagen de proyección académica.

Con un comportamiento no favorecedor en la gestión del capital intelectual, se encontró, al capital estructural en poco suficiente, mostrándose que algunas veces las universidades estudiadas gestionan la infraestructura física, los sistemas y procedimientos de gestión y la cultura corporativa, negando lo indicado por Pérez y Coutín (2005), quienes afirman que los activos de infraestructura son aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización. Estas universidades, requieren construir conjuntamente con el personal planes estratégicos, que guíen la toma de decisión laboral.

Sin embargo, con un comportamiento beneficioso, estas instituciones, con frecuencia gestionan los desarrollos técnicos y electrónicos, esto es, manejan programas de computación que facilitan el desempeño laboral y propician la productividad, disponiendo de bases de datos y plataformas de información actualizada.

En lo que se refiere al capital relacional presente en la gestión del capital intelectual de los directores de las organizaciones educativas a nivel superior, se encontró que poco suficiente los directores gestionan este capital, mostrado al no gestionar comunidades de aprendiza-

je, oponiéndose a lo formulado por Euroforum Intellect (1998), cuando enfatiza el valor que representa para las organizaciones relacionarse con el exterior, donde se recoja el conocimiento presente en las relaciones establecidas con el entorno. Esto destaca la importancia de que estas universidades, dirijan redes de aprendizaje con participación hacia la comunidad, liderando el proceso en búsqueda de la efectividad.

De igual manera, con un comportamiento no beneficioso, algunas veces participan en reuniones científicas y se relacionan con otros agentes externos, al respecto Gibbert, Leibold y Voelpe (2001), insertan en estas relaciones, agentes externos como la reputación, invertir en potencia la imagen de la organización. De allí, la necesidad de que estas universidades promuevan entre el personal la participación de la producción científica y realice alianzas estratégicas con otras universidades, manteniendo una relación continua con entidades gubernamentales y empresariales. No así, en estas universidades con frecuencia están presentes los consejos técnicos y las sociedades de conocimiento, es decir, generan acuerdos y toma de decisiones que proyectan el mejoramiento.

En cuanto a las competencias personal y social de los directores de las instituciones de educación superior, se reflejó en medianamente suficiente las competencias persona-

les, presentándose con frecuencia en los directores la motivación y la iniciativa, coincidiendo con Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000), quienes definen a estas competencias como las condiciones internas que activan o inducen a algo. Los directores de las universidades muestran un comportamiento emprendedor, ante los cambios que le imponen sus funciones. En este orden, siempre muestran conciencia individual, lo que significa, que evalúan con profundidad su propio comportamiento ante los hechos organizacionales.

En oposición, en el marco de estas competencias, el director en las universidades, algunas veces refleja autorregulación y comportamiento ante el fracaso, según Álvarez (2000), estas conductas requieren de un alto grado de madurez profesional y de compromiso organizacional. En consecuencia, el mantener el equilibrio de las emociones ante las adversidades es una competencia indispensable en la actuación del director.

Continuando con las competencias, se reflejaron en medianamente suficiente las sociales, mostrando con frecuencia empatía y responsabilidad social, lo que sería para Chiavenato (2002), acciones que protegen y mejoran el bienestar de la sociedad. Efectivamente, las universidades generan confianza en el personal, demostrando equidad en el trato con los estudiantes que

requieren de su colaboración. De forma contraria, algunas veces el director refleja habilidades sociales y complementariedad, evidenciando la necesidad de participar activamente en las actividades de proyección institucional y de beneficio directo a la comunidad local.

En lo que respecta a las competencias de influencia que impactan el perfil de competencias de los directores de las universidades públicas, se identificaron en medianamente suficiente, mostrando el director con frecuencia impacto e influencia y conocimiento organizacional, estos son comportamientos que para Tejada (2005), significan orientar y ejercer la autoridad en forma justa y equitativa. Los directores están identificando las líneas de mando que estructuran funcionalmente la organización. En oposición algunas veces muestra construcción de relaciones, por tanto, es indispensable la constancia en el intercambio de información y en la consulta con universidades nacionales.

En lo concerniente a las competencias gerenciales y cognitivas en el personal directivo de las universidades públicas, se encontraron las gerenciales en medianamente suficiente, caracterizándose con frecuencia en el director la dirección de procesos, el trabajo en equipo, la capacidad para innovar, el liderazgo y la comunicación. Para Tejada (2005), estos son hechos traducidos a la acción, donde se demuestra

estas competencias en el manejo de los recursos. Es obvio, que las universidades públicas fomentan el trabajo en equipo para analizar los procesos gerenciales desarrollados, promoviendo el entendimiento entre el personal.

No obstante, en forma no beneficiosa en estas universidades, algunas veces se caracteriza el desarrollo de personas y la visión estratégica en la gestión del director, evidenciando con este comportamiento la necesidad de mantenerse actualizado, recibiendo información de la oficina de planificación superior universitaria y de aprovechar oportunidades para proyectarse externamente.

En relación a las competencias cognitivas, se reflejaron en poco suficiente, caracterizándose algunas veces el pensamiento analítico y el pensamiento conceptual en la gestión del director, negando lo establecido por Levy-Leboyer (2001), quien menciona que estas compe-

tencias permiten establecer las conductas requeridas por el director para obtener éxito en su gestión.

Esto, exige en el director de las universidades públicas reorientar los conflictos que desequilibren el clima organizacional, en conjunto con el personal, para analizar las demandas institucionales. Sin embargo, con un comportamiento favorecedor, con frecuencia se caracteriza el conocimiento y experiencia en la gestión del director, mostrando que interpreta las normas dependiendo

de las circunstancias y reseñando experiencias pasadas como ejemplo en su actuación.

Por último, la asociación que se da entre la gestión del capital intelectual y el perfil de competencias del personal directivo de las universidades públicas, es una asociación positiva, esto es, altos valores en la gestión del capital intelectual, están asociados con altos valores en el perfil de competencias. En este orden Stewart (1998), resalta que el capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que posee el director y que otorga a la universidad ventaja competitiva. Es por ello que las competencias permiten al director gestionar actividades con alto nivel de desempeño.

5. Consideraciones Finales

Al analizar la gestión del capital humano y estructural en las universidades públicas, se evidenció, que

el capital humano es gestionado de manera medianamente suficiente, encontrando que el nivel de formación es favorable, con frecuencia se da el aprendizaje permanente, mientras que algunas veces gestiona las condiciones laborales, la propiedad intelectual, destacando la necesidad de promover el capital humano para ubicarlo en niveles superiores de adecuación.

El capital estructural se presenta como poco suficiente según los directores, evidenciando que algunas

veces dirige la infraestructura física, los sistemas y procedimientos de gestión, la cultura corporativa y el desarrollo técnico y electrónico lo cual pudiera mejorarse para aprovechar la tecnología de la información y comunicación, no obstante con frecuencia, se apoyan las decisiones de los consejos técnicos, conformado por cuerpos debidamente acreditados, encontrando que estos direccionan la rutina organizativa.

Al establecer el capital relacional presente en la gestión del capital intelectual de los directores de las instituciones universitarias, se encontró que este se ubica como poco suficiente, motivado a que algunas veces tiene participación en reuniones científicas y se relaciona con agentes externos. Asimismo, nunca logra conformar en las instituciones comunidades de aprendizaje, sin embargo, con frecuencia se vincula con sociedades de conocimiento, evidenciándose la importancia, de fortalecer las relaciones externas a través de la participación continua de los directores en eventos científicos, con proyección comunitaria.

Al determinar las competencias personal y social de los directores de las universidades, se encontró que son medianamente suficiente las competencias personales mostrando que con frecuencia se da la motivación e iniciativa del director y, asumiendo que siempre demuestra conciencia individual; mientras que algunas veces se muestra autorregu-

lación y capacidad para superar comportamientos disponibles ante el fracaso.

Las competencias sociales se comportan medianamente suficientes con respecto al perfil deseado, empatía y responsabilidad social, lo cual se ubica con frecuencia asumida, no así, las habilidades sociales que se concentran en algunas veces. Es indispensable que las competencias sociales deben mejorarse englobando requerimientos cognitivos y afiliativos favorables que se traducen en conductas conjuntas con las funciones directivas que se cumplen.

Al identificar las competencias de influencia que impactan el perfil de competencias de los directores de las universidades públicas, se encontró que el impacto e influencia y conocimiento organizacional con frecuencia afectan la gestión del director, mostrando igualmente que la construcción de recolección y desarrollo de las personas algunas veces se cumplen, lo cual favorece la socialización de las acciones, la convivencia para el adecuado funcionamiento institucional.

Al caracterizar las competencias gerenciales y cognitivas en el personal directivo de las universidades públicas, se encontró que esta se ubican en medianamente suficiente, reflejando con frecuencia un comportamiento caracterizado por la dirección de procesos, el trabajo en equipo, la capacidad para innovar, el liderazgo, la comunicación

gerencial, mientras que algunas veces se caracteriza por promover el desarrollo de las personas y una visión estratégica. De allí que el director de las universidades públicas, requiere continuar fomentando el trabajo en equipo, aportando ideas novedosas para mejorar los procesos administrativos institucionales.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, J. (2000). Un enfoque colectivo. Valores y conducta en el liderazgo gerencial. *Revista Enlace Gerencial*. Vocero Corporación Grupo Químico (Enlace Químico. Año VIII N° 20) Año VI N° 6. Impresos Fanarte. Caracas.
- Añorga, J. (2002). *La educación avanzada. Una teoría para el mejoramiento profesional y humano*. CENESEDA. La Habana-Cuba.
- Barrios, N. (2000). *Competencias diferenciales de personalidad estilo de liderazgo en el recurso humano supervisorio de la CIR-MIL-Zulia*. Tesis de grado de Maestría. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas- Venezuela.
- Bueno, E. (2001b). *Propuesta integradora del concepto de dirección del conocimiento (la necesidad de programas de Dirección del Conocimiento, Aprendizaje)*, en A. Arbonies: Como evitar la miopía en la Gestión del Conocimiento, Díaz de Santos, Madrid, pp. 253-268.
- Bueno E. *et al.* (2003). *Gestión del conocimiento en universidades y organismos públicos de investigación*. Dirección general de investigación y consejería de educación. Comunidad Madrid. Elecé Industria Gráfica. Universidad Autónoma de Madrid.
- Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) (2000). *Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual*. Documentos Intellectus núm. 5, IADE (UAM), Madrid.
- CINTERFOR/OIT. *La formación basada en competencias en América Latina*. Disponible en: www.cinterfor.org.uy
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Editorial M Graw Hill. Colombia.
- Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2004). *Gestión de los Recursos Humanos*. Editorial Mc. Graw-Hill. Madrid-España.
- Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000). *Las organizaciones*. Editorial Mc. Graw-Hill Internacional. Décima edición. México.
- Gibbert, M.; Leibold, M. y Voelpe, S. (2001). Rejuvenating corporate intellectual capital by co-opting customer competence, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, Núm. 2, pp. 109-126.
- Hay Group (2004). *Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general*. Working paper.

- Levy-Leboyer, C. (2001). *Gestión de las Competencias: Cómo Evaluarlas, cómo Analizarlas y cómo Desarrollarlas*. Editorial Gestión 2000. Barcelona-España.
- Martínez, L. (2002). *Gestión de conocimiento e intangibles: impacto en contabilidad y mercado de capitales*. Ediciones de la Universidad de Navarra S.A (Eunsa). Pamplona p. 109-158.
- Navas, J y Ortiz, M. (2002). "El Capital Intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional". *Economía Industrial*, N° 346, pp.163 -171.
- Pérez Y. y Coutín, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Acimed* 2005;13(6). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_5_05/aci01505.htm Consultado: 01/10/06
- Proyecto Meritum (*Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management*). (2002). Directrices para la gestión y difusión de información intangibles. (Informe sobre capital intelectual). Proyecto financiado por UE. España.
- Rodríguez, O. (2003). *Indicadores de capital intelectual: concepto y elaboración*. Instituto Universitario de Administración de Empresas. Universidad Autónoma de Madrid. Este documento está basado en los documentos preliminares que elaboró el autor para la obra colectiva "Metodología y elaboración de indicadores de capital intelectual". Documento Intellectus N° 4. Ponencia presentada en el I Congreso Nacional de Intangibles. España.
- Romero, J. (2004). *El nuevo gerente venezolano. Una epistemología para la administración pública*. Ediciones OPSU. Caracas-Venezuela.
- Stewart, T. (1998). *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*. Bantan Books, New York.
- Tejada, J. (2005). El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 7 (2). Consultado: 12/10/2006 Disponible en: <http://redie.uabc.mx/vo7no2/contenido-tejada.html>
- Ventura, J. y Ordóñez de Pablos, P. (2003). *Capital intelectual y aprendizaje organizativo: Nuevos desafíos para la empresa*. Editorial AENOR. España.