



2º SIMPOSIO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES – SOCIEDAD Y DESARROLLO



Agosto 4, 5 y 6 de 2011 – Bogotá Colombia

UN FACTOR DE CAMBIO INTELIGENTE: LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Dra. En Pedagogía: Laura Mayagoitia Penagos

Dr. en Administración: Juan Manuel Larios Prado

Universidad Nacional Autónoma de México

UN FACTOR DE CAMBIO INTELIGENTE: LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Resumen

La educación enfocada en el alumno, ha pasado de reconocer la importancia única de los docentes hacia el valor que ellos tienen junto con los estudiantes y los trabajadores. La escuela aporta algo más que el servicio, un agregado representado por diversos elementos que el alumno y sus padres asimilan o perciben, que la hace diferente de sus competidores y más atractiva: aporta su experiencia y su saber hacer, ofrece conocimientos.

El éxito de las escuelas de educación superior particulares radica en que por su ventaja competitiva se distinga en el ámbito comercial, consiste en que sepan cuáles son las necesidades que pueden satisfacer de manera óptima, su capacidad para retener al personal que trabaja con el conocimiento y de saber cómo y de qué manera pueden mejorar su desempeño constantemente, logrando que gente ordinaria haga cosas extraordinarias.

Y en tanto que lo que no se puede medir no se puede mejorar, se propone un modelo que coadyuve con los directivos de estas organizaciones para identificar aquellos elementos intangibles que contribuyen a generar valor agregado y ventaja competitiva.

La propuesta de utilizar un sistema automatizado para conocer la medida del capital intelectual de las escuelas, tiene su justificación en el diseño de un modelo de medición cuyos elementos hagan explícitos los recursos intangibles, que permitan generar valor agregado y obtener ventaja competitiva para la organización.

Palabras clave: educación superior, capital intelectual, modelo de medición del capital intelectual, medición del capital intelectual.

AN INTELLIGENT CHALLENGE: KNOWLEDGE ADMINISTRATION

Abstract

Student's education focus has change the vision that professors are the mail actors in schooling. In this globalized world, business management had recognized the importance of stakeholders, clients and those who work inside the organization. The company offers some more than only products or services, offers an added value which is noticed and appreciated by the consumer, offers that something that makes it different, better than their competitors, and invites the customer to buy their products or services, at the end, the company sells experience, best practices, it sells: knowledge.

The success of the companies is based in distinguishing their competitive advantage inside the market; it is also based in knowing how their clients need to be satisfied. This shows their ability to retain their employees, and knowing how they can improve their performance constantly, encouraging ordinary people to do extraordinary things.

Regarding to the phrase "what cannot be measured, cannot be improved", we propose a model that provides the business managers the necessary tools to identify those intangible elements that contribute the organization to generate added value and competitive advantage over their competitors.

The proposal to use an automated system to determine the amount of intellectual capital of companies, is justified in the design of a measurement model that identify the elements of intangible resources, which can generate added value and gain competitive advantage for the organization.

Key words: intellectual capital, intellectual capital measurement model, intellectual capital measurement.

1. Planteamiento del problema

El capital intelectual, es un imperativo para lograr la supervivencia y crecimiento de las escuelas particulares, la visión de que las organizaciones necesitan estar cerca y conocer qué tipo de población atiende porque demanda sus servicios, las características del mercado educativo, la gama de escuelas y los procesos educativos contra los que compiten.

La situación económica mundial seguirá siendo “incierto” y con “riesgos significativos para la estabilidad”. En este sentido la estabilidad de las escuelas particulares también son impactadas a nivel nacional, no obstante, existen señales positivas que deben ser acompañadas con la definición de nuevas reglas, la lucha hacia paraísos fiscales, mayor atención hacia el trabajo docente y administrativo y al aspecto educativo de carácter holístico. Pero sobre todo, colocando a las personas en el centro de las iniciativas y no sólo de la ganancia que a través de ellas recibe, en este caso de la escuela (Sandoval, 2009).

La eficacia de las escuelas en este siglo ya no radica en el valor de sus edificios o el equipamiento, sino en activos por demás valiosos: los inmateriales, esos que se refieren a la fidelidad de los alumnos como usuarios de los servicios educativos y a sus padres como inversores, a la propiedad intelectual, al potencial innovador, a los conocimientos técnicos y especializados del personal, etc. Sin embargo, se ha dado una tendencia perversa: El alumno paga cuotas con las que supone que tiene el derecho de recibir un título o grado universitario sin la obligación que conlleva estudiar y tener una actitud activa en el aula. Además la política de tesis cero no aporta en mucho beneficios para que el alumno pueda al menos demostrar competencias profesionales, ni se ha establecido una política de acción dentro de estas instituciones durante el último semestre escolar para que los alumnos puedan aprender a hacer y a ser profesionales.

1.1. Preguntas de investigación

- ¿El capital intelectual genera servicios con un mayor valor agregado para las escuelas privadas en México?
 - ¿El capital intelectual es una fuente de ventaja competitiva en las escuelas particulares?
-

- ¿Los activos intangibles identifican las competencias distintivas que hace singular a cada escuela?
- ¿El conocimiento es factor de generación de riqueza para las escuelas?
- ¿El capital intelectual es el recurso para vencer las dificultades del hoy y principalmente los retos y desafíos del mañana en estas organizaciones?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Proponer un modelo que permita medir la contribución del capital intelectual, a la generación de valor y ventaja competitiva en las escuelas.

2.2. Objetivo particular

Diseñar el instrumento e indicadores que permitan medir el capital intelectual.

3. Justificación

El humano es el único ser que tiene la opción de ser libre y que, en razón de su propia naturaleza, siente la necesidad de actuar en sociedad. La relación con otros le permite lograr tanto su desarrollo individual como el desarrollo social, al tener conciencia de que reconoce que es un ser inacabado, por tanto, se perfecciona cotidianamente a partir del principio de que toda sociedad tiene su origen en las cualidades individuales de sus integrantes.

El humano goza de dos capacidades que le permiten actuar adecuadamente en el mundo: inteligencia: a) capacidad de conocer y entender todo y b) voluntad: capacidad de querer todo. Gracias a ellas conoce y quiere, la persona se hace dueña de sí misma y busca su trascendencia distinguiéndose, de este modo, de cualquier otro ser vivo. A través del conocimiento intelectual, contempla la verdad y puede transformar con emoción la realidad, de manera responsable y ética.

Debido a su inteligencia y voluntad, el ser humano tiene una posición de privilegio en el cosmos, que detenta su superioridad sobre los demás seres, cuestiones que le posibilitan hacer ciencia y desarrollar tecnología. Así, por ejemplo: conquista el universo, inventa aparatos para mejorar el clima, crea sustancias para prevenir o curar enfermedades. Sabe cómo y de qué se componen las cosas y, ello, le permite crear y desarrollar conocimiento.

El ser humano es el verdadero factor de desarrollo en el mundo. Además, cada hombre tiene su personalidad, trasciende por su inteligencia, voluntad, individualidad y libertad, cualidades que lo conducen a una conciencia plena de que es algo más que un elemento del mundo, de que tiene la obligación ineludible de buscar su perfección; obligación que, a su vez, lo impulsa a trabajar, a estudiar, a realizar cosas.

Además de provocar su propio crecimiento el ser humano, a través de su vocación ante el trabajo y estudio por medio de su curiosidad y acción, aporta elementos para lograr el desarrollo del conocimiento, de su país y en general del mundo. Vivimos en la era del conocimiento, que se adquiere a través del aprendizaje y la socialización y al conjuntar talentos el capital intelectual se pone de manifiesto. El trabajo es la manifestación del servicio que ofrece a la sociedad y es el medio que representa su posicionamiento en la vida.

En el ámbito educativo la formación de cuadros profesionales que evalúen o midan a la educación desde la óptica pedagógica o administrativa es limitada no obstante, los docentes siempre evalúan y miden el aprendizaje de sus alumnos. Al socializar el proceso de evaluación o medición, las organizaciones -entre ellas la escuela- aprovechan el capital intelectual porque conjuntan talento de docentes y alumnos logrando que la Universidad avance. Es en la dualidad enseñanza-aprendizaje (profesor alumno) que se provoca de manera equilibrada y en movimiento, la interacción de lo que antes se concebían como fuerzas opuestas y actualmente se reconoce la función de los directivos y personal administrativo en el progreso de las empresas educativas.

Se ha observado que al intentar mejorar el proceso de evaluación, surgen problemas técnicos de autoanálisis, depuración y formación de esquemas de mediación en los docentes y el *ethos* pedagógico, debido a que existen diversos estilos de enseñanza, niveles y modalidades en el sistema educativo, (Gimeno 1995:350) y también en la misión y visión empresarial, al abordar la educación en las escuelas particulares. Una evaluación integral, diría formativa, pretendería abarcar la política educativa, el conocimiento, los aspectos de la personalidad, efectos educativos, cualidades sociales, personales, hábitos de comportamiento, dominio de habilidades, intereses, perfiles de capacidades, condiciones de rendimiento, y también –indiscutiblemente- la lógica del

pensamiento en torno a estos aspectos, pero con esta estrategia se visualiza la medición de las condiciones en las que se desarrolla el capital intelectual en las escuelas del nuevo milenio.

Se supone que los resultados de la organización educativa son hacia fuera, es decir están dirigidos hacia la comunidad que es el objeto de su acción, resulta insuficiente la búsqueda por rentabilizar sus factores de trabajo y capital, por lo que y con el fin de lograr a plenitud la satisfacción de quien utiliza los servicios educativos, o de conseguir la productividad y rentabilidad deseadas, sus resultados se alcanzan, cuando ésta sabe y reconoce que su función básica se encuentra en hacer productivos los conocimientos adquiridos, esto es, cuando los conocimientos se aplican al exponer cómo hacer mejor las cosas.

A lo largo de la historia de la actividad productiva, el hombre se ha sumergido siempre en la búsqueda continua de la eficiencia y la eficacia de las organizaciones con el fin de ubicarlas competitivamente en el mercado. Para ello, la escuela actualmente se apoya en las innovaciones tecnológicas; innovaciones que, por otra parte, siempre han estado presentes en este rubro de la actividad del hombre aunque, la velocidad de transmisión y el alcance global de las mismas, penetren tanto en la totalidad de las acciones empresariales como en la de las acciones humanas.

Hacia la mitad de la década de los ochenta, se abordó de manera insólita el tema de la administración del conocimiento en el mundo de las empresas. Grandes cambios en los ámbitos económico, tecnológico y de las comunicaciones aunados a una ingente cantidad de literatura temática —libros, artículos académicos, conferencias...—, impulsaron a las organizaciones — independientemente de su giro—, a repensar la naturaleza de sus recursos y capacidades con el fin de que éstos les reportaran ventajas sobre sus competidores. Esta situación condujo a formular nuevos conceptos, propios del universo empresarial: activos intangibles, capital intelectual, gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, entre otros que fueron trasladados a la jerga pedagógica.

Actualmente se considera la productividad del conocimiento como un recurso substancial de las escuelas. Lo que significa que es preciso aprovechar este tipo de conocimiento particular para aplicarlo al conocimiento ya existente y obtener, a partir de él, resultados que mejoren la productividad de la escuela de manera significativa. Esto es lo que se entiende por administración (Drucker, 1994:47).

Así, el conocimiento se convierte en el recurso por excelencia de las organizaciones, por encima del capital y del trabajo; es el conocimiento el que logra que, en el siglo XXI, se acentúe la importancia de buscar modos novedosos de dirigir las empresas, de diseñar el trabajo atendiendo a los perfiles de quienes lo realizan, de lograr que las personas se comporten menos como factor de producción y más como factor de colaboración en la generación de riqueza, cuya única fuente real, es y será el saber y el conocimiento humano. A través del conocimiento, los hombres y mujeres transformamos nuestra visión instrumental del trabajo, que ha pasado de ser considerado como el medio, hacia un fin centrado en los beneficios intrínsecos del quehacer laboral. Lo que significa aceptar plenamente que el conocimiento es lo que nos permite conocer el mundo, desarrollar la ciencia y aplicarla.

El mundo ha cambiado en sus estructuras ideológicas y en sus conceptos; se ha comprendido que el hombre es el factor básico que mueve todas las cosas, que es el ser humano y no la tecnología el auténtico creador de valor y, como tal, es preciso que todas las unidades organizacionales lo reconozcan en toda su dimensión y dignidad. Esto implica la necesidad de armonizar los intereses individuales con los intereses de la organización, de la escuela, con el fin de que ambos crezcan y se desarrollen mutuamente. Resulta imprescindible asumir que es el humano con sus capacidades intelectuales y de conocimiento, el factor dominante que marca la diferencia entre las escuelas que saben de las que no saben y, por tanto, entre las que son exitosas y las que no lo son. En este sentido, las instituciones educativas de vanguardia muestran las siguientes características: (Ferández, 2000:214)

- Las escuelas como otras tantas empresas tratan de satisfacer a todos sus participantes.
- Están pendientes de incrementar la riqueza y el nivel de bienestar y calidad de vida general de la nación.
- Están comprometidas en aprovechar su propio aprendizaje a lo largo del tiempo para mejorar.
- Están atentas por hacer bien todo lo que hacen.

Hoy se debe competir haciendo tangible el valor de lo intangible, haciendo visibles los valores ocultos que agregan valor a la operación escolar, más allá del valor de sus bienes de capital. La nueva sociedad se está moviendo hacia otro tipo de activos: el conocimiento y el procesamiento de la información. El éxito de las escuelas, de aquéllas que desean aumentar su nivel de competitividad, se encuentra en el capital intelectual, en la gestión del talento humano, en su

capacidad creativa, de innovación, de aprendizaje organizacional pero en un sentido de gentitud (Freire, 2010) tomando en cuenta la problemática de los educadores y de los alumnos.

El ser humano evalúa y se evalúa, en una actividad cotidiana y permanente definida como: “el enjuiciamiento sistemático de la valía o mérito de algo” (Gimeno, 1995:335-338). Evaluar algo consiste en estimar su valor con el propósito de mejorarlo, es sin duda una necesidad humana. Evaluar hace referencia a cualquier proceso por medio del cual alguna o varias características de un alumno, de un grupo de estudiantes, de un ambiente educativo, de objetivos educativos, de materiales, profesores, programas etc., reciben la atención del que evalúa, analiza y valora sus características y condiciones en función de criterios o puntos de referencia para emitir un juicio que sea relevante para la educación (Stufflebeam, 1978:19 citado por Glazman, 2005:25). Como se ha indicado “las características y condiciones se valoran en función de criterios o puntos de referencia para emitir juicios que a su vez se sustentan en modelos o concepciones específicas de acuerdo con el objeto de evaluación, demandan comprensión de los conceptos y valores en función de los contextos históricos, sociales, académicos e institucionales” (Glazman, 2005).

Evaluar significa determinar el valor y es una cualidad que se atribuye al humano. Valor es lo que hace de contrapeso, es decir lo que pesa y equilibra al mismo tiempo... (Sátiro, en: Iñaki 2005:18). Evaluar es una forma de pensar críticamente; constituye un proceso mental, metódico que requiere precisión analítica y responde a un comportamiento ético porque emplea criterios, comprende evidencias y preferencias, utiliza la casuística y algunas herramientas lógicas, cuestiona el modo en que se han establecido las prioridades, posibilita el análisis de casos semejantes y diferentes, permitiendo establecer relaciones y proponer parámetros y referencias evaluativas (Sátiro, en: Iñaki, 2005:26). Se evalúa para mejorar lo que se ha hecho. En el ámbito educativo se requiere pensar deliberada y explícitamente en el proceso. Al desarrollar diversas estrategias de pensamiento y utilizarlas toda la vida, se está dando sentido a un mundo cada día más complicado. Al incorporarse tanto a la vida de los individuos como a la de la sociedad en general, la escuela se convierte en un medio para alcanzar logros, resultados imposibles de obtener por los individuos que actúan solos. Ello implica que la escuela —cada vez menos encerrada en sí misma—, se abra al exterior en su deseo por subsistir y progresar. Para ello, precisa identificar y aprovechar las oportunidades derivadas de los cambios existentes ampliando su capacidad de adaptación inmediata al entorno que la circunda.

Sin embargo no se descarta el sentido de la medición de algunos parámetros comprometidos en la educación, desde la óptica de la administración escolar. Es en esta área en donde nuestro proyecto tiene relevancia. Porque medir es cuantificar, en cambio evaluar tiene sentido en cualificar.

La relevancia de los conceptos de administración del conocimiento y administración del capital intelectual se manifiesta día a día, aunque no todas las empresas educativas implementen una función de desarrollo de sus recursos humanos y, menos aun, una función técnica clara, responsable de aprovechar y desarrollar los conocimientos de las personas. Ante las repetidas crisis por las que atraviesan, las escuelas descuidan este valioso capital pese a que muchos de sus dueños afirmen, que el personal y el conocimiento son sus activos más importantes. No reconocen la gran facilidad con que —cuando se presenta una situación difícil—, apartan a su personal docente de la organización desperdiciando sus conocimientos. En otras palabras: las escuelas particulares, frecuentemente, se despreocupan de aprovechar, aplicar y conservar las experiencias y conocimientos de los trabajadores. ¿Esto se debe a una incongruencia de los directivos? Una primera conclusión podría abocar a pensar que, tal vez, se trate más que de una baja valoración de sus empleados, es la ignorancia de los dueños y directivos de la escuela que carecen de conocimientos necesarios para aprovechar el potencial intelectual de sus docentes y administrativos. Si lo hicieran se verían obligados a reconocer que el valor de las escuelas aumenta cuando se invierte en las personas, que no son recursos perecederos; así mismo, implicaría asumir que es posible conocer y evaluar los beneficios que generan los conocimientos de los trabajadores a la escuela.

Otra de las realidades que dan fuerza a la incorporación del concepto de capital intelectual en las escuelas, es que las “empresas de conocimiento”, que tienen en el capital intelectual su principal activo, están operando en el mercado de valores, a precios que superan en demasía el valor de sus activos tangibles lo que sugiere que el valor de una escuela reside más en sus activos intelectuales intangibles y en su capacidad para convertirlos en beneficios, que en el propio valor de sus activos tangibles.

El capital humano (los docentes y administradores) no son propiedad de la escuela. El activo primigenio del docente es lo que sabe, su talento para hacer lo que la escuela y sus alumnos le demandan, y los administradores lo que la escuela y los clientes (alumnos y padres de familia) le

demandan. Ambos se detentan como únicos y absolutos dueños de sus capacidades, habilidades, conocimientos y experiencia.

La escuela no es por tanto propietaria del conocimiento de las personas, pero sí lo es de los activos intelectuales que ya han sido creados por el capital humano que trabaja para ella y que se ven materializados en el aprendizaje de la organización. Pero es necesario que conozca cuál es el contexto interno y externo en el que opera y pueda definir sus propios valores, misión, visión y metas.

Es en el contexto y en los valores que se apoya toda actividad de la administración del capital intelectual, puesto que comprender los efectos que puede tener su aplicación permite visualizar el éxito potencial de cualquier actividad presente o futura.

La escuela no podrá sobrevivir al iniciar el tercer milenio si sólo ha sido creada para competir, por lo tanto deberá desarrollar otras estrategias para perdurar en el tiempo. Para lograr la permanencia en el mercado, es preciso agregarle valor en función del buen manejo de aquellos elementos que no se ven, pero que actúan directamente en el producto o servicio que vende: el talento de su gente, la eficacia de sus sistemas y la naturaleza de las relaciones con sus alumnos.

La gente paga más por una escuela que por otra, porque compra sus ideas, imaginación, talento y futuro; un futuro en el que el conocimiento, la destreza, habilidades y en fin las competencias de los alumnos son potenciados.

El verdadero valor de una escuela no se encuentra en lo que se ve a simple vista, ni en otorgar un ocho de promedio mínimo para la promoción de los alumnos hacia otros niveles escolares, ni el otorgarles títulos o grados por la simple permanencia dentro de las aulas, entregando trabajos de mínima calidad, ni por los edificios y productos visibles. La combinación de conocimientos, experiencias, habilidades, capacidad creativa que las personas ponen al servicio del alumno: los programas académicos, la capacidad de desempeño y la formación continua de los docentes y administradores, sus aportes, la correcta toma de decisiones de los directivos, etc. esto es lo que se conjunta en el capital intelectual.

4. Hipótesis

Si se dirigen las escuelas a partir de los fundamentos del capital intelectual, sin dejar a un lado la ética y la esperanza aunados con nuestro compromiso con el mundo y la vida se podrán identificar aquellas escuelas que presenten servicios con mayor valor.

4.1. Hipótesis particulares

H1: Si se promueve en las escuelas el capital intelectual, desde un sentido en que se reconozca el espacio pedagógico, el tiempo y la direccionalidad puede ser una fuente importante en la generación de ventajas competitivas.

H2: Si se potencia el conocimiento bajo una pedagogía de la movilidad tanto en profesores como en estudiantes, será generador de riqueza para las organizaciones educativas.

5. El modelo: radar de capital intelectual

Ninguna actividad de los directivos, profesores o estudiantes y su impacto sobre la escuela, será susceptible de mejorar si no existen parámetros de comparación, que permitan tener una idea clara de su rendimiento actual y visión de logro en el corto y largo plazos, conocer el entorno comprenderlo y tener la voluntad de modificarlo es el preámbulo para tener escuelas de calidad, en este sentido medir el capital intelectual consiste en identificar el conjunto de activos intangibles que generan o generarán valor para la escuela.

Medir el capital intelectual permitirá identificar, seleccionar y clasificar aquellos recursos de la escuela que tienen capacidad de generar valor, de identificar actividades que van a generar ingresos.

5.1. Elementos que estructuran el modelo de medición

5.1.1. Dimensiones del capital intelectual.

Las dimensiones del capital intelectual determinan la posición de la escuela en su esfuerzo por alcanzar ventaja competitiva. La fuerza del capital intelectual reside en tres grupos armonizados entre sí, como un todo: las personas, las estructuras y las relaciones.

5.1.1.1. Dimensión: Capital humano

Se ha definido el capital humano, como el valor económico potencial de la capacidad de una persona o de la sociedad activa de un país, adquirido mediante experiencia o conocimiento (Soto 2006:92) reside en los miembros de la organización (directivos, profesores y alumnos principalmente) y permite generar valor a la escuela.

5.1.1.2. Dimensión: Capital estructural

El capital estructural está constituido por todo aquello que ha fomentado la organización y que la distingue de otras. Está representado por el conocimiento de las personas que se integra a los procesos internos y tecnologías de la organización, a los procedimientos y a los sistemas de trabajo que han desarrollado.

5.1.1.3. Dimensión: Capital relacional

Si el estudiante es el objeto de acción de la escuela, es importante que la organización conozca de principio a fin, cuándo y cómo se establece su relación y las circunstancias que hacen que exista y las que pueden acabar con ella. Por tanto, es necesario que la escuela defina lo que significa el docente y el estudiante, y que conozca aquellas cosas que necesitan, sin hacer a un lado la ética, la autoridad de los docentes y las obligaciones y responsabilidades de ambos.

5.2. Criterios

Se entiende por criterios, aquellos dispositivos que contribuyen a causar un efecto; son los elementos que concurren en cada una de las dimensiones del capital intelectual. Significan las aptitudes intelectuales de las personas y sus atributos que se reflejan en los procesos internos y en las relaciones de la escuela con sus alumnos y con los padres de los alumnos.

5.3. Indicadores

Los indicadores del desempeño muestran el nivel de actuación del sistema de la escuela en los aspectos definidos por la dirección e indican aquello que se necesita para alcanzar los resultados deseados.

5.3.1. Indicadores de la dimensión: Capital humano

El fruto del capital humano radica en su capacidad de innovar, de tomar decisiones y de aprender y se nutre de los conocimientos, aptitudes y formación del personal que integra la escuela.

5.3.1.1. Criterio: Permanencia del personal

No.	Indicadores	Concepto
1	Importe anual total de la nómina (sueldo más prestaciones) del personal Posición salarial de la escuela respecto de su tabulador.	Indica la fuerza de la escuela para atraer y retener al personal con talento, conocimientos y experiencia. Mide la equidad interna de compensación y la capacidad para atraer y retener al personal.

2	Antigüedad del personal docente y administrativo	Indica la fuerza con que se apoya al capital estructural de la organización
3	Tasa de rotación del personal docente y administrativo	Indica el nivel de moral de trabajo. La escuela sana tendrá un índice bajo de rotación.
4	Tasa de rotación de personal directivo	Mide la capacidad de la organización para retener a su personal clave.
5		

5.3.1.2. Criterio: Formación del personal

No.	Indicadores	Concepto
6	Número total de personas asistentes a los programas de formación en el año.	Mide la fuerza de la escuela para que el personal actúe en la misma dirección
7	Inversión anual total en los programas de formación y capacitación.	Indica la importancia dada a la formación del personal.
	Número total de personas	

8	especialistas en tecnologías de la información.	Muestra la fuerza de la escuela para capturar y distribuir de manera óptima la información.
9	Inversión total anual de los programas de capacitación en tecnologías de la información	Muestra la fuerza de la escuela para orientar sus esfuerzos hacia la óptima aplicación de la información y el conocimiento.

5.3.2. Indicadores de la dimensión: Capital estructural

El capital estructural se nutre del conocimiento del capital humano y la escuela al hacerlo de su propiedad, lo hace explícito, lo manifiesta en los sistemas de información y comunicación, en la tecnología disponible, en su fuerza en investigación y desarrollo, en los procesos de trabajo, que inciden positivamente en la eficacia de la organización.

5.3.2.1. Criterio: Inversión en información

No.	Indicadores	Concepto
10	Importe del activo total de la escuela.	Indica la fuerza de la escuela para que opere eficientemente los procesos.
11	Inversión en equipo de información	Indica la fuerza del apoyo tecnológico para que la escuela opere eficiente y eficazmente.
	Inversión en sistemas de	Indica la capacidad de la escuela para operar con sistemas de

12	información	información que contribuyan a su mejor desempeño.
----	-------------	---

5.3.2.2. Criterio: Investigación y desarrollo

No.	Indicadores	Concepto
13	Inversión en sistemas de calidad y desarrollo	Mide la orientación de la escuela para contar con recursos que faciliten su mejor desempeño organizacional.
14	Inversión en investigación y desarrollo.	Mide la fuerza que tiene la escuela para conocer y descubrir oportunidades en el mercado.
15	Productos nuevos de la escuela con aceptación en el mercado	Mide la capacidad de respuesta de la escuela para satisfacer los requerimientos de los consumidores
16	Tasa de productos mejorados	Indica la eficacia del conocimiento de los deseos del alumno y sus padres

5.3.3. Indicadores de la dimensión: Capital relacional

El capital relacional se refiere principalmente a los alumnos, en conjunto con sus padres. Engloba el valor de las relaciones que una escuela mantiene con su sector externo. Se refiere a la calidad y mantenimiento de la base de alumnos, a su capacidad para generar nuevos alumnos, a retribuir a

sus alumnos conforme a sus expectativas y cumplir adecuadamente con sus obligaciones para con la sociedad.

5.3.3.1. Criterio: Alumnos

No.	Indicadores	Concepto
17	Tasa de retención de alumnos	Indica la eficacia de la estrategia de crecimiento de la escuela
18	Inscripciones cumplidos al año	Indica la capacidad para satisfacer eficientemente lo requerido por el alumno
19	Importe de inscripciones por alumnos nuevos	Indica la capacidad de la escuela para incrementar el volumen del negocio

5.3.3.2. Criterio: Mercado

No.	Medida	Concepto
20	Importe anual de inscripciones de la escuela	Mide la capacidad de estar en el mercado
21	Importe anual de inscripciones por área de conocimientos	Mide el volumen de negocio en el área en el que participa la escuela
	Importe anual de ventas de servicios	Mide la estrategia de penetración en el mercado

22	nuevos en la escuela	
----	----------------------	--

5.4. Diseño del radar

- Se traza un círculo, como una pantalla de radar, de cuyo centro parten tantos radios como rubros a medir.
- Cada indicador, radio, se marca con la escala, identificando un valor cuantitativo (porcentaje, relaciones, cifra absoluta). No se requiere tener espacios idénticos entre las marcas.
- En cada radio se coloca el “cero” en el centro del círculo, salvo que el indicador sea mejor con cifras altas que con bajas, en cuyo caso, el cero se coloca en la intersección del radio con la circunferencia.
- El objetivo de rendimiento en cada indicador, se coloca en la intersección del radio con la circunferencia.
- Se señala el punto en la escala donde se encuentra la escuela, se unen los puntos y se obtiene un polígono irregular.
- Lo que está dentro del polígono es lo que tiene la escuela; lo que está fuera, es lo que quiere y desea alcanzar.

6. METODOLOGÍA:

6.1. Diseño y aplicación del instrumento de medición

Se diseñó un cuestionario para capturar y procesar información de las escuelas en los tres componentes del capital intelectual, así como apreciar la opinión de los directivos en cuanto el capital intelectual tiene impacto en sus organizaciones.

Respecto al cuarto rubro: opinión sobre el capital intelectual, los aspectos a considerar son los niveles de acuerdo con lo que cada pregunta plantea, conforme a la siguiente tabla:

NIVEL	VALOR NUMÉRICO	VALOR NOMINAL
Totalmente en desacuerdo	5	Sin importancia
Medianamente en desacuerdo	4	Poco importante
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	Indiferente
De acuerdo	2	Importante
Totalmente de acuerdo	1	Muy importante

Para el análisis de las respuestas, se agruparon las preguntas en cuatro conceptos principales: a) valor agregado y ventaja competitiva; b) activos intangibles; c) conocimiento y; d) capital intelectual. Con base en la escala de Likert, se contabilizaron los valores mostrados en la tabla anterior.

6.2. Opinión sobre el capital intelectual

La cuarta parte del cuestionario, plantea cuál es la opinión de quienes dirigen las organizaciones respecto de la influencia que el capital intelectual tiene en la escuela.

Estas veinte preguntas se agruparon a su vez, en cuatro conceptos indicativos de la administración del capital intelectual, a saber:

- Valor agregado y ventaja competitiva
- Activos intangibles
- Conocimiento
- Capital intelectual

7. CONCLUSIONES

En el contexto actual, que se identifica con la era del conocimiento, el hombre es el recurso que hace viable el desarrollo de la organización, de su país y del mundo y es el trabajo el modo de expresión del posicionamiento en la vida y una manifestación indudable del servicio que ofrece a la sociedad.

La estructura de esta investigación parte de la premisa básica: si las escuelas se dirigen con base en los fundamentos del capital intelectual que potencia el conocimiento de su personal, sin dejar a un lado la ética, el respeto, la curiosidad y la acción será una fuente importante en la generación de ventaja competitiva y mayor valor agregado y de esta manera, se pueden identificar aquellas escuelas que se ubican con superioridad en el mercado.

La preocupación por la satisfacción del alumno y sus padres, es resultado de la convicción de los directivos de la necesidad de darles servicios con una diferencia positiva entre el beneficio que éste obtiene por la educación y el precio que paga.

Si bien, los activos intangibles son considerados por los directivos como muy importantes para la consecución del logro organizacional, el capital humano y el capital estructural requieren ser fortalecidos, de manera particular en lo concerniente a la inversión en la formación y capacitación de los profesores en tecnologías de la información, así como en la inversión en equipo y sistemas de información, de calidad y desarrollo de la escuela.

No cabe duda, que los directivos saben que entre más conocimiento posea la escuela, aumenta su probabilidad de estar en condiciones de atender con éxito las demandas de sus alumnos, y esto lo hará mejor, si consigue mantener por mayor tiempo a su personal, a su talento en la organización, y revisar la fuerza que el sistema de compensación tiene en la satisfacción personal.

REFERENCIAS

Albrecht, K. (1999). *El radar empresarial*. Argentina: Paidós.

Amidon, D. M. y Skyrme, D. J. (1997). *Creating the knowledge-Based Business*.

London England: Business Intelligence, Inc.

Andersen, A. (1999). *El Management en el Siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década*. Argentina: Granica.

Barth, S. (2005). Good News for the knowledge Worker. *KM World*, 14, 12.

Becker, G. S. (2000). Human Capital. *The concise encyclopedia of economics*. .

Bontis, N. (1998). Intellectual Capital. An exploratory study the develops measures and models. *Management Decision*, 36/2, pp. 63-76.

Botkin, J. (2001). *Negocios Inteligentes. Cómo las comunidades del conocimiento pueden evolucionar su compañía*. México: Granica.

Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. España: Paidós.

Casado, J. M. (2003). *El valor de la persona. Nuevos principios para la gestión del capital humano*. España: Prentice Hall.

Davenport, T. H. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Brasil: Prentice Hall.

Drucker, P. F. (1994). *La Sociedad Postcapitalista*. Colombia: Norma.

Edvinsson, L. y Malone, M. (2004). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de la empresa*. Colombia: Norma.

Freire, Paulo. (2010) *El grito manso*. México, Siglo XXI

Friedman, B., Hatch, J. y Walter, D. M. (2000). *Atraer, Gestionar y Retener el Capital Humano. Cumplir lo prometido*. España: Paidós.

Gallego, D. J. y Ongallo, C. (2004). *Conocimiento y Gestión*. España: Pearson.

Glazman Nowalski, Raquel (Coord.) 2005 *Las caras de la evaluación educativa*. México, Paidós.

Glazman Nowalski, Raquel (1ª.reimpresión) 2010 *Evaluación y exclusión en la enseñanza universitaria*. México, Paidós.

Gimeno Sacristán, J. y A.I. Pérez Gómez 1995 (4ª edición) *Comprender y Transformar la Enseñanza*. Madrid, Morata

Hudson, W.(1993). *Intellectual capital. How to build it, enhance it, use it*. Nueva York: John Willey & sons.

IÑAKI Andrés., Félix de Castro, et al. 2005 *Reevaluar. La evaluación reflexiva en la escuela*. Barcelona, Octaedro.

Jericó, P. (2008). *Gestión del talento. Construyendo compromiso*. España: Pearson educación.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. España: Gestión 2000.

Larios Prado, Juan Manuel. (2010) *El capital intelectual como generador de valor agregado y ventaja competitiva en los inicios del nuevo milenio*. México, Tesis doctoral, UNAM, FCA

Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento. Los pilares para el éxito*. México: Pearson educación.

Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. España: Díaz de santos.

Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C. y Edvinsson, L. (2001). *Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa*. España: Paidós.

Soto, Eduardo, et al. (2006) Gestión y conocimiento. En organizaciones que aprenden. Editorial Thomson, México

Stewart, T. A. (1998). *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital intelectual*. Argentina: Granica.

Sullivan, P. H. (2001). *Rentabilizar el Capital Intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la innovación*. España: Paidós.

Tissen, R., Andriessen, D. y Lekane, F. (2000). *El Valor del Conocimiento. Para aumentar el rendimiento en las empresas*. Prentice Hall, España: Prentice Hall.

Valhondo, D. (2003). *Gestión del Conocimiento. Del mito a la realidad*. Díaz de Santos, España; Díaz de Santos.



