

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

LOS ACTIVOS INMATERIALES EN EL INSTITUTO SUPERIOR PRIVADO PEDAGÓGICO “CATEQUÉTICO”

ALUMNO: JUAN CARLOS PERICHE VITE.

CÓDIGO: 20065143

2010

Dedicatorias:

A quienes son razón de mi existencia: Cindy y William.

A mi amor Teresa que con su apoyo y ayuda soy lo que soy.

A mi madre y a la memoria de mi padre, que orgulloso se sintió con su hijo.

A todos que de una forma u otra me han apoyado para salir adelante.

**Agradecimiento:**

A la Dra. Carmen Díaz, quien con mucho tino acompañó a la realización de ésta investigación, aunque todo lo que aquí escribí corre bajo mi exclusiva responsabilidad.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación de carácter exploratorio, descriptivo y de tipo cuantitativo se realizó en el Instituto Superior Pedagógico Privado “Catequético” – ISPEC., del distrito de San Juan de Lurigancho – Lima. Esta institución prepara a los futuros profesores de Educación Religiosa y es de convenio entre: Iglesia Católica y Estado Peruano.

El trabajo en sí, busca detectar y describir los activos inmateriales que se encuentran en la institución para tratar a partir de ellos realizar un proceso de gestión educativa. Llamamos “activos inmateriales” a los valores y trabajo en equipo que son acciones muy consideradas actualmente. Además aportan el valor agregado y van a marcar la diferencia de una institución a otra.

Durante el desarrollo de la investigación hemos encontrado que aún falta asociar la nueva terminología utilizada. Otro hallazgo es que la institución cuenta con algunos activos inmateriales, tales como: responsabilidad compartida, excelencia como mejora, éxito como práctica de valores y fluidez de conocimiento que haciendo uso de ellos se puede generar cambios para la mejora de la institución.

Consideramos que, una gestión basada en valores necesita de un trabajo sostenido y paciente ya que estos son imposibles de obtenerlos de la noche a la mañana, como se puede obtener cualquier bien material. A pesar que mucho se habla en el campo educativo de la inserción de valores, nos cuesta trabajo ejercitarlos, debido a que existe un grado significativo de desconfianza a nuevas propuestas de acción.

El proceso de mejora de gestión desde los activos inmateriales autoriza finalizar que esto es posible si se reconocen los activos con que cuenta cada institución y si todos los que conforman la organización realizan acciones (trabajo en equipo, fluidez del conocimiento, valores) que son capaces de aportar valor agregado a cada institución.

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	3
Índice	4
Introducción	6
 CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	
Título I: La Revolución del conocimiento y La Dimensión Humana en las Organizaciones.	11
1.1. La Revolución del Conocimiento (know how) en las organizaciones	13
1.2. Necesidad de crear una Organización “Inteligente”	17
1.2.1. Características de la gestión de una organización inteligente	21
1.2.2. Procesos de Gestión en las Organizaciones “Inteligentes”	24
1.3. Propuesta de modelo de gestión del conocimiento	30
Título II: Los Activos Inmateriales en los Procesos de Gestión	38
2.1. Activos Inmateriales (Immaterial Assets)	44
2.1.1. Capital Intelectual o Activo Inmaterial	46
2.2. Pensamiento Sistémico	50
2.3. Tres pilares básicos de la dimensión humana: moral, satisfacción y Lealtad	53
2.3.1. Lealtad o confianza	55
2.3.2. Moral y Responsabilidad Compartida	56
2.3.3. Satisfacción camino a la Excelencia y éxito	58
2.4. Dominio propio	60
2.5. Enfoque Compartido	61
2.6. Aprendiendo en conjunto	64
 CAPITULO II: LA INVESTIGACIÓN	
Título III: Metodología de la investigación	68
3.1. Modelo y tipo de investigación	70
3.2. Partes de la investigación	71
3.3. Variables del estudio	72
3.3.1. Valores como activos inmateriales	73
3.3.2. Trabajo en equipo	74
3.4. Universo y muestra	78
3.5. Técnicas e Instrumentos	83
3.6. Desarrollo de la encuesta	86
Título IV: Análisis e Interpretación de los resultados de la Investigación	88
4.1. Variable N° 01: Valores como Activos Inmateriales	90
4.1.1. Confianza	92
4.1.2. Responsabilidad Compartida	95
4.1.3. Excelencia	98
4.1.4. Éxito	101

4.2. Variable N° 02 : Trabajo en equipo	103
4.2.1. Compartir el conocimiento	103
4.2.2. Dominio propio	105
4.2.3. Sistematización de recursos	106
4.2.4. Aprendizaje en equipo	108
Conclusiones	112
Recomendaciones	114
Bibliografía	116
Anexos	121



INTRODUCCIÓN

Desde que hemos ingresado al ejercicio de la docencia nos encontramos con una paradoja que es fácil percibir pero difícil de solucionar. Las instituciones educativas, que justamente son las encargadas de preparar a los alumnos para ser personas e interrelacionarse con las demás personas (tanto en las empresas o cualquier otro centro que les toque laborar), son las que menos tienen en cuenta el ejercicio de los valores, el trabajo en equipo y el recurso humano que: “hoy en día”, son los activos inmateriales más apreciados en cualquier organización o empresa.

¿Con qué activos inmateriales cuenta el ISPEC para mejorar los procesos de gestión? Es la pregunta que genera esta investigación, ya que, muchos de los problemas que aparecen en una institución u organización no han aparecido de la noche a la mañana, la implicancia de la dimensión humana ha sido vulnerada en algún momento¹.

No pretendemos dar soluciones mágicas para mejorar los procesos de gestión. Lo que necesitamos es un proceso que identifique las causas del fracaso de la labor realizada y que puedan ser subsanadas para una mejor gestión educativa en la institución que estamos regentando.

El presente trabajo busca describir, reconocer y dar la importancia debida a los activos inmateriales que intervienen favoreciendo el o los proceso(s) de gestión de instituciones educativas, como el ISPEC, buscando en todo momento que los aciertos puedan convertirse en política de la institución y los errores puedan subsanarse y lograr mejores resultados.

La experiencia de tres años académicos bajo la dirección general ha hecho que nos demos cuenta que para alcanzar la mejora de los procesos de

¹ En el año 2006 tuve la oportunidad de asumir un puesto de confianza: La Dirección General del Instituto Superior Pedagógico “catequético”. Me causó gran impresión como se tienen que delegar responsabilidades a personas que nunca trataste y sin conocerlas bien tienes que confiar en ellas; muchas veces en puestos que tienen que ver con la mayor parte de la gerencia del conocimiento de forma que sea fructífero para la buena marcha de la institución o de una empresa.

gestión es necesario prestar mayor atención a los activos inmateriales de la organización (valores, conocimiento, aprendizaje y desempeño).

La presente investigación sugiere que la creación de riqueza u otorgarle valor agregado a nuestras actividades, dentro de las organizaciones, se encuentra en la valoración y potenciación de los activos corporativos de naturaleza inmaterial. La capacidad de gestionar estos recursos, en las instituciones educativas, se ha convertido en una necesidad básica; tanto para obtener mejores resultados en la educación (porque implica trabajar en equipo), cuanto si se desea obtener ventajas competitivas llevaderas en el tiempo (fortaleciendo la política institucional).

Las pocas investigaciones, o casi nulas, sobre gestión de los activos inmateriales realizadas en el ámbito de la gestión de la educación y exclusivamente en la educación superior no universitaria hace que tengamos como eje central del presente trabajo la descripción de los activos inmateriales del Instituto Superior Pedagógico Privado “Catequético”, con la finalidad que a través de ellos (la institución u otras instituciones que tengan como base este trabajo) se pueda construir una forma de gestión educativa (esta última parte no es materia de nuestro estudio, quizás, para un posterior trabajo).

El trabajo realizado consta de dos capítulos. El primero está destinado a presentar el marco teórico; que a su vez está dividido en dos puntos: La revolución de conocimiento y la dimensión humana en las organizaciones y los activos inmateriales en la gestión del conocimiento.

En el segundo capítulo, consignado a la investigación, tratamos el modelo y tipo de investigación que hemos seguido. Posteriormente, pasamos a describir las evidencias de los activos inmateriales encontrados en la institución, objeto de nuestro estudio, con la finalidad de valorar y reforzar estos activos intangibles, que nos servirían como base para el ejercicio de la gestión.

Dentro de la metodología de la investigación, dejamos constancia que nuestro trabajo se sitúa en el paradigma cuantitativo, debido a que, buscamos cuantificar los activos inmateriales con que cuenta la organización desde la mirada de los docentes que laboran en ella.

Estos aspectos observables que aportan evidencias nos dan la pauta para reflexionar con que activos inmateriales cuenta la institución para que sean el soporte del cambio hacia un servicio de calidad y en el mejor de los casos priorizar unos sobre otros para afianzar los procesos de gestión que se lleven a cabo dentro de la organización. Cabe enfatizar que al describir los activos con los que cuenta el ISPEC; se hace menester sistematizar las mejores prácticas encontradas y proponer algunas nuevas con la intención de solidificar la política institucional desde el fomento y generalización de los valores entre todos los que conformamos la organización.

Antes de la revolución del conocimiento en las organizaciones, se consideraba que la parte importante en la organización era el capital aportado y en realidad cuando se hablaba en estos términos se hacía referencia más al aporte económico que al capital humano considerado hoy en día como la parte esencial de toda institución.

Describir los procesos de gestión desde los activos inmateriales es saber si somos competentes para realizar procesos dignos de confianza y si a la vez somos capaces de confiar lo suficiente en todos los actores de la organización para gerenciar adecuadamente: el conocimiento, los valores y el aprendizaje en equipo para llegar a los objetivos diseñados. Sabiendo que los resultados esperados dependen, según Deming (1989) de los gestores – quienes han de ser los líderes- que marcan el camino para mejorar la calidad de productos y servicios mediante el esfuerzo de los trabajadores.

Prestar atención a los recursos humanos de la organización unido al cumplimiento y la buena voluntad del desarrollo de los mismos (decimos esto porque, se puede trabar los buenos deseos y las mejores planificaciones si los mandos medios no lo quieren desarrollar), es la importancia de este

trabajo que tratamos de presentar, con el propósito principal de canalizar la conducta humana hacia objetivos de la organización.

El proceso de mejora de la gestión se da en una secuencia planificada de acciones que están íntimamente ligadas al cambio de actitud de todos los que conforman la organización, sobre todo de aquellas acciones que son capaces de aportar valor agregado a la institución, destinadas a cambiar la forma en que hacen las cosas, con el objetivo de hacerlas mejor.



CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO



TÍTULO I

La Revolución del conocimiento y La Dimensión Humana en las Organizaciones

A propósito de la revolución del conocimiento y la dimensión humana dentro de las organizaciones es hacer presente la transformación radical y profunda que hemos vivenciado desde el siglo pasado al actual; surgida desde el universo especializado. El mundo ha incrementado sus descubrimientos científicos - tecnológicos en las diferentes áreas del conocimiento, los cuales han provocado cambios en las diversas formas de relacionarnos socialmente como en las organizaciones o instituciones educativas. Dichos descubrimientos han inducido un cambio de época, donde se impone el manejo de información dentro de la organización o la construcción del conocimiento a partir de información y experiencia acumulada.

Por un lado, estos cambios que tienen efectos sociales y económicos provocan una “crisis”, que repercute en todos los ámbitos sociales; especialmente dentro de las organizaciones educativas. La situación de las instituciones educativas se encuentran en medio de la vorágine de este cambio de época tanto por sus efectos positivos como negativos, instaurando la exigencia de la revolución del conocimiento y el aprecio de la dimensión humana en las diferentes gestiones, acorde a las pretensiones de la sociedad, de la información y la globalización.

Por otro lado, las Instituciones educativas no pueden estar ajenas a los cambios tecnológicos que han provocado la revolución del conocimiento en las organizaciones y la forma de relacionarse dentro de ellas, tampoco deben buscar el cambio siendo una simple transmisora del conocimiento, pasiva e instrumental, exigente normalizador y reproductor de la sociedad, estamos hablando de un cambio de época, como bien señala Cantón (2001:221):

“La escuela tendrá que preparar, no ya profesionales determinados, como hasta ahora, sino profesionales del conocimiento, entendiendo por tales los que se dedican a la producción y desarrollo de sistemas y servicios basados en las tecnologías de la comunicación. Emplearán sus conocimientos en la creación y manipulación de la información que a su vez servirá de base para nuevos utilizadores y para generar nuevo conocimiento”.

El reto de las instituciones educativas del siglo XXI, desde la dimensión humana, consistirá en convertir la asolada de la revolución del conocimiento en el manejo y fluidez del mismo entre todos sus integrantes que la conforman con la finalidad de convertirse en organizaciones que aprenden, donde se consideren los aportes de instituciones educativas que enseñan y aprenden en equipo.

La importancia de aprender en equipo es desarrollado por Senge (1992), en la “Quinta Disciplina”. Por supuesto, teniendo en cuenta el contexto en que estas instituciones se desenvuelven. Cada una de ellas se adecuará y postulará la revolución del conocimiento como eje de su acción desde la dimensión humana encontrada en los agentes de la organización. En lo concerniente a compartir sus saberes para mejorar sus capacidades; desarrollando las habilidades individuales para implementar una comunidad de aprendizaje dentro y fuera de la institución. Ante esto Wei (1999:13) señala y esclarece este tipo de organización, donde:

“a new framework of the knowing organization, in which sense making, knowledge creating, and decision making are linked as a continuum of nested information activities that invigorate and organization with the information and knowledge to act intelligently”².

² Traducción libre: “una nueva estructura de la organización inteligente, en la que la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones estén vinculadas como un continuo de actividades de información que encaja una dentro de la otra, y que fortalecen una organización con la información y el conocimiento para actuar de maneras inteligentes”

1.1. La Revolución del Conocimiento (know how) en las Organizaciones

La vertiginosa y abundante información circundante nos está recordando que hemos ingresado a la era de la revolución del conocimiento. Comenzando con la tecnología hasta los progresos científicos que hoy conseguimos manipular.

Quizás, son los más jóvenes los que nos están recordando que la tecnología actual colabora en que la circulación de la información sea cada vez más rápida, que necesitamos manejar y clasificar la basta información circundante porque la revolución del conocimiento requiere la pericia de desclasificar la información, para obtener el provecho necesario e innovar dentro de las organizaciones que nos encontremos. Como bien refiere Hopkins en Capella (2006:18) que:

“...en los últimos 5,000 años se ha generado conocimiento que podría medirse en 100 millones de libros (libros, por buscar una unidad de medida uniforme). De éstos, el 50%, es decir, 50 millones de libros, se han producido en los últimos 10 años y el 25% del total, o sea 25 millones de libros, se ha producido en los últimos 4 años”.

Las organizaciones educativas asentadas en este devenir, propuesto desde la tecnología, han tenido que mejorar su sistema de comunicación o quedarse rezagadas. Consecuentemente, el sistema de comunicación ha causado toda una revolución de conocimiento desde el interior de las mismas instituciones porque aquellas que no son capaces de dejar fluir el conocimiento entre sus agentes, pierden la posibilidad de obtener una ventaja frente a otras instituciones. Por tanto, aprenden de una manera distinta, necesitan poder interpretar los eventos y sucesos de nuestros días a través del conocimiento que manejan; tanto ellos como nosotros necesitamos aplicar conocimientos para resolver problemas que nos presenta el mundo actual. Al respecto, Delors (1999:43) conceptualiza la revolución del conocimiento en relación a las nuevas tecnologías:

“La nuevas tecnologías han hecho entrar a la humanidad en la era de la comunicación universal, eliminando la distancia, atribuyen poderosamente a forjar las sociedades del mañana que, a causa de ellas, no responderán a ningún modelo del pasado. La información más precisa y más actual se puede poner a disposición de cualquier persona en la superficie del mundo real, a menudo en tiempo real y llega a las regiones más apartadas”.

Nuestros actores educativos, se hallan en un mundo diferente, por tanto, interactúan y se forman también de un modo distinto. Son capaces de responder con rapidez a información sensorial, visual y sonora que puede derivar de las computadoras, la televisión, los juegos de video, los teléfonos celulares, los dispositivos portátiles, el Internet y el "chat".

Estas nuevas tecnologías, en los países pobres – especialmente-, marcan una brecha digital: quienes cuentan con las condiciones óptimas para utilizar la tecnología y los que no tiene acceso a ella o lo tienen y no saben utilizarla, generando un analfabetismo informático. Ante esto Rigal en Imbernón (2004:164) resalta sobre la abundancia de conocimiento y cómo debemos o podemos enfrentarnos a él:

“La velocidad del cambio científico y tecnológico y la enorme cantidad de información que genera que hay que procesar, cuestiona el énfasis que la escuela de la modernidad ponía en los procesos de instrucción y transmisión. Este énfasis necesita ser desplazado hacia los procesos de producción de conocimientos (cómo aprender) y la reconstrucción de conocimiento (reelaboración crítica)”.

Revolucionar el conocimiento dentro de cada institución estará muy unido al cómo se puede aprender en equipo para lograr avances significativos; exigiendo a la vez entrenamiento en nuevas habilidades y destrezas requeridas, para ser una organización exitosa en busca de la calidad total.

Queda claro, que la revolución del conocimiento es ya una realidad en el mundo de hoy. Se puede estar incorporado a ella y tener acceso al sinnúmero de oportunidades que esto conlleva, o se puede estar marginado de ella y quedarse sólo con los aspectos negativos. La implicancia de esta revolución del conocimiento desde la tecnología deriva, inexcusablemente, en

aprehender de una manera diferente a lo que solían ejercitarse en el pasado. Requiere poder desentrañar los eventos y sucesos de nuestros días a través del conocimiento que se maneja.

Blacker (1995) citado por Yi (2006:663) nos recuerda que:

*“Knowledge is not only an intellectual object accumulated by experience and learning activities but also a process of structuring, interpreting, and contextualizing information which allows it to be used later in interpretation, action, and decision making for specific purposes”.*³

Al respecto, Capella (2005) manifiesta que este fin específico es la transformación de las entidades educativas. Estas a su vez, se deben a los desafíos: tanto externos como aquellos adoptados desde los requerimientos de la juventud y los internos que considera aprender en equipo y dejar fluir el conocimiento en toda la organización. Es decir, estar innovando. Ello es una obligación impostergable, ya que de eso dependerá la calidad de instrucción y formación que damos, lo que finalmente repercutirá en la calidad de vida de nuestra sociedad del futuro.

En nuestros días, el “valor agregado” es lo que está “generando” riqueza. Quizás la clave está en el verdadero cambio que reside en valorar por vez primera los activos inmateriales (aprendizaje, conocimiento, valores y desempeño), tanto como los activos fijos. Para Capella (2006:35):

“estamos siendo participes del nacimiento de la sociedad del conocimiento en la que el crecimiento económico y también el bienestar social, requieren cada vez más, de la inteligencia, puestas en función de soluciones innovadoras”.

Asimismo, debemos comprender que la revolución de conocimiento también se manifiesta en la forma cómo se gestiona el conocimiento dentro del mundo de la organización. De esta manera, la gestión cubre los diferentes espacios en la organización educativa, logrando dar una visión más panorámica entre sus componentes, alcanzando ver a la institución como sistema, donde las diferentes áreas dependen unas de otras, para el logro de

³ Traducción libre: “El conocimiento no es sólo un objeto intelectual acumulado por la experiencia y actividades de aprendizaje, sino también un proceso de estructuración, interpretación y contextualización de la información que le permite ser utilizado posteriormente en la interpretación, la acción y la toma de decisiones para fines específicos”.

la efectividad y comprensión en su funcionamiento. Carrión y Ortiz (2000:28), siguiendo esta línea, no dirán que gestión es:

“el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”.

Obviamente que la revolución del conocimiento, también, ha influido en la dirección o manejo de escuela, ha pasado de ser puramente administrativa a ser considerada como gestión, término más amplio, que considera el trabajo en conjunto del área administrativa, pedagógica e institucional (Vereau y Cojal 2002).

Resulta incuestionable la mirada introspectiva y extrospectiva que la institución educativa está obligada hacer, para valorar la influencia y afluencia del conocimiento en la institución. La finalidad es clara, que las políticas acertadas llevadas a cabo hasta el momento como aquellas que resultan del diagnóstico previo sean las que marquen la diferencia desde el manejo de los activos inmateriales. Justamente, para enmarcar el rumbo de la organización a través del ejercicio de valores que se considerarán necesarios para lograr los objetivos que la organización propone.

Consecuentemente, las instituciones educativas de hoy son totalmente diferentes a las del pasado. Por eso, es urgente la transformación de dichas entidades a partir del reconocimiento de los activos inmateriales con que se cuenta y el desarrollo de gestión, marcado por el logro de la eficiencia y eficacia de la organización. Por consiguiente, desde la gestión es posible ir buscando el componente básico para que exista calidad, por lo cual estructura sus propias estrategias, normas, instrumentos, objetivos, metas, etc., que sean viables y funcionales en el crecimiento de la institución.

Gestionar desde los activos inmateriales no es simple, considerando que la organización educativa es un ente dinámico; donde personas aprenden de personas y el conocimiento es el elemento más importante de la institución

que de la mejor manera debe ser compartido. Ante ello Cuba (1998:59) nos recuerda que:

“gestionar es hacer la política de la escuela, un esfuerzo orientado a constituir una comunidad comprometida con la ética del educar”.

El cambio que trae consigo la revolución del conocimiento en las organizaciones es modificar desde la gestión la mirada de la institución educativa, lugares donde se requieren procesos que faciliten el aprendizaje, esto equivale a la transformación de su estructura, participación de todos los agentes que la conforman y la interpretación de la información con que cuenta la organización. La implicancia inmediata que se deriva de lo antes mencionado es el reconocimiento del capital humano porque según Grant (1996) citado por Hitt et al. (2001:13) afirma que:

*“The human element has grown in important because knowledge has become a critical ingredient for gaining a competitive advantage, particularly in the new economy landscape”.*⁴

1.2. Necesidad de crear una Organización “Inteligente”

Cuando en el apartado anterior tratábamos de la revolución del conocimiento en la organización referíamos que el conocimiento, dentro de la organización, es más útil cuando se comparte.

Entendemos por organización, el sistema de acciones juiciosamente ordenado y que está constituido por dos o más personas; la aportación entre ellas es esencial para la subsistencia de la Institución.

En este punto, tratamos de acentuar el sentido de organización, enmarcado en compartir acciones comunes dentro de la institución para el logro de un objetivo común. La primera idea que aparece como parte de este objetivo es la comunicación, que dentro de la institución debe ser fluida. Seguidamente nos encontramos que el personal que forma parte de la

⁴ Traducción libre: “Dentro del capital humano debe tenerse en cuenta al conocimiento como elemento fundamental para el desarrollo de este capital”.

institución esté dispuesto a aprender en conjunto con la finalidad de redescubrir la capacidad creativa que renueve y progrese en pos de la excelencia o calidad.

Una institución o empresa sólo existe cuando existen personas capaces de comunicarse y están preparadas o se preparan para actuar conjuntamente con la sola finalidad de obtener el objetivo común. Collins et al. (2004:22), considera que:

"The goal of any human resources strategy focuses on the alignment of the workforce. A company with an alienated force has three main features: it has the right people according to their requirements in appropriate positions at the right time and doing their job properly."⁵

El resultado de lo anterior es una organización que es capaz de aprender junto con todos sus integrantes y mantener su sinergia en aras del logro de su(s) objetivo(s). A esto llamamos una organización inteligente. En este sentido, toda institución educativa ve la necesidad de crear una organización inteligente que se posea de estos activos inmateriales sostenibles en el tiempo y adquiera una ventaja significativa frente a sus más cercanos competidores. Senge (1992:24), al respecto dirá que, una organización inteligente es:

“una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización no basta con sobrevivir. El “aprendizaje adaptativo” es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el “aprendizaje adaptativo” con el “aprendizaje generativo”, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa.”

Aunque no aparezca explícito la importancia del liderazgo en la definición anterior, creemos que en esta parte, los líderes son los responsables del aprendizaje en equipo para transformar las aptitudes colectivas del pensamiento y la comunicación, a fin de que los grupos de personas desarrollen una inteligencia y una capacidad mayor a la suma del talento individual de sus miembros. Sólo aquel líder que es capaz de orientar el conocimiento en forma holística, donde las partes es igual al todo y el todo

⁵ Traducción libre: “el objetivo de cualquier estrategia de recursos humanos se centra en el alineamiento de la fuerza de trabajo. Una empresa con una fuerza alienada cuenta con tres características principales: tiene a las personas correctas de acuerdo con sus requerimientos, en los puestos adecuados, en el tiempo adecuado y cumpliendo con su trabajo de manera adecuada”.

se refleja en las partes estará en el camino correcto de satisfacer la necesidad de creación de una organización inteligente.

Además, la creación de Instituciones (educativas) inteligentes supone analizar las fuerzas e interrelaciones que modelan los sistemas para cambiarlas con mayor eficacia y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo actual. La implicancia inevitable sería que todos los agentes educativos tengan el firme propósito de creer en lo que desarrollan y hacer aquello que ayude a construir la organización deseada, en las que se consagren las tareas permanentes de comprender y cambiar el modo de pensar y el comportamiento, según Ivancevich (1998:309) para:

- *Obtener un desempeño superior*
- *Mejorar la calidad*
- *Atender satisfactoriamente a los clientes*
- *Alcanzar una ventaja competitiva*
- *Contar con una fuerza laboral alerta y comprometida*
- *Dirigir el cambio*
- *Expresarse con la verdad*
- *Reconocer nuestra interdependencia*

Pensar en la necesidad de instituir una organización inteligente, para mejorar el desempeño y calidad educativa, es transitar el camino andado por Senge (1992) en la “Quinta Disciplina” y desde esta perspectiva haremos un recorrido, de una manera sucinta, de las cinco disciplinas porque creemos que es el autor que mejor ha descrito y ha creado el entorno para emprender el camino (en este caso desde el campo de gestión educativa) de instauración de una institución, educativa, inteligente. Para esto será necesario:

1º **“Aprender en equipo”** para crear los resultados deseados, erigiendo un entorno institucional que anime a todos los integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que se escogen dentro de la organización. Todo esto requiere crear una organización inteligente que tenga una “visión compartida”.

2º Desde la **“visión compartida”** Senge nos refiere que la organización inteligente será capaz de organizar y acompañar el sentido de compromiso grupal acerca del futuro que se propone instaurar, así como los

principios y lineamientos con los que se espera lograrlo. Porque, “*cuando hay una visión genuinamente compartida, la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea*” (Senge, 1992: 18). Y al estar motivado intrínseca y extrínsecamente los integrantes empiezan a crear e innovar.

3º Desde sus “**modelos mentales**”, La institución educativa, crea y re-crea continuamente su futuro en base a la reflexión, explicación y mejoramiento de la imagen interna de la institución, viendo como ajusta sus actos y decisiones, “*(...) generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar*” (Senge, 1992:17).

4º Reconocer que la disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “**diálogo**” entre todos los miembros de una organización; puesto que, jamás una institución educativa podrá dialogar con el mundo exterior, si es que primero no lo hace con sus integrantes. No es sorprendente que a medida que se avanza por este camino (bastante delicado) se produce una identificación progresiva con la institución y refuerza los vínculos que los une.

5º Lo anterior, implica aprender a expandir la **capacidad personal** para crear los resultados deseados, erigiendo un entorno institucional que anime a todos los integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen. Senge (1992:29) dirá, que:

“el dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente”.

Consecuentemente, toda organización, debemos recordar, está pensada en su estructura, para sostener dos conceptos: el concepto de pertenencia y el concepto de poder (los empresarios y los regentes). La propuesta se rige por la idea, donde el director deja de ser “el que manda” y pasa a ser el “arquitecto de entornos” (Tobin, 2003), un creador de ambientes. Su principal responsabilidad para con los grupos de la organización es el de conseguir la identificación de todos con su actividad en bien de la organización. Una institución que se ejercita en conjunto y deja fluir el conocimiento entre todos sus agentes para lograr el objetivo u objetivos comunes es una

organización inteligente, que a diferencia de otras valora los activos inmateriales con que cuenta y es capaz de aprovechar y explotar este recurso.

1.2.1. Características de la gestión de una organización inteligente

Nos parece necesario poner énfasis en las características y los beneficios – más que los aspectos en contra – de la gestión de una organización inteligente, debido a que resalta, justamente, lo que nos proponemos desarrollar: la importancia de gestionar desde los “activos inmateriales”.

Primero: porque la parte esencial es el recurso humano y sin ello no es posible que las organizaciones se desarrollen. Al respecto, Becker & Huselid (1998:56) afirman que:

*"The alienation of the human resources practices and strategies that make companies achieve superior results (...) according as the personal drive to obtain a source of competitive advantage."*⁶

Segundo: porque en las interrelaciones de seres humanos queramos o no están promovidas por normas de conducta, porque como decía Nietzsche: “el hombre está condenado a ser un animal ético”. Mientras nos relacionamos ponemos en práctica aquello que todo el mundo reconoce como valores, pero, en el mundo organizacional hoy lo podemos encontrar como “activos inmateriales”.

Tercero: porque en una institución que quiere marcar la diferencia la prioridad que debe tener es: trabajar y aprender en equipo. Para Schein (2004:17):

*"The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration (...)"*⁷

⁶ Traducción libre: “La alineación de las prácticas de recursos humanos y las estrategias hace que las empresas logren resultados superiores (...) de acuerdo como se maneje el personal se puede obtener una fuente de ventajas competitivas”.

⁷ Traducción Libre: “La cultura de un grupo ahora puede definirse como el patrón de presunciones básicas compartidas que fue aprendido por el grupo conforme iba resolviendo sus problemas de adaptación externa e integración interna”.

Cuarto: en lo concerniente a la organización inteligente en esta época de cambio a la Sociedad del Conocimiento, es menester alcanzar una institución educativa innovadora, con capacidad de cambio, con el desarrollo de personal, donde sus integrantes aprendan de otros, Wei (1999:5) señala lo que puede alcanzar:

- a. *Adapt itself in a timely manner to changes in the environment.*
- b. *Engage in continuous organizational learning, including the unlearning of assumptions, norms, and mind-sets that are no longer valid.*
- c. *Mobilize the knowledge and expertise of its members to induce innovation and creative.*
- d. *Focus its understanding and knowledge or reasoned, decisive action.*⁸

Cabe recordar que la concepción de gestión con Educación, da como resultado la *Gestión Educativa*, la cual se puede entender, según Vereau y Cojal (2002:17) como

“la disciplina que busca comprender y orientar las múltiples interrelaciones que desarrollan las personas que integran las organizaciones educativas, en la consecución de los propósitos institucionales”

De lo anterior podemos inferir que si los activos inmateriales, en una institución educativa, no son capaces de ser administrados teniendo en cuenta los espacios y tiempos es seguro que el fracaso de la organización es lo único que podría garantizarse. Porque como consecuencias de una fallida gestión de estos activos sólo se obtienen: ruptura de las relaciones humanas, estancamiento de la comunicación y por tanto el conocimiento deja de ser fluido porque cada miembro de la organización deja de interesarse en toda ella.

Creemos que, rescatando el ejercicio de los valores formulados desde la concepción de organización inteligente encontramos que se impulsan los activos inmateriales; mejorando la gestión de toda organización,

⁸ **Traducción libre:**

- a. *Adaptarse* de manera oportuna y eficaz a los cambios en el medio ambiente.
- b. *Comprometerse* en un aprendizaje continuo que incluye desechar suposiciones, normas y estados mentales que ya no son válidos.
- c. *Movilizar el conocimiento* y la experiencia de sus miembros para inducir innovación y creatividad.
- d. *Concentrar su comprensión* y su conocimiento en una acción razonada y decisiva.

especialmente en las instituciones educativas. Aguerrondo (1996:27) afirma que el ejercicio de una disciplina propuesta por Senge:

“es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes y competencias. La práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje”.

Wei (1999), considera que toda Organización Inteligente tiene algunas características, que nos es posible parafrasearlas de la siguiente manera:

- a. Es una organización que está informada: porque los agentes saben sobre el pensamiento y el aprendizaje humano y sobre el funcionamiento óptimo de la estructura y cooperación entre toda la organización.
- b. Es dinámica: las escuelas necesitan un espíritu enérgico, generando energía positiva entre todos los agentes de la escuela.
- c. Es reflexiva: la reflexión tiene dos sentidos como la atención y el cuidado. La primera es la parte sensible, de las necesidades del otro y lo tratan con deferencia y respeto, y la segunda, donde la enseñanza, el aprendizaje y la toma de decisiones giran en torno del pensamiento.
- d. La organización posee información y conocimiento, que nos ayuda aplicarla con inteligencia, creatividad y astucia. El fin es generar un nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional.
- e. Tiene manejo de la percepción, para comprender el entorno; la creación del conocimiento para motivar el aprendizaje continuo y la toma de decisiones oportunas.
- f. Se adapta oportuna y eficazmente a los cambios: genera una filosofía para anticiparse, reaccionar y responder. Ante esto la organización debe desarrollar habilidades para el aprendizaje generativo y adaptativo.
- g. Concentra su comprensión y su conocimiento en una acción razonada y decisiva.

Igualmente es importante que las instituciones ingresen al paradigma del aprendizaje, de esta manera corrijen y asumen sus errores y sobre todo flexibilice la estructura para aprender, con el objetivo de construir su propio conocimiento, creando un clima adecuado para el desarrollo de los todos sus miembros.

En fin, la organización inteligente, busca el cambio de la institución educativa desde la parte interna, en oposición del cambio desde fuera; teniendo como medio, la reflexión de sus actores, promoviendo el aprendizaje en la organización (más allá de las aulas), demostrando la participación de todos para la toma de decisiones. De esta manera, este tipo de estructura provoca el rechazo a las jerarquías, autoritarismo, personalismo y otros mecanismos que conduzca a la falta de inacción de todos los miembros en la institución.

1.2.2. Procesos de Gestión en las Organizaciones “Inteligentes”

Establecer procesos de gestión adecuados en las instituciones educativas desde los activos inmateriales es poder contar con claridad los elementos necesarios y pertinentes para promover el cambio en bien de la organización. Para Senge (1992) el conocimiento, las competencias, las actitudes junto con las creencias son elementos intangibles que también están en constante revalorización y al igual que todos los activos de la organización siempre se requiere que se invierta para mantener un potencial de perfeccionamiento casi ilimitado, ya que, gestionando inteligentemente los valores adoptados como política de la institución o en su defecto instaurando unos nuevos, hacemos que las organizaciones mejoren sus procesos y calidad.

De otro lado, Vereau y Cojal (2002:201) consideran que en los procesos de gestión en las organizaciones inteligentes son imprescindibles algunos elementos que a manera de síntesis presentamos; con la sola finalidad de dejar en claro que hay unos pasos previos que van abriendo el camino para implantar dicha organización, a saber:

- a. Contar con la siguiente interrelación: la participación, organización y toma de decisiones, siendo esto último necesario para lograr una organización inteligente.
- b. Ser reflexiva en su práctica diaria, es una característica de la organización inteligente. La reflexión se vuelve importante porque se puede plantear propuestas de mejora por medio de la planificación, organización e implementación.
- c. Construir proyectos para la implementación de las diferentes áreas los cuales promueven la evaluación y participación de sus agentes.
- d. Alcanzar una mentalidad estratégica, porque nos permite tener una visión de futuro frente al cambio de época, donde la institución desarrolla capacidades que le puedan permitir competir, crear y cambiar de mentalidad a sus agentes.
- e. Liderazgo en los responsables de la gestión, donde la aplicación de los tipos de liderazgo permitan la integración.
- f. Promover el desarrollo personal y profesional de los agentes educativos, donde se puede establecer una escuela que aprende, donde el intercambio y aprendizaje va relacionado con el desarrollo académico en la labor que realizan.

Creemos que en la actualidad la organización inteligente se presenta como alternativa a la crisis de gestión de la educación, tanto en la educación superior universitaria como en las instituciones de educación superior no universitaria, porque justamente son los lugares donde se debe empezar la transformación del ser humano para llevar a cabo la transformación de la sociedad. Por tanto, es necesaria que se considere, sea aceptada y tomada en cuenta para poder fortalecer a las instituciones educativas.

Una organización que está en constante aprendizaje y los agentes que la conforman buscan que los valores sean los factores del cambio; es una organización, capaz de reconocer que los procesos de gestión en las organizaciones inteligentes sólo se llevan a cabo si la institución está comprometida y dispuesta a cambiar.

Evidentemente, estos procesos de gestión en organizaciones inteligentes requieren la formación de los agentes educativos y la mentalización de todos ellos para compartir el conocimiento, generado a partir de un clima de aprender a aprender; siendo el conocimiento el centro de cambio.

Herreros de las Cuevas en Capella (2005:369), afirma que la empresa inteligente:

“Crea y re-crea continuamente su futuro; asume que el aprendizaje es una actividad continua y creativa de sus componentes humanos, y se transforma continuamente como respuesta a las necesidades de los individuos que la componen y también las de las empresas, organizaciones e individuos con las que se relaciona.”

Para Bolívar (2000:19), una organización inteligente es una organización que aprende y *“es capaz de gestionar de modo creativo su propio cambio, y también de organizaciones abiertas al aprendizaje”*.

Si contrastamos las dos definiciones propuestas, encontramos que una organización inteligente es: creativa, transforma su entorno y está en constante aprendizaje porque sus agentes tienen claro que objetivo(s) desean conseguir y ponen toda su sinergia en alcanzarlo.

En esa línea de pensamiento presentamos los tres autores restantes:

Senge (1992:36) considera que una organización inteligente es una: *“Organización donde la gente involucrada moviliza aptitud para obtener resultados deseados con nuevas pautas de pensamiento (aprender cómo aprender conjuntamente)”*

Aguerrondo (1996:26) por su parte afirma que: *“Toda institución debe organizarse para la consecución de sus fines y, por lo tanto, debe tener capacidad para corregir los desvíos. Esta corrección de los desvíos puede pensarse desde dos perspectivas, que darán dos modelos bien dispares de cómo organizarla y cómo administrarla.”*

Wei (1999:12) señala *“The knowing organization is effective because it continually involves with its changing environment, refreshes its knowledge assets, and practices vigilant information processing in its decision making”*⁹ .

Entendidos que efectúan diferentes estudios sobre la organización inteligente, señalan que los procesos de gestión en estas organizaciones están orientados al aprendizaje de sus miembros como equipo y de la misma institución.

Es decir que, la institución ve a la organización como un ente que aprende, en el sentido de que es sensible a los cambios en su ambiente y es capaz de adaptarse a estos cambios, pero más importante, aún es capaz de planear su futuro y expandirse para crearlo.

En definitiva, gestionar una Institución Educativa Inteligente se considerará tener la capacidad de motivar el cambio desde adentro, logrando corregir sus errores y estructurarse, motivando en sus agentes la capacidad de aprender a aprender para la construcción del conocimiento.

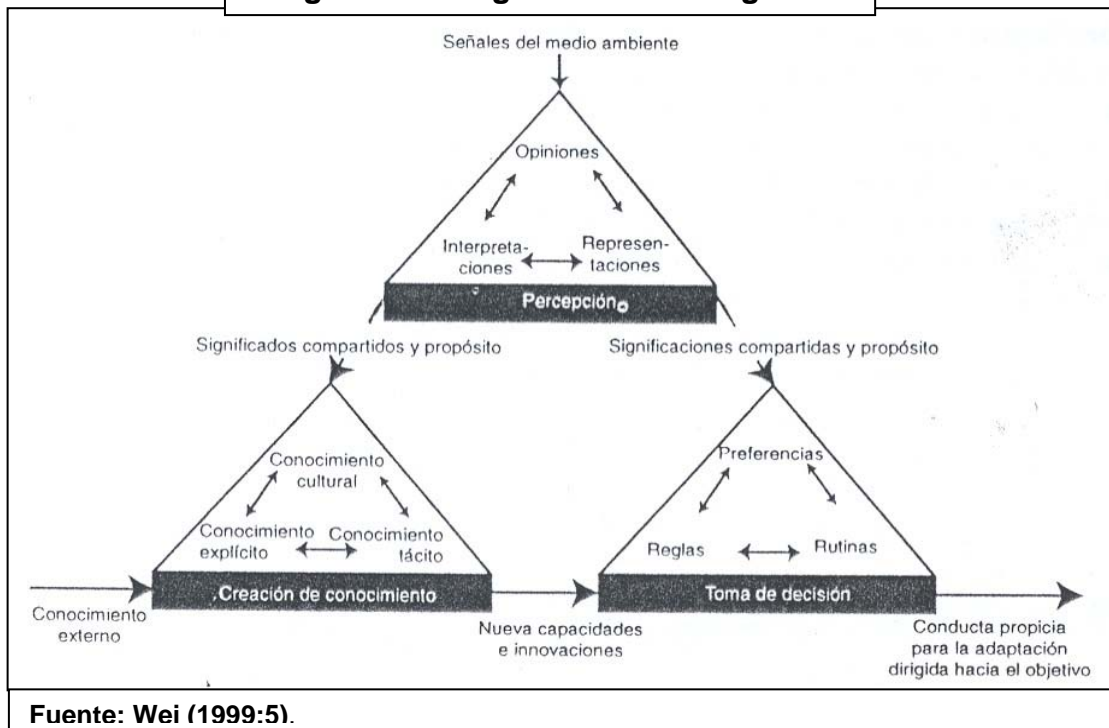
Respecto a las etapas de la organización inteligente, Wei (1999:5) señala:

*“The organization that is able to integrate sense making, knowledge creation, and decision making effectively may be described as a Knowing organization. The knowing organization possess information and knowledge so that it is well informed, mentally perceptive, and enlightened. (...) that confers a special advantage, allowing it to maneuver with intelligence, creativity, and, occasionally, cunning”*¹⁰

El presente esquema muestra la interrelación de las tres etapas, que son mencionados en el párrafo anterior por Wei:

⁹**Traducción libre:** “La organización inteligente es eficaz porque evoluciona continuamente junto con el entorno cambiante, renueva su arsenal de conocimientos y practica un atento procesamiento de información en su toma de decisiones”

¹⁰**Traducción libre:** “La organización que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones se puede describir como una organización inteligente; posee información y conocimiento por lo que está bien informada, es perceptiva y clara. (...) le permite maniobrar con inteligencia, creatividad y, ocasionalmente, con astucia.”

Figura N°1: Organización Inteligente


Los procesos que considera el autor mencionado tienen tres fases claramente definidas y al interior de cada una existen procesos que hacen coherente el accionar de la institución.

Quienes quisieran obtener o mejorar los resultados en las organizaciones deberían tener en cuenta estas fases para gestionar de mejor manera las instituciones educativas. Seguidamente, consideramos pertinente describir las tres etapas de una manera sumaria, ya que, cada una de ellas nos sitúa de mejor modo en el reconocimiento de los activos inmateriales dentro de la organización y la posibilidad de actuar en el momento oportuno. Las tres fases son:

- 1. Percepción:** es cuando se recibe la información del medio ambiente, donde los miembros de la organización tienen que seleccionar y prestarle atención a la que cause mayor interés. Luego, tratan de comprenderla a través de sus experiencias pasadas, hasta quedar con una interpretación compartida. Wei (1999:6) fundamenta que:

“Sense making begins when there is some change or difference in the organizational environment, resulting in disturbances or variations in the flows of experience affecting the organization’s participants”¹¹

Por eso, la información obtenida servirá para tomar acciones frente a los sucesos del medio ambiente, reduciendo la ambigüedad y verificando antiguas afirmaciones para la construcción de algo nuevo.

2. Creación del conocimiento: la organización al obtener la información, es evaluada, rebatida hasta ser procesada o convertida en nuevo conocimiento. Este proceso equivale a tres momentos, que son planteados por Boicot en Wei (1999:133), los cuales son conocimiento tácito, conocimiento explícito y cultural.

a. Conocimiento tácito: también llamado conocimiento implícito, es el utilizado por los miembros de la organización, el cual no está codificado; pero es relevante en la organización, porque se manifiesta en la destreza de sus miembros, promoviendo innovaciones o el cambio respectivo.

Morris en Capella (2005:92) sostiene que *“es lo que cada persona mantiene producto de su experiencia, de sus estudios, de su forma de ser, de las culturas organizacionales por las que pasó, sus actitudes”*.

La idea es que el conocimiento tácito – que puede ser individual e intuitivo y está compuesto por modelos mentales, creencias, representaciones que muchas veces no pueden ser simplemente articuladas ni compartidas - pase hacer explícito, formal y sistemático - fácil de comunicar y de compartir en un ciclo compuesto - que se vea reflejado en la acción, es el compromiso que se asume de manera individual pero que el resultado envuelve a toda la organización. Esto es lo que se conoce como valor agregado. No bastan las buenas intenciones o los mejores deseos. Es necesario transformar el conocimiento en un producto o sistema que pueda apreciarse y a la vez mostrar implícita o explícitamente la misión de la organización.

¹¹ **Traducción Libre:** “La percepción comienza cuando ocurre algún cambio o diferencia en el medio ambiente de la organización, lo que resulta en perturbaciones o variaciones en los flujos de experiencia que afectan a sus integrantes”.

- b. Conocimiento explícito: se puede encontrar en la organización como el conjunto de reglas, símbolos o se pueden transmitir. Este conocimiento está codificado por estar registrado. Por ejemplo, una patente, marca de productos, prototipos, etc.

Nonaka (2000:28) señala que *“el explícito es aquel que puede ser expresado mediante palabras y números, es decir, aquel que puede ser expresado mediante un algoritmo y finalmente ser programado”*.

- c. Conocimiento cultural: Está regentado por el acervo cultural del factor humano en una organización (este puede ser de tipo: religioso o costumbrista) y en muchos casos puede ser determinante en el proceso de creación de conocimiento. Verbigracia: los católicos están obligados asistir a la liturgia los domingos y fiestas de guardar; así como los musulmanes deben de rezar por lo menos tres veces al día. Por lo que la organización tiene que considerar estos factores humanos (de interrelaciones) que muchas veces son determinantes. Nonaka (2000: 35) afirma que:

“las diferentes organizaciones se distinguirán cada vez por su cultura. Aquellas que exploten el conocimiento acumulado a la hora de innovar o resolver algún problema para hacer las cosas bien y de forma rápida, se convertirán en empresas inteligentes”.

- 3. Toma de decisiones**: son los diferentes procedimientos y reglas para el procesamiento y análisis de la información, para establecer las ventajas y desventajas en su aplicación respectiva. El objetivo es identificar opciones factibles, desarrollar y evaluar probables resultados y plantear acciones alternativas frente a los problemas o situaciones que afectan a la organización.

En conclusión la creación del conocimiento puede ser de orden individual, pero la organización necesita que se produzca un intercambio e interrelación con todos los miembros para establecer un conocimiento compartido. Ello ayuda a aprender de otros tanto fuera como dentro de la organización; para lograr nuevas competencias, productos o servicios, o simplemente la eficiencia y eficacia en el trabajo de la organización.

1.3. Propuesta de modelo de gestión del conocimiento

Metódicamente todos los autores examinados sostienen que uno de los agentes de éxito más importantes en el perfeccionamiento de una iniciativa de Knowledge Management (KM) o gestión del conocimiento es lograr que el KM forme parte de la vida cotidiana y rutinaria de la organización. Entendiéndose, Knowledge Management (KM) como:

“an ongoing set of practices embedded in the social and physical structure of the organization with knowledge as their final product”¹².
Pentland, citado por Khalifa and Liu. (2003:103).

Los modelos de gestión del conocimiento en una institución o empresa, que presentamos a continuación, buscan maximizar el aprendizaje organizativo, fomentar los flujos de conocimiento tanto a nivel intra como inter-organizativo, evitando el desarrollo de culturas organizativas “aisladas”. En este sentido los autores que seguidamente mostramos, consideran que deben existir algunos pasos a tener en cuenta, para lograr una gestión eficiente y eficaz.

Nonaka (2000:32), considera en su modelo de gestión, seis pasos imprescindibles, si se quiere tener logros significativos. Éstos gravitan en:

1. *Construir equipos autorregulados.*
2. *Incrementar el conocimiento individual por medio del conocimiento tácito compartido.*
3. *Convertir el conocimiento tácito en explícito.*
4. *Transformar el conocimiento en un producto o sistema.*
5. *Crear nuevos conceptos.*
6. *Integrar los nuevos conceptos en la base del conocimiento.*

Creemos que dentro de la organización educativa es indispensable construir los equipos autorregulados, donde todos los agentes educativos estén comprometidos a transformar su entorno desde el cambio de actitud. Es decir una actitud positiva, de predisposición que busca mejorar en lo que haya

¹² Traducción Libre: "un conjunto de prácticas embebidas en los ámbitos social y estructura física de la organización con sus conocimientos como producto final".

que mejorar y afianzar aquello que debe de convertirse en política de la institución.

Lo anterior implica necesariamente preparar, capacitar a todo el personal de la institución, buscando incrementar el conocimiento individual a través del conocimiento tácito compartido, que muchas veces está allí pero que no se comparte porque nos quedamos en el sólo ejercicio de la función, el cual está reglamentado.

Nworie & Dwyer (2004:28), nos dicen que:

*"(...) expertise and experiences could be beneficial in managing organizational knowledge and in bridging the gap between KM and organizational learning"*¹³.

Si se logra cerrar la brecha entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional se logrará transparentar la misión que necesariamente exige la proyección de la visión y, desde ya, se empieza a crear los nuevos conceptos, las nuevas formas de proyectar la realidad desde la experiencia adquirida.

Lo antes expresado exige, necesariamente, modificar la actitud para poder cambiar la forma de ver, pensar y actuar en el corazón de la organización; que paulatinamente irá integrando los nuevos conceptos en la base del conocimiento que se crea y recrea en la conquista del aprendizaje del equipo.

Si para Nonaka (2000) existen seis pasos en la forma de gestionar el conocimiento, para Gopal & Gagnon (1995:5), el modelo de gestión debe tener tres áreas, definidas:

- a) Administración del conocimiento
- b) Administración de información
- c) Administración de aprendizaje

Las tres áreas, con estos autores, se presentan de manera sistemática; sin embargo, hay que decir que estas también están de una forma

¹³ Traducción libre: "Los conocimientos técnicos y las experiencias podrían ser de beneficio en la gestión de conocimientos y de organización para cerrar la brecha entre la propia gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional".

implícita en Nonaka, porque entendemos que conocimiento, información y aprendizaje son elementos importantes para la gestión del conocimiento dentro de la institución. No en vano Gopal & Gagnon agregan en cada área el término “administración”.

a) Por administración del conocimiento se entiende el hallazgo del capital intelectual dentro de la institución. Tiene el objetivo de establecer un diagnóstico para instaurar la situación que se desea cambiar. Es decir, se busca mejorar la organización.

b) Administrar la información consistirá en afianzar la información como plataforma del conocimiento para conseguir la situación definida en la administración del conocimiento.

c) Mientras que las dos áreas anteriores están en la perspectiva de establecer lineamientos que se deben considerar dentro de organización, con la tercera área de administración del aprendizaje se afianza el período de transformación del conocimiento tácito al explícito al instituir proposiciones y modelos de aprendizaje, así como formas para medirlo.

De manera que, el conocimiento y el aprendizaje organizacional se constituyan en la cultura de la Instauración de valores y motive la progresión y perfeccionamiento de los individuos. Esta etapa genera la mejora continua; prospera el espiral de conocimiento para cerrar un ciclo de aprendizaje y dar inicio a otro.

Wilson (2003:37), a su vez, presenta diez maneras de hacer que la gestión del conocimiento forme parte de la vida normal de la organización, para lo cual recomienda:

1. *Construir una estrategia de Gestión del Conocimiento (KM).*
2. *Indicar qué conocimientos y sistemas darán a la organización ventajas competitivas.*
3. *Identificar las áreas claves del conocimiento (aquellas que puedan identificar la diferencia entre el éxito o fracaso en la empresa).*
4. *Desarrollar habilidades de la gente que permita compartir el conocimiento.*

5. *Aprender de los demás de una manera continua y premie aquellos comportamientos orientados en esa dirección.*
6. *No obsesionarse con el conocimiento tácito.*
7. *centrarse en las conexiones entre la gente, los procesos, y la tecnología, que permiten que el conocimiento sea compartido y aprendido.*
8. *Estimular el establecimiento de una red de contactos y comunidades de práctica.*
9. *Incentivar a la gente que se comunica entre sí.*
10. *Hacer que la Gestión del Conocimiento (KM) se vuelva una política de la institución.*

Igual que los otros dos modelos anteriores, aquí, en este tercero, también se resalta la importancia de gestionar, un activo inmaterial como es: el conocimiento. En una institución donde todos los agentes educativos se puedan comprometer a trabajar en equipo para desarrollar habilidades que permitan compartir algunos métodos, más relevantes de la gestión institucional, debido a la importancia en la generación y aplicación de los conocimientos, donde todos los integrantes son capaces de aprender, tanto de los aciertos como de los errores.

Además, debemos fijar la noción que si el liderazgo, dentro de la organización pierde su efectividad la gestión del conocimiento estará a la deriva y la institución al garete. En consecuencia, la idea de aprender a compartir el conocimiento y la creación de un clima propicio que favorezca la práctica de este compartir ayuda al desarrollo de cada persona y el organizacional.

Si una institución es capaz de gestionar este activo intangible como es: el conocimiento, esté donde esté, sea este particular o colectivo en el contexto organizacional, se estaría asegurando la consecución de los objetivos de la organización y la instauración de valores que garantizan la calidad del servicio.

Armonizamos con Morey (2000:21) cuando afirma, que la sola tecnología no resuelve el aspecto cultural, ni las relaciones humanas:

But these technical solutions do not solve a thing if other aspects of the culture, like the human dimension, are ignored. It is important to remember that technology does not connect us. Our relationships connect us, and then we eagerly use the technology. We share knowledge because we are in relationship, not because we have broader bandwidth¹⁴.

El autor citado también refiere que compartimos el conocimiento en la medida que somos capaces de identificarnos con la institución y reconocemos que no somos un grupo cualquiera que se ha juntado al azar porque las organizaciones tienen propósitos definidos. Por eso, la gestión o gerencia de instituciones educativas que pretenden actuar de acuerdo con su misión, visión y valores descansa en la calidad de su capital intelectual y se inicia con una planificación estratégica o interactiva.

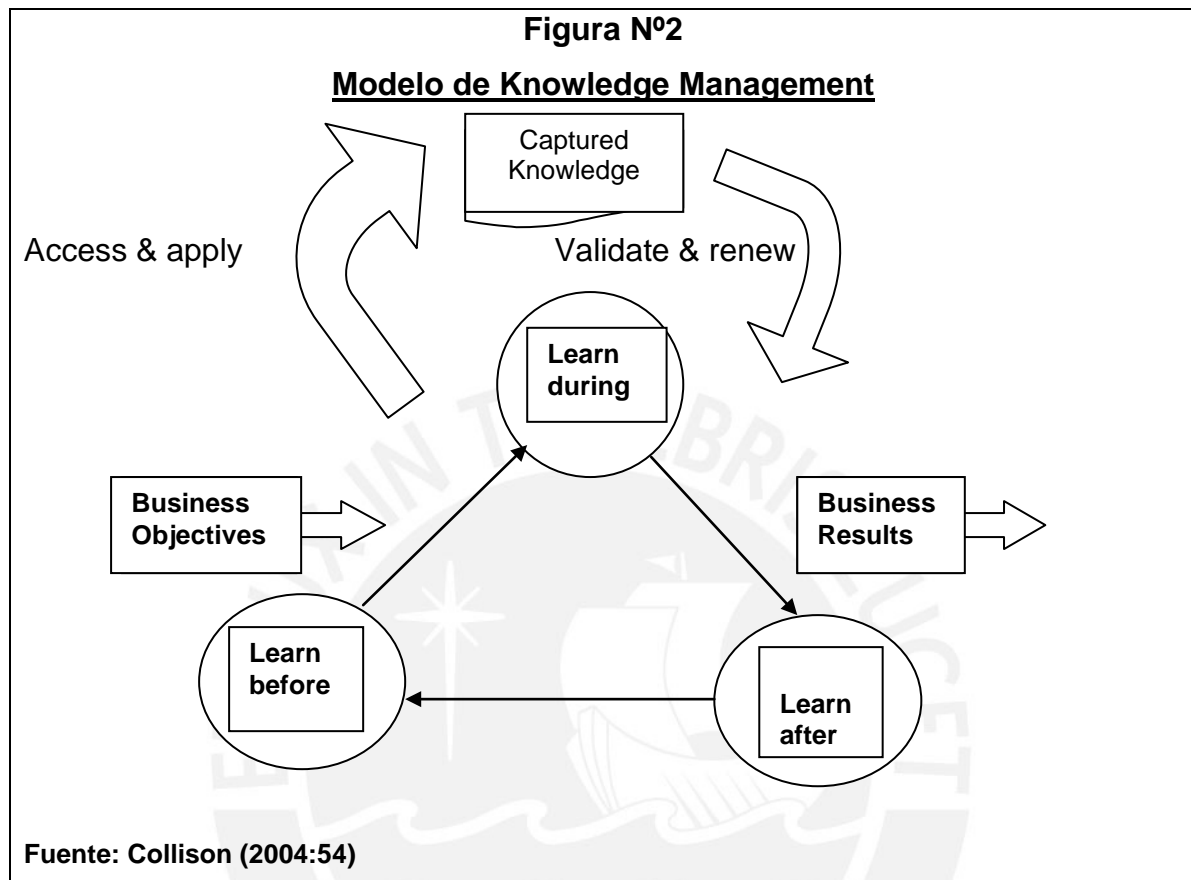
La gestión del conocimiento nunca termina, ya que ésta supone que los procesos siempre son dinámicos, por ende, están en constantes cambios de acuerdo a los contextos. Esto supone, por parte de la organización, la implementación de un compromiso de gestión en donde los agentes de toda la institución y los beneficiarios pueden desarrollar ventajas comparativas tanto en la toma de decisiones como en una poderosa capacidad de anticipación a hechos que pueden ser revertidos.

Coincidimos con Collison y Parcell (2004) cuando presenta su modelo de KM basado en el aprendizaje permanente durante todas las actividades y acciones de la vida institucional (ver Figura 2). Consideramos que todos los agentes de la institución están en constante aprendizaje, teniendo en cuenta los objetivos y los resultados que se desean alcanzar. Es importante resaltar, los puntos de:

- Aprender antes.- implica que una tarea ha sido posible porque antes ya se ha realizado. Si podemos utilizar cierto conocimiento ahorraríamos tiempo.
- Aprender durante.- involucra tener presente que lo que se está haciendo busca la mejora duradera, es decir, lograr los resultados esperados.

¹⁴ Traducción libre: La tecnología no resuelve el aspecto cultural y la dimensión humana, éstas son ignoradas, más bien, por ella. Es importante recordar que la tecnología no crea las relaciones. Nuestras relaciones (amicales) no se dan, con el uso desmesurado de la tecnología. Nosotros compartimos el conocimiento porque (en las instituciones) fundamos nuestras relaciones, no porque nos obligan y no somos cualquier grupo.

- Aprender después.- tiene presente que como institución educativa debemos evaluar las experiencias anteriores para buscar siempre mejorar.



Es menester que concurren las tres actividades de aprendizaje, para asir al conocimiento (o los conocimientos) y las experiencias, de tal manera que puedan ser utilizadas en el futuro por otros individuos. Gestionar el conocimiento en educación consistirá en que todos los agentes de la organización guarden o registren sistemáticamente sus experiencias dentro de ella para permitir su posterior reutilización.

Al parecer, el involucrarnos en la búsqueda de mejorar los procesos educativos de la educación superior tanto universitaria como no universitaria coincidimos con Morín (1999:18), cuando afirma que

“la educación es “la fuerza del futuro”, porque ella constituye uno de los instrumentos más poderosos para realizar el cambio. Uno de los desafíos más difíciles será el de modificar nuestro pensamiento de manera que enfrente la complejidad creciente, la rapidez de los cambios y lo imprevisible que caracterizan nuestro mundo. Debemos reconsiderar la organización del conocimiento”.

Gestionar el conocimiento, en instituciones educativas, se hace una imperiosa necesidad porque es una de las maneras promotoras de cambio dentro de la sociedad. Además, conducir este intangible recurso requerirá, por una parte, prepararse en una constante capacitación de manejo de la información y por otra, tener mucho tino y dominio de sí mismo como de los demás integrantes de la organización.

Ver que las instituciones superiores no universitarias no han sido capaces de organizar y explotar el conocimiento tácito para convertirlo a explícito y crear nuevos conocimientos hace que pensemos que hasta ahora las prácticas cotidianas no han sido tomadas en cuenta bajo el aspecto teleológico de buscar la innovación en beneficio tanto de la organización como de la educación básica pedagógica.

Al analizar la realidad nos damos cuenta que lo único permanente en el ejercicio educativo es el cambio. Por eso, la gestión del conocimiento no tiene fin; por ser producto de procesos. Así mismo, notamos que todo proceso es dinámico y está en constante movimiento de acuerdo a los ámbitos donde se producen estos aprendizajes organizativos que de alguna u otra manera son los que marcarán la pauta.

El proceso mismo de gestionar el conocimiento es el activo inmaterial que posteriormente lo podemos denominar confianza. A esto nosotros lo denominamos activo inmaterial.

TÍTULO II

Los Activos Inmateriales en los Procesos de Gestión

Frecuentemente, se ha medido los resultados de una gestión por los beneficios económicos obtenidos para la empresa, igualmente a sucedido en el campo de la educación. La mejor gestión, con esta idea, era quién hacia el mejor manejo de los recursos tangibles para obtener mejores ganancias y conseguir posesionarse del mercado. Todo ha estado cuantificado.

El debate ha venido, nuevamente, desde el campo de la administración al referirnos que hay elementos que tienen que ver con los resultados que nunca han sido cuantificados y sin embargo tienen una influencia considerable en el término del producto y la permanencia en el mercado. A estos componentes que involucran el accionar de toda organización hoy se reconocen como “Activos Inmateriales”.

En este título II de la primera parte, definiremos qué entendemos por activos inmateriales, para posteriormente clarificar que capital intelectual es igual a activo inmaterial. Al introducirnos al pensamiento sistémico nos daremos cuenta que toda organización reclama una comunicación horizontal para establecer fines y propósitos comunes.

Estos propósitos deben estar enmarcados en la propuesta de valores – sustentada en la idea de Argyris- como: moral, satisfacción y lealtad que son los que sostienen la dimensión humana en las organizaciones. Además, se a través de la práctica de los mismos se reconoce que el individuo influye en la institución como la organización sobre él. Por eso, asumir el

compromiso de compartir el enfoque institucional será la tarea de todos los integrantes de la institución.

Hoy por hoy, toda organización tiene o busca de alguna manera recursos basados en activos inmateriales porque crean una fuerza capaz como para propugnar una ventaja competitiva de la institución por ser bienes limitados, apreciables, poco reemplazables y difíciles de encontrar y remedar. Al respecto Nonaka (2000:23), sintoniza con esta idea cuando afirma que:

Actualmente se habla y escribe con frecuencia sobre la necesidad de prestar mayor atención a los activos inmateriales de la organización, sobre todo de aquellos capaces de aportar valor económico a la empresa.

En un rápido reconocimiento observamos que es inseparable a la organización, especialmente educativa, poseer más activos de lo que pueden reflejar los estados de capital. Cabe precisar que, llamamos “Activos Inmateriales” a: los valores, conocimiento, trabajo en equipo o esas acciones que realizan los agentes de la organización con el fin de lograr objetivo(s) común(es).

Hardt y Negri (2002:270), “hablan de la creciente importancia del trabajo inmaterial como aquel que produce un bien inmaterial, tal como un servicio, un producto cultural, conocimiento o comunicación. Es decir que lo que es inmaterial no es la producción sino el producto, pero las consecuencias sociales van más allá de tales productos. La importancia está en que la tecnología ha transformado las prácticas laborales”, en todos los ámbitos de las instituciones.

En el lugar de trabajo, nos damos cuenta que por un lado la tecnología ha revolucionado nuestro actuar en la organización. Por otro lado sabemos, que muchas veces dependemos de los “otros” miembros de la institución para alcanzar nuestras metas.

Equilibrar lo que efectivamente es válido y lo que falta por agregar a la organización, además de no ser nada nuevo, es un quehacer intenso y complicado; lo novedoso es afianzar o en algunos casos recuperar los activos inmateriales de la institución y reconocer que estos se recrean, se alcanzan, se aplican, se resguardan y se reubican dentro de la organización. Por ello,

urge un cambio de actitud dentro de todos los miembros que conforman la institución para el éxito de toda gestión.

Creemos que, los activos inmateriales conducen todo lo que la organización realiza. Por tanto, se convierten en los activos más importantes de las instituciones que gestionándolos adecuadamente crean profusión o valores añadidos, que ayudan a posesionarse del mercado, ventajosamente frente a la competencia. Tal como dijera Drucker (1994:24):

“el recurso básico de una organización ha dejado de ser su capital, sus recursos naturales o su fuerza de trabajo. El conocimiento es el activo dinámico que se está convirtiendo en el intangible que incrementa el valor futuro de la empresa en general y de su capacidad de innovación en particular”

La tendencia actual de las organizaciones es generar cambios de actitud (positiva frente a una pesimista) y desarrollar conocimientos válidos que sirvan para la acción en la labor cotidiana de la institución. Por eso, el autor antes mencionado refiere que el conocimiento es dinámico en la medida que este está ligado a las particularidades internas y al proceder del sujeto, tanto en las reacciones como en sus pertenencias a los estímulos del ambiente. También es necesario considerar la diferenciación perfecta con relación a las cosas que cada ser humano ha aprendido, aplicado y organizado, supone una reflexión en correspondencia con la información asimilada.

Es central reafirmar que la propuesta desde los valores, formulados en/por cada institución, junto con el conocimiento, trabajo en equipo o acciones del individuo como del conjunto de una organización viene a formar parte de un moderno patrimonio social, patrimonio que agrega valor y genera riqueza. Por eso, saberlo aprovechar y gestionarlo favorablemente se ha transformado en la mejor arma para sacar ventaja frente a otras organizaciones.

Gestionar activos inmateriales permite darse cuenta que los valores, el trabajo en equipo y la producción de conocimiento, en la organización, está en el centro de la competencia y eficacia humana. Por tanto, pasa a formar

parte de la cultura corporativa. Gerenciar estos nuevos activos con que cuentan las organizaciones es el resultado de un alto grado de consolidación de la cultura de la organización.

Todo lo anterior implica la necesidad de concretar las visiones personales de los trabajadores, para que el discernimiento que posean sea suficiente y puedan enfrentar el cambio con confianza, haciendo del aprendizaje una práctica constante y la gestión centrada en el aprendizaje.

La gestión no debe ser motivo de preocupación en sí misma, como afirma Churchman, citado por Capella (2006:182); sino que debe ser valorada en función de su incidencia en el logro de sus fines y de la misión de una organización, y en el caso de la educación, por su impacto directo en el logro de los resultados de aprendizaje y en la formación de los alumnos como personas y ciudadanos, principal activo de las instituciones.

“To conceive of knowledge as a collection of information seems to rob the concept of all of its life...Knowledge resides in the user and not in the collection. It is how the user reacts to a collection of information that matters”¹⁵.

Por eso, gerenciar o gestionar activos inmateriales (como el conocimiento o los valores), no es más que la dirección discrecional de las interacciones entre sujetos que tienen lugar en un determinado medio, con la intención de potenciarlas para alcanzar un objetivo particular asociado con la creación, obtención, transferencia o utilización de algún tipo de conocimiento.

Núñez (2000:18), precisa que:

“la gerencia del conocimiento no es una moda gerencial más, es la existencia de un ciberespacio y la oportunidad que le genera a las organizaciones, independiente de cuál sea su naturaleza(...)Esto está vinculado con el hecho de que compartir conocimiento, mejores prácticas y experiencias, de alguna manera va en contra de la ecuación que establece que conocimiento es poder”.

¹⁵ **Traducción propuesta por el autor citado:** “Concebir el Conocimiento como una colección de información es un error. El Conocimiento reside en el usuario y no en la colección. Lo verdaderamente importante es cómo el usuario reacciona ante una colección de información.”

Para Núñez, gerenciar el conocimiento en las organizaciones estará ligado a compartir el conocimiento para que genere mejores resultados al interior de las instituciones y expresar al exterior de las mismas que el poder no descansa en un individuo sino en el bienestar y lealtad con la institución.

En esta misma línea de gerenciar lo inmaterial está: Argyris (1993), cuando en su prefacio propone: la moral, satisfacción y lealtad como los pilares básicos de toda organización. En este contexto, la recuperación de los activos inmateriales viene a ser una de las acciones más importante para las instituciones que deseen lograr un proceso de gestión que forje patrimonio o valores añadidos, para alcanzar una posición ventajosa frente a otras instituciones.

Actualmente, los activos inmateriales cuentan con mayor fuerza y necesidad de integrar el actuar en las instituciones, de acuerdo con la postura basada en los valores y principios de la organización. Tradicionalmente, culpamos a los demás de nuestros problemas sin reconocer la importancia de cada miembro de/en la organización; ya que el desarrollo organizacional implica un compromiso con una filosofía administrativa basada en el cambio de actitud o modificación de su comportamiento procurado desde el diálogo. Cabe preguntarse la consulta que Senge (1992) hacia: ¿Podría dialogar con el cliente una organización que no dialoga con sus propios empleados?

Las instituciones educativas se diferenciarán unas de otras en la medida que en ella se implante una cultura de diálogo. Aquellas que son capaces de dialogar ad intra y ad extra se harán competentes para descargar una actitud diferente y el “buen” conocimiento recolectado a la hora de renovar o resolver alguna contrariedad para hacer las cosas bien y de forma eficiente y eficaz, se convertirán en instituciones inteligentes.

Una organización que está en constante aprendizaje (Senge: 1992), es una organización capaz de crear, recrear, innovar, adquirir el conocimiento y cambiar su comportamiento frente a: su personal, sus clientes y a su

competencia; buscando, en todo momento, reflejar los nuevos conocimientos e interpretaciones adquiridos.

Hablar de aprendizaje y del cambio de comportamiento es hablar del valor de las personas en el corazón de las instituciones educativas. Los seres humanos somos el principal activo de toda organización. En esta última formulación categórica, creemos que, ninguno está en desacuerdo reconocer que la persona es el centro y principal activo de la institución. La pregunta cae por su propio peso: ¿Dé quién o de quiénes es la empresa? La respuesta, parece, simple y sencilla podríamos contestarla de la siguiente manera. “La empresa es de los dueños”. Pero, nuestro enfoque nos lleva a profundizar y analizar, que si bien es cierto, que: terrenos, máquinas, muebles, patentes, etc., (activos materiales) son de accionistas, las personas que hacen funcionar las máquinas, las que están detrás de los escritorios, los que presentan proyectos, los que tienen las ideas, los que practican los valores, los que hacen la limpieza, etc., no lo son.

La disposición de mando en las instituciones educativas no escapa al carácter legal que tiene cualquier empresa. El poder viene establecido por los capitalistas o accionistas que dominan los activos físicos y lo van confiando de forma piramidal. Así funciona el modelo tradicional imperante. Ahora bien, "si aquello que realizo, como empleado de una organización, es propiedad de otro que tiene poder sobre mí...", entonces, algo está fallando.

A nuestro juicio, lo que está fracasando es la voluntad para poner en práctica los valores adoptados por la institución y gestionar el cúmulo de conocimientos adquirido por las organizaciones a lo largo de su vida institucional. Falla, porque el modelo tradicional de gestión es vertical y autoritario y la falta de voluntad para poner en funcionamiento, a pleno rendimiento, la inteligencia. Además, si la gestión se convierte en despótica las personas que reciben ese trato hacen faltar la voluntad para activar la creatividad. En definitiva, la estructura legal y sus repercusiones, condiciona la actitud de las personas y el desarrollo del conocimiento en las organizaciones.

Si queremos progresar hacia las “organizaciones inteligentes” (Senge: 1992), que perennemente aprenden, evolucionan y mejoran, necesitamos recuperar los activos inmateriales de las instituciones para poder avanzar hacia organizaciones libres integradas por personas libres.

Senge (1992) refiere que las organizaciones debe aprender a mejorar la capacidad para iniciar acciones y lograr una mejora sostenida en el desempeño, a través de la cual la organización entiende y facilita el aprendizaje y la innovación, anima a los empleados a transmitir y recibir conocimientos; formando lo que se suele conocer como: “Cultura de Empresa”.

2.1. Activos Inmateriales (Inmaterial Assets)

El término **activo inmaterial** aparece en el ámbito de la administración de empresas. Trasladado a todos los campos de trabajo en la medida que la administración tiene que ver con el desempeño de la persona en la empresa o institución.

En España en la NIC¹⁶ 382 se define el activo intangible o inmaterial como aquél:

“activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, que se posee para ser utilizado en la producción o suministro de bienes y servicios”.

Una de las dimensiones de la gestión es la de proteger los activos de la empresa. Ahora bien, estos activos son múltiples y están muy diversificados, hasta el punto de que resulta muy difícil garantizar una cobertura completa. Cada institución desde su misión y visión debe elegir que activos protege y que nuevos activos integra, en función de sus metas que desea lograr. He aquí lo que marcará la diferencia en esta investigación porque consideramos que rescatando los activos inmateriales de una

¹⁶ NIC, significa Norma Internacional Contable. Tomado de: http://www.clubmarketingbarcelona.com/ead/PDF/estar_al_dia_79.pdf
Consultado el día 4 de julio de 2008, hora: 8:51 PM.

organización o integrando alguno de ellos que hace falta, además de agregar valor, estamos creándolos o recreándolos constantemente.

Preocuparnos por algo que no podemos cambiar o adoptar una actitud negativa al respecto no mejorará ni la situación ni la institución educativa. En cambio si pensamos en rescatar los activos con que cuenta la institución y propiciar otros que aún no se han practicado hará que reconozcamos que los activos intangibles son las capacidades que se generan al interior de cada organización cuando se empieza a trabajar en grupo.

Desde nuestra óptica tenemos presente dos elementos intangibles que consideramos de vital importancia; pues, de ellos se desprenden los valores a considerar en la institución y las acciones que se pueden realizar dentro de la misma, ya que, si fuesen asumidos y gestionados como parte medular de una organización (real dimensión), otro sería el resultado en las gestiones de las instituciones superiores no universitarias o en instituciones que pudiesen adecuar estos activos. A saber:

- a. **Los valores como activos inmateriales:** entre los que encontramos: la confianza, responsabilidad compartida, excelencia y éxito. En palabras de Argyris (1993) “tres pilares básicos de la dimensión humana”.

Aunque la autora en mención no refiere que sea de la manera que presentamos a continuación; consideramos que podemos encontrar pertenencia en los elementos que ella propone. Con respecto al aspecto moral corresponde la responsabilidad compartida; mientras que a la lealtad le corresponde la confianza y a la satisfacción: la excelencia y el éxito.

No se trata de proponer esta similitud de manera antojadiza, sino que al desarrollar, la autora, los tres pilares básicos en la organización (como veremos más adelante) encontramos que son los activos que toda institución presupone o quiere tener.

- b. **Trabajo en equipo:** En esta parte, invocamos las ideas que Senge (1992) desarrolla en la “Quinta disciplina” como: compartir el conocimiento, dominio propio, sistematización de recursos y aprendizaje en equipo, propiamente dicho.

Estas ideas son claves para entender los activos inmateriales en las organizaciones, rescatando lo que hasta hace algunas décadas no se consideraba como elementos que eran capaces de aportar o añadir valor a los resultados de las instituciones. Quizás porque se entendía que los recursos humanos eran separados de los activos de la empresa o porque el esfuerzo y la creatividad podían cuantificarse. Por lo general, el interés estaba centrado en la producción como resultado, más no, en las personas que realizan estos procesos.

Esto significa que, el éxito o fracaso de toda institución depende exclusivamente del “factor gente”, dicho en términos de Ventrella, junto con la conducción y manejo acertado de los activos inmateriales, reflejados en el: capital intelectual.

2.1.1. Capital Intelectual o Activo Inmaterial

Thompson (1998) en su libro “*Emotional Capital*” propone la siguiente metáfora, respecto a los conceptos de capital intelectual y capital emocional. El primero representa a la “*mente gigante*”, que sólo puede desarrollar su trabajo si dispone de un motor adecuado. Mientras que el segundo representa a “*un corazón gigante*” integrado por sentimientos como: apatía, confianza, determinación, compromiso, estrés, entusiasmo, satisfacción lealtad y el comportamiento.

En esta parte, nos centraremos aquello que corresponde a la “mente gigante”. Posteriormente, en el tema los tres pilares básicos, trataremos aquello que corresponde al “corazón gigante”. Debemos dejar constancia que, hablar de “activos inmateriales” es un tema inspirado en el trabajo realizado por Senge (1992), y quizás, por eso el lenguaje puede parecer muy familiar.

Además, cabe indicar que para efectos de esta investigación la palabra “*activo inmaterial*” es utilizada como un sinónimo de “capital Intelectual”¹⁷ que a su vez es mencionado como activo invisible o activo oculto.

Brooking (1997:24), entiende como capital intelectual:

“La combinación de activos inmateriales que permiten hacer funcionar a la empresa. En este contexto resulta necesario estudiar como contempla la normativa contable estos conceptos y su valoración para poder entender mejor la problemática”.

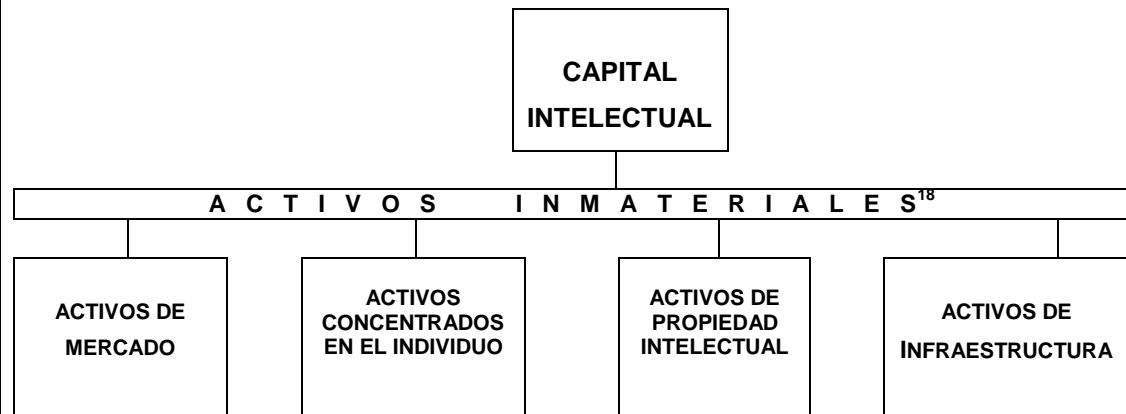
La autora antes mencionada, al definir el capital intelectual como la combinación de activos inmateriales no sólo trata del conocimiento que puede generar la empresa sino, también, los valores organizacionales que permiten actuar a la institución. De allí que una organización, para ella, es el resultado del aspecto holístico que la conforma.

Al decir, el aspecto holístico, queremos afirmar que la columna vertebral de la institución no pasa por el capital monetario. Sino, antes bien, por los activos inmateriales con los que puede contar la institución: los valores, el conocimiento acumulado, las normas interiorizadas, etc.

Para ilustrar de mejor forma las ideas vertidas, queremos valernos del gráfico que presenta la autora para remarcar la importancia de los aspectos inmateriales en cada organización. Ellos están recobrando, en la actualidad, la importancia debida, tanto para generar “valor agregado”, cuanto las organizaciones se van fortaleciendo porque son capaces de aprender en conjunto.

¹⁷ Téngase en cuenta que autores como Solé y Olea (1997) hablan indistintamente de *capital intelectual* como de *gestión del conocimiento* o por lo menos no lo diferencian claramente.

Figura N°3

Capital Intelectual: Activo Inmaterial

Fuente: Adaptado de Brooking (1997:26)

Tratar cada activo que tiene en cuenta la autora citada, nos parece relevante para nuestra investigación, ya que, hasta ahora no han sido considerados en el campo de la gestión de instituciones educativas, más se ha trabajado en el campo administrativo.

La siguiente descripción es un resumen, tomado de Brooking (1997:28), de cada uno de los componentes que conforman el capital intelectual, y tratamos en la medida de las posibilidades mostrar fidedignamente el pensamiento planteado. La finalidad de presentarlo es demostrar que todos ellos son de carácter inmaterial. No todos, son necesariamente valores pero tocan esa necesidad de considerarlos como activos que dentro la organización crean y recrean riqueza.

- **Activos del mercado.**- están conformados por el potencial que nace de los activos inmateriales, ya que, estos guardan estrecha relación con el mercado (las marcas, la clientela y su fidelidad, la respetabilidad del negocio, la reserva de pedidos, los canales de distribución, diversos contratos y acuerdos tales como licencias, franquicias, etc.)
- **Activos centrados en el individuo.**- comprenden específicamente dos capacidades la de adaptación e identificación con la institución y la de aprender en equipo.
Para la acción de estas dos capacidades es menester contar con: creatividad, liderazgo, la capacidad de resolver problemas, la capacidad empresarial y de gestión encarnados en la organización. Además de las características de cada persona que condicionan el

¹⁸ Este agregado de activos inmateriales no aparece en el original, porque se sobreentiende, sin embargo lo hemos puesto, por cuestiones de énfasis y por relación que tiene con el trabajo que estamos realizando.

comportamiento del empleado ante determinadas situaciones de alta presión.

- **Activos de propiedad intelectual.**- incluyen el know how, los secretos de fabricación, el copy right, las patentes y diversos derechos de diseño, así como también las marcas de fábrica y de servicios.
- **Activos de infraestructura.**-son el conjunto de técnicas, metodologías y procesos que posibilitan el funcionamiento de las instituciones. Además, circunscriben la cultura organizativa, los planes estratégicos, los recursos financieros, la información acumulada a lo largo del funcionamiento de la institución y la forma en que el conocimiento se ha comunicado entre todos sus integrantes. Es decir, básicamente, los elementos que definen la forma de trabajo en la organización.

Para la autora mencionada, el capital intelectual está reflejado en el cambio que deben dar las empresas a partir del activo inmaterial o capital intangible y éste está basado tanto en las circunstancias por la que transcurre su vida corporativa como en la comunicación que de ellas realiza, constituyendo la transmisión de mensajes no verbales uno de los instrumentos más potentes a su servicio.

“Capital intelectual” o “gestión del conocimiento” o “aprendizaje compartido” o “simplemente trabajar de un modo más inteligente” (Collison y Parcell, 2003:39) y su medición están siendo foco de atención desde distintos ámbitos: académico, empresarial, financiero, gubernamental etc.

El mundo ha cambiado y se deben encontrar nuevas formas de gestionar las instituciones educativas basadas en el incremento de la calidad y el valor del capital intelectual en sí mismo, y no sólo como producto derivado o indirecto de otra actividad.

El comportamiento o actitud de las personas frente a la organización es un componente decisivo para incrementar la calidad y el capital intelectual. Por eso, las estrategias a tener en cuenta han de ser planes abiertos y flexibles, que estén de acuerdo con esa visión compartida por todos, centrada en la búsqueda de la ventaja competitiva que busca la adquisición y explotación de los conocimientos al máximo. Al respecto Stewart (1998:9) dirá que:

“la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa le dan a esta una ventaja competitiva (...) es material intelectual – conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia- que se puede aprovechar para crear riqueza”

De lo anterior podemos decir que es posible gestar toda organización a partir de la recuperación de los activos inmateriales (aquello que no se puede comprar, ni adquirir fácilmente) como componentes básicos y de carácter estratégico de los mismos.

2.1.2. Pensamiento Sistémico

Numerosas personas creen que el pensamiento sistémico es un estupendo instrumento para la resolución de conflictos dentro de la organización, se piensa que es más poderoso como lenguaje, pues expande nuestro modo de abordar los problemas complejos. Senge (1992:22), al hablar de esta disciplina¹⁹, afirma que:

“El pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente. (...) En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor “externo” causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos”

El pensamiento sistémico, necesariamente, promueve una evolución institucional que no es suscitada ni de arriba abajo, ni de abajo arriba, sino que promueve una comunicación horizontal y se establece según el entendimiento acostumbrado de un procedimiento. En donde se agrupan componentes que se afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y operan con un propósito común.

¹⁹ Merece hacer mención que “la Quinta Disciplina” es el nombre de su libro (justamente es su disciplina propuesta), que busca explicar a partir de ella el Por qué el fracaso de las gestiones en las empresas.

Collison y Parcell (2003:132) hacen referencia que:

“Many times the knowledge we need for make our job is in some place of the organization but it isn’t distributed properly. Sometimes we don’t know that we don’t know something”²⁰

No se puede fraccionar el procedimiento en segmentos sino que debe verse como un conjunto, de manera holística, el pensamiento sistémico imprime sujeción y la necesidad de trabajar en equipo. Es necesaria la interdependencia dentro de la organización, ya que, la maestría del pensamiento sistémico radica entre otras cosas en calcular los resultados de las acciones elegidas.

Tabberer (2003: 18), sostiene que:

“It’s necessary that people in charge of project believe in a concept shared (...), that include the wish of improve and share Knowledge in the organization; that stimulate the development of conversation face to face about job subject”²¹

El cambio sólo es posible, si se consideran y aprecian los activos inmateriales (los valores y el desempeño en conjunto), lo que permitiría advertir porque las reglas o políticas de la organización junto con una acertada conducción son elementos necesarios para el logro de objetivos mancomunados.

Creemos que es la línea propuesta por Sotillo (2004:12), cuando afirma que:

“Si queremos construir empresas, equipos de trabajo realmente eficientes, no nos queda más camino que el de generar en las personas la motivación suficiente para que surja de cada uno, en el nivel individual, el potencial suficiente que haga posible alcanzar nuestros fines como equipo”.

En el autor antes citado encontramos que la construcción de empresas está dada en una estructura sistémica en donde se configuran las

²⁰ **Traducción libre:** *“Muchas veces el conocimiento que necesitamos para hacer nuestro trabajo está en algún lugar de la empresa pero no es distribuido adecuadamente. A veces no sabemos que no sabemos algo”*

²¹ **Traducción Libre:** *“es necesario que las personas encargadas del proyecto creen un concepto compartido (...), que incluya el deseo de mejorar y compartir el conocimiento en la organización; que estimulen el desarrollo de conversaciones cara a cara sobre temas del trabajo”.*

interrelaciones entre los componentes claves del sistema, ya que, éstos representan un modo fructífero de pensar y actuar de modo que, nuestros actos se relacionen con otras esferas de la misma actividad para ir mejorando situaciones.

En las instituciones u organizaciones que aprenden las personas siempre están conscientes de las consecuencias sistémicas de sus acciones y perciben la interdependencia subyacente en toda la problemática compleja.

Queda claro, según nos manifiesta Argyris (1976: VIII) que:

“Centramos la atención en las personas no porque dejen de interesarnos las organizaciones, sino porque son personas quienes crean y mantienen a las organizaciones. Asimismo, son personas las que deben diseñar, aceptar y aplicar los cambios requeridos para mantener en buen estado a la organización”.

Consecuentemente, existen en todas las organizaciones dos elementos básicos: una visión sistémica y los arquetipos. Estos a su vez, son instrumentos comprensibles que consienten fundar teorías probables y ligadas a las pujanzas que utilizan los procedimientos.

El desarrollo del pensamiento sistémico dentro de la organización, es uno de los retos más difíciles a los que se enfrentan hoy en día las instituciones u organizaciones. Son muchos los directivos que reconocen que en sus instituciones los individuos carecen de un comportamiento moral, no son leales y lo que es más, no se identifican con sus instituciones, porque la satisfacción por hacer lo que sabe hacer ha desaparecido. Todo ello es sintomático de la existencia de problemas en la estructura organizativa y requiere según Ivancevich y Otros. (1998:307):

“(...) diseñar una estructura organizativa que induzca al personal a realizar su trabajo de la mejor manera posible para poder así alcanzar los objetivos de la organización”.

El reto consistirá en saber equilibrar y buscar el equilibrio de todos los integrantes la organización entre la parte emocional (gestión de riesgos, porque muchas veces es difícil de controlar) y la parte racional (crecimiento de conocimientos, en la medida que todos conocen parte de la organización).

Lógicamente, una de las formas de conseguirlo consistirá en intentar captar esos activos inmateriales de valor para que no sean atribuibles exclusivamente a un número reducido de individuos en la organización.

2.3. Tres pilares básicos de la dimensión humana: moral, satisfacción y Lealtad.

Argyris (1993: XI), en su prefacio de su libro: “**Como vencer las barreras organizativas**”, menciona que hay tres pilares básicos que necesitan tenerse en cuenta al propugnar un cambio en las organizaciones o instituciones en cualquier situación:

“Moral, satisfacción y lealtad son tres pilares básicos sobre los que se ha construido y sostenido la dimensión humana de las organizaciones (...), dichos pilares pueden llegar a ser autodestructivos e incluso inhibir la realización organizativa”.

Entendemos por moral el accionar o comportamiento (actitud) de la persona dentro de la organización, exteriorizada a través de la responsabilidad compartida. Por lealtad, la identificación con la organización, puesta de manifiesto a través de la confianza y; por satisfacción, la excelencia y el éxito que debe alcanzar tanto las personas como la misma organización, donde nadie quiere destacar individualmente sino que buscan crear la sinergia para que el “capital intelectual” (aprendizaje y el conocimiento) y el “capital emocional” (toda la parte afectiva) fluyan y se alcance el producto mejorado y la excelencia.

El énfasis que pone Argyris en la dimensión humana es lo que queremos poner de relieve porque son las personas las que producen buenos o malos resultados y llevan a las instituciones a obtener la ventaja o desventaja competitiva. La autora antes citada, hace saber que las organizaciones regidas por estos tres pilares les es más fácil actuar con eficacia y eficiencia dentro de su medio.

Todas nuestras reacciones ante situaciones se manifiestan en el comportamiento. Y como somos personas únicas, nuestras reacciones o

comportamientos varían según el contexto y el individuo. Sin embargo, no importa cuán diferentes seamos, nuestros comportamientos son el resultado de nuestra identificación o no identificación con la institución. Cuando uno asume su desempeño laboral responsablemente adquiere control en sus sentimientos y sus comportamientos.

Waitley en Ventrella (2001:40) afirma que:

“Cuando la mente habla, el cuerpo escucha. Nosotros mismos somos quienes nos encargamos de convencernos de triunfar o fracasar en el juego de la vida”

Para el autor citado, debemos de prestar atención a nuestra autoconversación, que es donde podemos descubrir si nuestras respuestas, sobre todo a situaciones difíciles y desafiantes, son racionales y constructivas para la empresa o institución. Porque:

“La manera como uno se habla todo el día ejerce un gran impacto en cómo se siente y actúa”. (Ventrella, 2001:39)

Siguiendo en la misma línea de la idea anterior, encontramos en Senge (1992:39), que:

“los problemas se originan en modos básicos de pensamiento (de la persona)²² e interacción, más que en peculiaridades de la estructura y las políticas de las organizaciones”.

Por eso, para el psicólogo Ellis citado por Ventrella (2001:60),

*“la mayor parte de las creencias autolimitantes se pueden clasificar dentro de cuatro categorías básicas: (1) **afirmaciones tremendistas**, que dramatizan exageradamente una situación; (2) **afirmaciones que incluyen “tengo que”, “debo” o “debería”**, que se basan en demandas y expectativas poco realistas que se hace uno mismo, a los demás y a las situaciones; (3) **afirmaciones de evaluación de valor humano**, ya sea de uno mismo o de los demás, que implican que algunas personas son más o menos valiosas que otras; y (4) **afirmaciones de necesidad**, que indican que si no se satisface un determinado deseo o necesidad, es imposible sobrevivir o ser feliz. (...) recuerde, nuestro éxito en el mundo laboral depende del compromiso, la lealtad y el apoyo de quienes nos rodean.”*

²² Las palabras puestas en paréntesis es un agregado que queremos considerar debido a que pone mayor énfasis a la idea que deseamos expresar.

Queda claro que, la parte imperceptible (que no se ve, pero está presente) en las organizaciones y que está más ligada al ámbito de las creencias y compromisos o comportamientos –lo que se llama activos inmateriales- es la parte más relevante y dinámica que genera un valor a futuro.

2.3.1. Lealtad o confianza

En cuanto al valor: confianza debemos precisar que es el punto de equilibrio en toda organización. Argirys (1993), lo reconoce como lealtad y lo propone como uno de los tres pilares que cada institución debe poseer.

Entendemos por confianza el compañerismo franco y sincero que se va asumiendo y propagando por toda la empresa, generando la sinergia suficiente con la finalidad de lograr los propósitos de la institución. De esto nace la firme esperanza que el trabajo en conjunto es posible y que adquiere un matiz diferenciado cuando todos tienen el objetivo claro y existe la identificación con la institución.

Para Ventrella (2001:175):

“la confianza es sentirse personalmente seguro de sus habilidades, capacidades y potencial. Uno de los principales males en el mundo empresarial es la falta de confianza (...). La falta de confianza también es fácil de detectar, pues se manifiesta, así mismo en la manera de comportarse”.

Así mismo, fomentar una cultura de confianza en la organización hace que el trato sea más familiar y las personas se sientan más a gusto realizando lo que saben hacer. Una institución que implanta este valor es una corporación que se está innovando debido a que es receptiva de todos los aportes que puedan realizar sus agentes movidos por la intención de mejorar y buscar la calidad y excelencia.

Puede parecer sencilla la instauración de valores, pero, este trabajo es casi un bordado de filigrana, que necesita cambiar de actitud de negativa a

positiva y disposición fija en la obtención de fines comunes o intereses institucionales.

2.3.2. Moral y Responsabilidad Compartida

Nos parece adecuado comenzar este apartado haciendo algunas precisiones con respecto al término moral. Por una parte, consideramos la moral como la suma holística del conocimiento que se va adquiriendo o adquiere en la relación cotidiana dentro de la organización por sobre todo lo más alto y noble, y que cada individuo busca respetar en su cotidiano actuar. Por otra parte, la moral regula el comportamiento de sus miembros en cada institución, con el convencimiento que el accionar de cada persona dentro de la organización siempre es realizado con la finalidad de lograr el o los objetivos trazados.

Para Davenport et al. (1997:1) *“Knowledge could be defined as information that has been combined with experience, context, interpretation and reflection”*²³

Rescatamos del autor citado que lo que va adquiriendo la institución como conocimiento también se da en el ejercicio laboral. Es decir, en ese día a día y en la predisposición de hacer mejor las cosas. Por eso, las organizaciones comienzan a mostrarse de acuerdo al incremento del conocimiento actitudinal de sus integrantes porque estos redundan en el desempeño diario de cada persona como de la institución. Hablar del desempeño dentro de la organización y de las actitudes que cada individuo demuestra es ingresar en el ámbito moral porque éstos pueden ser clasificados como buenos o malos.

Cambiar las actitudes y conductas en torno al uso de la cultura organizacional es el modo más directo de lograr los comportamientos necesarios dentro de la institución para transformar la capacidad fundamental y lograr instituciones exitosas en años venideros.

²³ Traducción Libre: “El conocimiento no solo se obtiene de manera formal sino también en el ejercicio laboral a través del contexto, reflexión e interpretación”.

De Long (1997) sustenta que los componentes del conocimiento organizacional mostrado a través de: valores, normas y prácticas laborales; los que están más adaptados dentro de la institución son los valores que resulta difícil cambiarlos de la noche a la mañana. En cambio, las normas y las prácticas son claramente perceptibles y posibles de identificar y de cambiar.

Ordoñez (1999:32), sugiere que el:

“capital emocional permite avanzar en el estudio de la gestión de interrelaciones entre los elementos integrantes del capital intelectual (...). El capital emocional y el capital intelectual se genera en la relación entre los individuos y la organización, y representa el deseo de satisfacer y equilibrar las necesidades de ambas partes”.

Equilibrar las emociones como el capital racional es ingresar al campo del accionar del individuo dentro de la organización. Éste a su vez, involucra la voluntad de invertir todo su esfuerzo necesario para crear un entorno que ayude a los demás empleados a hacer aportaciones de calidad. Además, supone abandonar la premisa de que la gente está motivada por el dinero, los premios y el temor, y partir que en el clima apropiado todos cooperan porque desean aprender, trabajar bien y ser reconocidos como personas porque consideran que su acción individual repercute en la acción de la institución.

Actualmente, el término que logra identificar la acción individual que repercute en toda la organización es responsabilidad compartida, creemos que este valor genera procesos de cambio para la mejora. Debido a que es el grupo en su conjunto quien asume el reto de fluidez del conocimiento y a su vez controlan sus tiempos en busca de la excelencia y calidad en la organización.

Una organización que no es capaz entre todos sus integrantes de asumir su responsabilidad compartida es una organización que está destinada a perecer en el tiempo porque dejaría de interesar a sus propios

miembros; por tanto perdería el rumbo y su justificación para lo que fue creada.

Hablar de responsabilidad compartida es hablar, estrictamente, del ámbito de la moral porque involucra el conjunto de toda la organización. La organización por sobre todas las cosas es el capital humano. Al respecto Prusak (1999:1006) afirma que:

*“The essential message from investigators of human capital is the financial advantage to states and firms of investing in individuals, mainly through education and training. This kind of investment has a higher return rate (in the form of higher worker productivity, skill development, innovative capacity and ease of labor mobility) than many or all other options”.*²⁴

Creemos al igual que el autor mencionado que mientras mayor es el compromiso de la organización con sus trabajadores, a través de su preparación; estos a su vez mejor desempeño realizarán dentro de la organización. Por tanto, podemos afirmar que el accionar dentro de la institución es mutuo y recíproco.

2.3.3. Satisfacción camino a la Excelencia y éxito

Satisfacción es uno de los pilares propuesto por Argyris, que no puede desligarse, en nuestro entender, de dos factores inherentes como son: la excelencia y el éxito. Puesto que, ambos están muy unidos a la obtención de resultados tanto individuales como grupales, los cuales producen satisfacción, después de persistir en el logro de los objetivos comunes para alcanzar la excelencia y por añadidura el éxito.

Creemos sin lugar a duda que, la satisfacción es por lo menos una de las señales (si no es la única), de estar logrando la excelencia y el éxito dentro de la institución. Esto requiere de una estimulación intrínseca como extrínseca que nace al interior de la institución, ya que, se procura que no

²⁴ Traducción Libre: "El mensaje esencial de los investigadores de capital humano es la ventaja financiera a los estados y las empresas de invertir en las personas, principalmente a través de la educación y la formación. Este tipo de inversión tiene una mayor tasa de retorno (en forma de mayor productividad de los trabajadores, el desarrollo de las aptitudes, la capacidad de innovación y facilitar la movilidad de la mano de obra) que muchas o todas las demás opciones".

sólo se realice lo que se tiene que cumplir; sino más bien, que los agentes que conforman la institución se sientan a gusto en sus lugares de desempeño y lo hagan de una manera excelente. En lo concerniente a este último punto Senge (1992:296), afirma que:

“(...) es el proceso de alienarse y de desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean.”

En cuanto al éxito, junto con el autor citado creemos que, si las personas, realmente, desean realizarse y obtener mejores ganancias serán capaces de sobreponer los intereses de la organización sobre los suyos. Para ello será menester hacer uso de la satisfacción como herramienta que ayuda al logro de la excelencia. Porque no puede existir excelencia sino se es capaz de garantizar la satisfacción.

Las personas que están satisfechas con lo que realizan son capaces de buscar modos posibles de mejorar su accionar y estar dispuesto a compartirlo con los demás integrantes de la organización porque aspirarán estar a la vanguardia frente a otras instituciones. Puesto que, se descubre que lo único permanente en la organización es el estar innovando y comprendemos junto con Szulanski (1999:5) que dentro de la organización:

*“Knowledge transfer is seen as a process (not a one – time act) in which an organization recreates a complex, causally ambiguous set of routines in new settings and keeps it functioning”.*²⁵

Por tanto, la satisfacción, parte de la riqueza inmaterial, es posible alcanzarla a través de la transferencia de conocimientos, experiencias, virtudes y el proceso continuo de innovación; elementos que garantizan los mecanismos de perfeccionamiento rumbo a la excelencia y el éxito organizacional.

²⁵ Traducción libre: “La transferencia de conocimientos no se materializa en un acto sino en un proceso continuo”.

2.4. Dominio propio

Para presentar este punto, partiremos de la idea que “las instituciones educativas sólo aprenden en la medida que el conjunto de su personal aprende”. No se puede acrecentar el dominio propio de otra persona, sólo se puede crear las condiciones que animen y patrocinen a las personas que deseen aumentarlo. Además, el aprendizaje de un individuo no garantiza el aprendizaje de la organización, Pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual (Senge, 1992).

Cabe señalar que, una organización aprende, según Bolívar (2001:21) al

“haber optimizado el potencial formativo de los procesos que tienen lugar en su seno, adquiere una función cualificadora para los que trabajan en ella, al tiempo que está atenta para responder a las demandas y cambios externos.”

Trabajar el dominio propio implica incorporarse a la esfera del corazón para fortalecer el compañerismo tanto en el fuero interno como en el externo, hacer opciones y examinar la satisfacción o realización del individuo frente a la institución. Para Ventrella (2001:107) es importante fiarse en los demás miembros de la organización para alcanzar los fines o propósitos de la institución.

“En el lugar de trabajo, muchas veces dependemos de otros para alcanzar nuestras metas. ¿Qué sucede si no creemos en nuestros colegas o desconfiamos de ellos? Si dudamos de nosotros mismos, es probable que dudemos y desconfiemos de los demás. La desconfianza es, quizás, el principal impedimento para alcanzar metas interdependientes”

Cuando las instituciones escogen el dominio propio, están obligadas a repensar su inversión en el desarrollo de capacidades de los empleados. Porque sólo, las personas que están convencidas que los resultados en la institución son importantes, ven claramente la necesidad de trabajar en “equipo” y cambiar su actitud para alcanzar los mejores resultados. Por eso, se comprometen con la organización porque sienten una obligación, han

asimilado la misión y visión de la institución o empresa conscientemente para mejorarla continuamente.

Al respecto, Schargel (1997: 3) dirá que:

“La mejora continua supone que el proceso no se termina nunca. Una vez en el camino de la calidad, el proceso debe ser mejorado continuamente, modificando, añadiendo, eliminando y refinando. (...) Los expertos en calidad creen que quienes están más cerca del problema deberían participar en su solución. (...) Pensamos que ha llegado la hora de que participen ellos mismos en la reforma del proceso educativo”.

En esta perspectiva, las organizaciones pueden ayudar brindando oportunidades estructuradas para la práctica; como reuniones para hablar de la visión y la realidad actual, lo cual brinda a la gente una estructura donde restablecer y reformular la visión creativa.

Si bien es cierto que no se puede adoptar este modo de pensar de inmediato, también encontramos que el dominio propio sugiere que podemos cultivar un modo de pensar que nos aproximará gradualmente a ello. Por tanto, el cambio en una organización debe pasar por dedicar tiempo para relacionar la visión personal con el potencial de la organización. Alinear el propósito de la empresa con el propio y preparar el terreno para la creación de un enfoque compartido.

2.5. Enfoque Compartido

Muchos creen que el enfoque de la organización es tarea de los directivos. Obtener el compromiso y entusiasmo que conciben los enfoques auténticamente compartidos, requiere tiempo, atención y estrategia. Fundamentar en cada caso, el porqué es importante el trabajo de cada uno de sus integrantes, dentro de la organización.

“Los trabajadores del mañana tendrán que aportar ideas y ser capaces de comunicarlas a los demás, tanto de forma oral como escrita. Esto significa que tendrán que desarrollar una capacidad intelectual mayor y ser capaces de condensar una información más compleja y transmitirla a los demás”. (Schargel, 1997:128)

La idea que nos proporciona Schargel, es que se debe crear la necesidad de colaboración para elaborar un enfoque compartido. Puesto que, toda organización tiene un fin teleológico que expresa su razón de ser. Las claves para comprender dicho fin se encuentran en las aspiraciones del promotor o fundador y en los motivos por los cuales nació la institución o empresa.

Para tener y mantener un enfoque compartido está la tarea de diseñar procesos continuos donde los agentes educativos de todos los niveles puedan hablar con franqueza lo que esperan de la institución y lo que pueden aportar por ella, para poder centralizar en la elaboración de un sentido compartido que antes no existía.

Las nuevas construcciones organizacionales que permiten la elaboración de visiones compartidas encaran la institución – educativa- como un conjunto de comunidades superpuestas que se centran en un sentido compartido. Como lo afirma Senge (1992:261) *“Lo que une a la gente no es lo que obtiene de la organización, sino lo que puede aportar a la comunidad”*.

Toda persona consciente o inconscientemente contribuye en la organización con sus acciones, sean éstas positivas o negativas, mejorando el clima institucional – si las acciones son positivas- o para engendrar obstáculos o trabas – si sus acciones son negativas- . Al respecto Arendt (1993:63) dirá que, a través de nuestros actos nos estamos realizando y por ende estamos dando sentido a todo lo que hacemos, porque:

“La acción es la manera en que le damos sentido a la vida. Es como nos mostramos ante los demás y ante nosotros mismos. A través de la acción creamos estructuras sociales cuyo objetivo es construir y preservar el orden social necesario para manejar nuestras vidas, nuestras organizaciones y nuestras sociedades”.

El accionar de toda la organización debe encontrar un punto común de orientación (ideas rectoras) que impulse a todos hacia el mismo futuro. Esto significa unir el crecimiento individual con el desempeño laboral. Pero debemos tener en cuenta lo que avizora Argyris (1999:7):

“(…), los profesionales no pueden lograr lo que quieren sin conocer las especificaciones de conducta apropiadas y sin tener la capacidad para producirlas.”

Lograr que una institución tenga y mantenga un enfoque compartido, lo primero que debe conseguirse es el diálogo; el cual genera por sí mismo fluidez de ideas y compromiso de trabajo, impulsando a la gente en un ciclo continuo de acción, aprendizaje y reflexión.

Téllez citado por Capella (2006:169), expresará que se debe:

“Asegurar una comprensión en toda la empresa de las necesidades inherentes de negocio por medio de un diálogo continuo. El diálogo se torna así en una actividad altamente reflexiva y perceptiva, que nos enseña que lo primero que hay que hacer para escuchar es identificar nuestros propios prejuicios y distorsiones que filtran y colorean nuestro proceso cognitivo”.

Se trata, pues, de considerar estrategias evolutivas para elaborar el enfoque compartido, ya que, cada etapa del proceso debe afinar la capacidad de atención de los directivos y las aptitudes de liderazgo del resto de la organización.

Ortiz (2007:11), por su parte, piensa que:

“debe haber una decisión de participación y un compromiso de todos con el cambio: para ello se debe llevar a cabo jornadas de motivación y reflexión en forma periódica.”

El reto es generar un espíritu de colaboración entre los integrantes de la organización para establecer un enfoque compartido donde la gente sienta una gran satisfacción de participar en un proceso creativo que modela su futuro individual y colectivo. Es más fácil aprender a crear el futuro si uno sabe de dónde viene y a dónde quiere llegar. Sólo, así una organización sería vista como:

“un grupo de individuos que han creado un marco común y emergente de la realidad, que les sirve de referencia”. (Téllez citado por Capella, 2006:170).

2.6. Aprendiendo en conjunto

“El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean”. (Senge, 1992:296).

El potencial de esta pauta consistirá en compartir un conjunto de ideales, el sentimiento de pertenencia y ayudar a los equipos de gestión a tener una trayectoria deslumbrante y duradera, para ello sus aptitudes deben ser sostenidas y autorreforzadas.

Para Pizarro y otros (2002:25):

“El aprendizaje de grupo está condicionado por los valores y cultura que definen la forma de actuar en la compañía y que debe estar muy relacionada con las estrategias que se desean implantar”.

Aprender en conjunto es aumentar la capacidad de crear lo que desean crear, pasar por un ciclo de aprendizaje profundo donde se adquiere nuevas aptitudes y capacidades, se desarrolla una nueva conciencia y sensibilidad, lo que permite el desarrollo de nuevas actitudes y creencias.

Aunque cada quien tiene su propias estrategias para aprender, el estilo de aprendizaje rige el modo de afinar las aptitudes, las aportaciones al equipo y la facilidad para trabajar con compañeros. Por eso, este aprendizaje consistirá en afinar la capacidad del equipo para pensar y actuar sinérgicamente, con plena coordinación y sentido de unidad, porque los miembros del equipo se conocen a fondo.

Shoshana Zuboff, citado por Capella (2006:181), nos dice sobre el aprendizaje en la institución:

“Aprender no es algo que requiere tiempo fuera de los compromisos de la actividad productiva; aprender es el corazón de la actividad productiva. Aprender es, simplemente una nueva forma de trabajar”.

Aprender en conjunto, recordemos según Senge, es una aptitud de toda la organización donde los individuos aprenden a aprender en conjunto.

Por eso, las instituciones que trabajan en aprendizaje en equipo deben estar familiarizadas con las aptitudes de reflexión e indagación propias de los modelos mentales. El aprendizaje en equipo transforma estas aptitudes en vehículos para elaborar una comprensión compartida.

Argyris (1999:357) refiere que:

“Cuando se estudian individuos, grupos, intergrupos u organizaciones, en condiciones en las que las intervenciones son parte integral de la actividad e involucran aprendizaje doble vuelta, opino que tanto las premisas subjetivistas como las objetivistas siempre serán relevantes”.

Es decir, es importante reconocer como un componente esencial de toda empresa o institución el aprendizaje en conjunto como la unidad predominante para la decisión y la acción. Porque todas las personas se necesitan entre sí para lograr un resultado.

La práctica más conveniente para aprender en conjunto, es sugerida por Senge (1992), al mencionar que es a través del diálogo y la discusión experta. Ya que, estos dos elementos permiten desarrollar más rápidamente las aptitudes del equipo.

Al respecto dirá Senge, (1992:325) que:

“El diálogo no es sólo un conjunto de técnicas para mejorar las organizaciones, afinar las comunicaciones, elaborar un consenso o resolver problemas. Se basa en el principio de que la concepción y la aplicación están íntimamente relacionadas. Durante el diálogo la gente aprende a pensar en conjunto (...) en la discusión experta se procura llegar a una conclusión, la intención supone un pensamiento convergente, en el diálogo la intención es explorar, descubrir y esclarecer.”

La principal disonancia entre diálogo y discusión experta se relaciona con el propósito. El diálogo es fructuoso para los grupos, pero coexiste la necesidad de llegar a una conclusión, decisión o plan; por lo que la discusión experta incorpora técnicas y dispositivos de diálogo y del aprendizaje de la acción, pero siempre centralizándose en tareas determinadas.

Aprender en conjunto inspira cambios primordiales, con una aplicación duradera que se extenderá por toda la organización. Así lo hacen saber, Swieringa y Wierdsma (1995:35) cuando afirman que:

“el aprendizaje es la base del cambio de conducta. Las organizaciones diseñadas para aprender están especialmente dotadas para el cambio.”

La atención que merece aprender en equipo suele hallar una correspondencia adecuada cuando los temas tratados al interior de una organización o institución producen acaloramiento, las personas actúan en forma conflictiva. Teniendo en cuenta estos hechos, es importante resaltar la trascendencia del diálogo, ya que este genera un clima institucional de comprensión y tolerancia reencauzando la atención del grupo.

Morín (1999) dirá que, dialogar no involucra comprensión. Ésta novísima siempre está amenazada por la incompreensión de los códigos éticos de los demás, de sus costumbres y de sus opciones políticas. A medida que se avanza en el diálogo se percibe un cambio en la atmósfera y poco a poco ven que el cambio procede la comprensión colectiva. Por tanto, el diálogo permite fundar una proclama de configuración que vaya de acuerdo a lo que realmente se desea lograr.

CAPÍTULO II:

LA

INVESTIGACIÓN

TÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Reconocemos, que el procedimiento general de la ciencia, es ajustable a toda investigación. Por tanto, este trabajo no escapa al marco de la determinación de los problemas que da coherencia lógica a través del método científico. Recordemos que el valor de este método “radica en que es el menos falible que hemos ideado para evaluar la verdad en un mundo infestado de buscadores de la verdad falible” (Maxim, 2002:28).

En el campo de la ciencia el significado de método se hace inexorable, vislumbrando una serie de casos que demandan unidad y coherencia entre ellos. Para Sánchez, citado por Almeyda, J. y Almeyda, O. (2004:79):

“también puede considerarse el método, como un procedimiento para tratar un conjunto de problemas desconocidos, procedimiento en el cuál se hace fundamentalmente del pensamiento lógico. Es decir, el método es la manera sistematizada en que se efectúa el pensamiento reflexivo que nos permite llevar a cabo un proceso de indagación o investigación científica”.

El nivel de investigación es: exploratorio – descriptiva, de tipo cuantitativa. Buscamos, pues, describir y explicar sistemáticamente un conjunto de hechos, en este caso los “activos inmateriales”, dados en un determinado tiempo y espacio. Haciendo uso de la observación indirecta, a través de encuestas o surveys (Gómez: 2006), presentado en un cuestionario para recoger datos significativos que ayuden a detectar los activos inmateriales con los que cuenta el ISPEC; y a partir de ellos se pueda describir de mejor manera los cambios que se vienen dando en mejora de la

institución.

Los valores y las formas de compartir el conocimiento dentro de la organización son factores determinantes en la búsqueda de la calidad y la excelencia académica de las instituciones educativas, ya que, el momento y las circunstancias así lo ameritan (tiempo y espacio), pues, estos agentes son los que agregan valor al resultado o producto final.

A menudo, la forma selecta de experimentaciones ideadas impone una estructura fija para los datos. Por lo que nosotros, haciendo uso de la observación indirecta, realizamos una encuestas o Surveys (Gómez: 2006), ya que, éstos:

“(...) diseños de corte transversal son las estructuras de datos más utilizadas (...) éstos diseños ofrecen una gran cantidad de información descriptiva sobre fenómenos sociales (...)” (Maxim, 2002:225).

En el campo de la encuesta el cuestionario es un instrumento muy ventajoso, pues, permite la recaudación de datos derivados de fuentes primarias, es decir, de personas que poseen la información que resulta de interés (García: 2002). Además, se sigue un patrón uniforme, que permite obtener y catalogar las respuestas, que nos ayuda a la comprobación aritmética de los resultados. En tales circunstancias, creemos que el cuestionario recoge datos significativos que nos han ayudado a reconocer de mejor manera los activos inmateriales con los que cuenta la institución. A partir de ese reconocimiento enfocar los cambios que se vienen dando o se puedan dar en mejora de la institución educativa.

Consideramos que este proceso de gestión – reconsiderando los activos inmateriales- es el más pertinente porque en una institución educativa, como el ISPEC, somos personas que formamos personas y estas a su vez han comprometido su futuro con la formación de las generaciones futuras a través del ejercicio de su profesión.

Ventrella (2001:63) afirma que “No se puede mejorar lo que no se puede medir”, ya que, sin una medida, nunca se sabrá hasta qué punto ha

mejorado la situación o quizás empeorado.

El instrumento a considerar en esta investigación, creemos que arrojará luces suficientes para conocer o reconocer que cualquier gestión de una institución educativa pasa por empezar a valorar los “activos inmateriales”, que son los que en la actualidad aportan el valor agregado.

3.1. Modelo y tipo de investigación

El enfoque de la investigación que usamos en este trabajo está enmarcado en el paradigma cuantitativo, debido a que se centra en los aspectos observables y susceptibles de cuantificar y aportan evidencias. Por tanto nos ayudan a reconocer con que activos inmateriales cuenta la institución, a partir de los sujetos encuestados (en este caso los docentes). Asimismo, este enfoque, se sirve de pruebas estadísticas para analizar los datos objetivamente.

Maxim (2002:3) dirá, que este paradigma es el marco metodológico más apropiado en los estudios de los fenómenos sociales y ha predominado en educación. Además, nuestra intención es sobre todo describir y analizar para comprender (Cardona, 2002; Vieytes, 2004), con qué activos inmateriales cuenta el ISPEC, para mejorar los procesos de gestión, "desde la perspectiva de los mismos sujetos que lo producen y experimentan" (Vieytes, 2004:613).

Esto implica, por una parte, aceptar que “el objeto de estudio de las ciencias sociales es posible independizarlo de los sujetos de la investigación y sus pensamientos, luego el objeto de estudio existe con o sin significados intrínsecos, tal como ocurre en las ciencias físicas” (Maxim, 2002:6). Donde el conocedor y lo conocido o por conocer se pueden separar y los investigadores adoptamos el rol de observadores independientes (en lo máximo posible, buscando ser objetivos) de la realidad.

Para Hernández (1998) un estudio cuantitativo bien se puede situar dentro de la investigación exploratoria-descriptiva, donde se efectuará sin

manipular las categorías de investigación. Observaremos el fenómeno en su contexto natural para después analizarlo a la luz de la teoría.

Según el autor antes mencionado, refiere que este tipo de investigación tendrá que ser de tipo transeccional o transversal dado que los datos se recogerán en un momento determinado y será descriptiva, porque su propósito es indagar para describir y analizar las variables de investigación.

Gómez (2006:103) dirá que “los diseños transeccionales descriptivos poseen como objeto analizar los hechos y valores en que se muestran” una o más variables (siempre y cuando el enfoque sea cuantitativo); centrando la descripción en función de los resultados que se hayan obtenido desde la técnica e instrumento que han sido utilizados.

3.2. Partes de la Investigación

El avance de toda la investigación ha estado totalmente programado, desde el desarrollo del seminario de tesis de la Maestría en Educación. Por tanto, se ha tenido en cuenta todo un año lectivo²⁶; en donde primero se ha buscado sustentar la parte teórica o marco teórico. Seguidamente, se realizó la recopilación de datos a través de un instrumento de investigación: un cuestionario, para penetrar el campo de investigación.

Todo esto nos ha dado la oportunidad de conocer, de mejor manera, el campo de acción y **establecer el problema**: “***¿Con que activos inmateriales cuenta la institución (ISPEC) para mejorar los procesos de gestión?***”

En esta búsqueda de valores, nos hemos planteado un objetivo general, que consiste en:

- Detectar y describir los activos inmateriales en el (los) proceso(s) de gestión del ISPEC; es la tarea que hemos emprendido²⁷ para coordinar las

²⁶ Los dos semestres del año 2008.

²⁷ A partir del estudio de la maestría en gestión de la educación, en la PUCP.

actividades laborales de todas las personas que hacemos la institución, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad y excelencia académica que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

Así lo demuestran los resultados obtenidos, en esta investigación de tipo cuantitativa-descriptiva. La metodología usada como única técnica: la encuesta y el instrumento a considerar es un cuestionario con una escala establecida (al estilo Likert); lo que ha permitido en el momento del análisis de la información recogida, realizar una estadística descriptiva.

Reconocer que se cuenta con activos inmateriales en ejercicio y poder proyectar otros dentro de la organización es lo que consideramos pertinente – en este trabajo - para implementar una gestión de la educación desde los activos inmateriales. Es posible darle una mayor riqueza interpretativa a los que se vive y comparte dentro de la institución puesto que las consecuencias sociales van más allá de lo producido.

3.4. Variables del Estudio

El propósito de esta investigación ha estado enmarcado en detectar con qué “activos inmateriales” cuenta el ISPEC, para luego poder describirlos.

Aunque es bastante complejo definir operacionalmente variables de índole intangible. Por una parte, porque son elementos de condición subjetiva y por otra parte, no existe un instrumento que mida con precisión deseada, valores que ayudarán a solidificar una mejor gestión.

Por las razones antes mencionadas, trataremos, en lo posible, describir las variables propuestas, dentro de la “adecuación al contexto”, con algunas impresiones sensoriales que nos darán la pauta para la realización de este trabajo.

3.4.1. Valores como activos inmateriales

A. Confianza: partimos de la necesidad de averiguar qué valores existen en la institución. Sin embargo esta actividad tiene su principio en reconocer que “nadie da lo que no tiene”. Por eso, es menester averiguar si cada integrante de la organización es capaz de confiar en sí mismo y generar esa misma confianza con los demás integrantes de la organización.

A raíz de los cambios de mando que se dieron repentinamente dentro de la institución (ISPEC), se generó un compás de desconcierto y cambios de actitudes que habían hecho sensibles a todo el personal tanto docente como administrativo.

“La confianza genera confianza”²⁸ es quizás lo que mejor describe las relaciones dentro de una institución de servicios educativos y porque no de toda organización. Puesto que, los que laboran deben dar muestra que lo que hacen lo conocen y saben cómo realizarlo para brindar un mejor servicio y que este depende de la confianza generada dentro de la organización. Lo que a nuestro criterio no parecía notarse en el quehacer cotidiano del ISPEC.

B. Responsabilidad compartida: encontrar una institución sumida en una crisis tanto financiera como de identidad genera la pregunta si cada quien hace lo que tiene que hacer en el tiempo y espacio correspondiente o si existía una dependencia total del accionar vertical al que habían estado acostumbrados los agentes de la organización.

Quizás era muy sencillo esgrimir una proposición. Si cada uno hace lo que debe hacer y lo hace bien seguro que los resultados y el reflejo del accionar hubiese sido otro. La idea encontrada era que cada quien salvaba su estatus dentro de la organización.

C. Excelencia: es el resultado necesario y suficiente del alineamiento de los objetivos y valores de toda la organización. Al parecer, ambos

²⁸ Slogan que es usado por el Banco de Crédito del Perú

elementos no eran tan claros, en la institución en estudio, debido a que los lineamientos de los objetivos de la organización y los valores priorizados no se podían apreciar en una perspectiva sistémica – holística, enmarcada entre los factores de: liderazgo y resultados. Porque quizás la flexibilidad para adaptarse rápidamente a un medio ambiente caótico se había eclipsado. Por ende, el éxito como aspecto teleológico no era claro.

D. Éxito: la finalidad de una institución educativa es alcanzar el éxito entre las instituciones de igual categoría. Esto se refleja en el logro de sus miembros que egresan y las opiniones que vierte la sociedad sobre tal organización. Ambas cosas encontramos que estaban bastante frágiles, en el ISPEC, porque la situación económica en la que se sustentaba reclamaban un nuevo modelo y paradigma de organización que sea influenciado por un nuevo estilo de trabajo, patrones de conducta, valores y posturas personales.

Al comenzar nuestra investigación, vimos que el ambiente que nos rodeaba era bastante tenso, influenciado por la calidad personal de vida de cada uno de sus miembros, vacío emocional, y una espiritualidad desmotivada a pesar de ser una institución confesional porque cada agente educativo inspiraba una cierta desconfianza o reticencia oficial, e inclusive evocaba sospechas de deslealtad, individualismo e ingratitud.

3.4.2. Trabajo en equipo

A. Compartir el Conocimiento: si anteriormente mencionábamos que cada quien cuidaba su puesto, era evidente que lo menos que deseaban era compartir el conocimiento. La comunicación gestada al interior de la organización era la mínima porque de acuerdo a la información recibida el intercambio de información para mejora de la institución había sido monopolizada dependiendo de un grupo minoritario de docentes que la usaban para fines nada comunitarios.

Es en estas circunstancias quisimos proponer a los docentes encuestados si una comunicación oportuna y diálogo fluido con el diverso público (tanto internos como externos) podían mejorar el proceso de gestión. Compartir el conocimiento no sólo tiene que ver los procesos inherentes a la organización sino también con los medios utilizados y los individuos (con su cultura, actitudes, sentimientos y capacidades).

B. Dominio Propio: creemos que el autocontrol es parte sustantiva en cada institución educativa porque nos permite controlar a nosotros mismos, nuestras emociones y no que estas nos controlen. Decimos esto porque encontramos que en el ISPEC, el descontrol del manejo de las emociones frente a grupos cualitativamente divergentes los habían sacado de la posibilidad de elegir las acciones más recomendables para la mejor marcha de la institución. Olvidando que nosotros somos los actores o hacedores de nuestra vida y de la organización ya que de las pequeñas y grandes decisiones dependen nuestros aciertos o desaciertos; tenemos la importante posibilidad de hacer feliz o no nuestra vida y la de los demás, a pesar de los acontecimientos externos.

C. Sistematización de Recursos: frente a los efectos que las personas producen en los demás como en la institución implica tener un itinerario preestablecido para llevar a cabo un proceso sobre el que se va construyendo. Este proceso es tan importante como el resultado de la misma.

Encontramos, en el ISPEC, que era necesario tener en cuenta la responsabilidad entre todos los agentes que conforman la organización en donde la sistematización de los recursos humanos es tan importante como el proceso y el producto final.

Un proceso en construcción implicaba tener en cuenta una apertura participativa y reflexiva fomentando un espíritu de grupo. Por eso, el proceso debería ser abierto a las aportaciones y al desarrollo del grupo. Esto implicaba crear un espacio de trabajo donde compartir,

confrontar y discutir las opiniones basado en la confianza de las personas participantes.

D. Aprendizaje en Equipo: encontrar en la institución una descoordinación entre los estamentos respectivos hacía que no exista la sinergia adecuada, capaz de transformar a la organización y a la par la del entorno. Por lo que, buscamos saber si el trabajo en equipo era una prioridad para los docentes encuestados y si su accionar individual había sido capaz de adaptarse a la forma de trabajo con competencia, dinamismo y transformarse cuando las circunstancias lo exigían.

Reconocer que la creatividad para resolver los problemas cotidianos en el ISPEC había quedado de lado. Fue lo que motivó hacer hincapié que era el mejor momento de retomarla basándonos en conocimiento que la organización tenga de ella misma, de los principios bajo los cuales se guíe y la manera en que los pone o ha puesto (en el pasado) en práctica.

En la definición operacional propuesta, primero tratamos de contextualizar cada uno de los valores con su respectiva actividad. Seguidamente se busca explicar la actividad –desde la identificación de la pregunta- para reforzar, reflexionar como se han venido presentando y en qué forma se encuentran en su estado natural.

Para efecto del presente trabajo se proponen únicamente ocho variables que consideramos como las más importantes, servirán como modelo, las cuales reforzarán a: Los valores como activos inmateriales y el trabajo en equipo, dos grandes lineamientos que a nuestro entender son los pilares requeridos en toda institución educativa.

VARIABLES	INDICADORES	IDENTIFICACIÓN DE PREGUNTA
1. Valores como activos inmateriales.		
C O N F I A N Z A	1. Reconocimiento de valores como activos inmateriales	1. La práctica de los valores ha sido una constante en el ISPEC 2. La práctica del bien ha sido ejercitada en la vivencia cotidiana de la institución.
	2. Presencia de los activos inmateriales en la institución	5. En el ISPEC se ha creado un clima institucional adecuado que genera confianza entre todos los miembros de la institución 6. La confianza en uno mismo ha sido capaz de generar más confianza entre todos los que conformamos el ISPEC.
	3. Confianza como elemento primordial de gestión	8. Para mejorar la imagen de la institución ha sido necesario el cambio de actitud de todos sus integrantes. 16. Intensificar los valores en la institución ha hecho que ahora se busque el éxito académico.
	4. Comportamiento basado en la confianza	4. La confianza, integración y responsabilidad compartida han sido propiciadas desde la dirección 13. El compromiso de todos en la organización ha sido la oportunidad para buscar la excelencia del servicio educativo.
RESPONSABILIDAD COMPARTIDA	1. Responsabilidad compartida forma de generar procesos de cambio para la mejora	3. Cada uno de los miembros que conforman la institución, hace lo que debe hacer, en el momento oportuno. 10. El proceder de los directivos ha influido en el comportamiento de los demás miembros de la corporación.
	2. Responsabilidad compartida como una forma que fluya el conocimiento	11. La responsabilidad en el desempeño de las labores académicas ha sido la preocupación de las autoridades en la institución 15. La dirección ha buscado promover el desarrollo de las capacidades de las personas a su cargo.
EXCELENCIA	1. Excelencia como proceso de mejora y cambio continuo	20. El aspecto ético-moral han sido aportes significativos en el proceso de gestión de la institución. 28. La puntualidad y la exigencia han sido los valores que han marcado la pauta del cambio en el ISPEC.
	2. Excelencia parte del servicio educativo	19. Lo más importante para la dirección ha sido priorizar valores para mejorar la calidad educativa. 18. El compromiso de buscar la excelencia ha sido asumido por los que laboramos en el ISPEC.
ÉXITO	1. Éxito como práctica de los valores	21. Compartir la información y generar confianza entre todos ha hecho que mejore la imagen y las relaciones entre todos los que conforman el ISPEC. 35. El respeto por uno mismo ha convergido en el respeto por los demás miembros de la institución.
	2. Éxito de gestión como finalidad de la recuperación de los activos inmateriales	9. La buena marcha de la institución ha dependido de todos los integrantes que la conforman 17. La preocupación de la promotoría ha sido alcanzar el éxito, a través de la transparencia y excelencia académica.
2. Trabajo en equipo		
COMPARTIR EL CONOCIMIENTO	1. Necesidad del conocimiento compartido	23. La comunicación oportuna y el diálogo fluido ha sido esencial para mejorar las relaciones y compartir conocimiento en la institución. 27. Los problemas que ha tenido la institución han sido más de índole personal.
	2. Fluidez de conocimiento para alcanzar logros	14. La excelencia académica como la administrativa ha sido la preocupación de la actual gestión. 24. El ejercicio de enseñar y aprender en libertad ha

	significativos	sido implementado en el ISPEC.
DOMINIO PROPIO	1. Autocontrol como parte de participación en la institución	29. La acción de cada uno de los integrantes del ISPEC ha repercutido en el desempeño de toda la institución 32. Practicar la tolerancia y el respeto mutuo ha creado un clima de afecto para el trabajo en equipo.
	2. Dominio propio e identidad como compromiso con la institución	26. Asumir responsablemente cada uno su trabajo con creatividad ha hecho que la institución mejore en calidad y servicio. 31. Entrenar a los directivos ha sido necesario para que puedan desarrollar la capacidad de trabajar en equipo
SISTEMATIZACIÓN DE RECURSOS	1. Efectos que las personas producen en los demás como en la institución	7. La responsabilidad compartida se ha dado entre todos los que conforman el ISPEC. 22. Trabajar y aprender en conjunto ha mejorado las relaciones entre todos los miembros del ISPEC.
	2. Apertura participativa y apertura reflexiva para la sistematización de recursos	12. Asumir responsablemente cada uno su trabajo con creatividad ha hecho que la institución mejore en calidad y servicio. 33. Se ha promovido en el instituto un clima social interno fomentando el espíritu de grupo, participación, creatividad e innovación.
APRENDIZAJE EN EQUIPO	1. Desarrollo de la capacidad de un equipo para lograr resultados que se desean	30. Las actividades realizadas, en la institución, han sido coordinadas estrechamente con los estamentos respectivos. 34. Trabajar en equipo ha sido prioridad en la institución.
	2. Desarrollo de la capacidad creativa para afrontar problemas de diversa índole desde una perspectiva de evaluación permanente	25. La acción de cada uno de los integrantes del ISPEC ha repercutido en el desempeño de toda la institución 36. La creatividad para resolver problemas ha sido un factor necesario para la vigencia del ISPEC, durante estos 25 años.

El enfoque adoptado, cuantitativo, nos ha permitido: cuantificar y aportar evidencia (Gómez: 2006) de los activos inmateriales con los que cuenta la institución. Además, con los resultados obtenidos podemos comprender, priorizar y mejorar el (los) proceso(s) de gestión de la institución.

3.4. Universo y Muestra

El “campo de estudio” para realizar dicha investigación son todos los directivos y docentes del Instituto Superior Pedagógico “Catequético”.

El Instituto Superior Pedagógico “Catequético”, es un instituto de convenio entre el Estado Peruano y la Santa Sede (iglesia Católica). Prepara a los futuros docentes de Educación Religiosa Católica, fue fundado por el

extinto Cardenal Juan Landázuri R., hace 26 años. Desde hace seis años ha pasado a ser administrado por la Diócesis de Chosica, regentada por Mons. Dr. Norberto Strotmann, que es el que nombra a través de un decreto arzobispal al director general y este a su vez consulta sobre la plana docente que laborará en dicha institución. Actualmente, cuenta con un promedio de 120 alumnos y está ubicado en Las Flores de Lima s/n Mz: LL – Lt: 7. Distrito de San Juan de Lurigancho.

Las fuentes para el recojo de la información es todo el personal docente. Por eso, afirmamos que la muestra está dada al 100%; distribuida de la siguiente manera: tres directivos (dos subdirectores y un jefe de registros y actas), y la totalidad de docentes (veinte).

Con respecto, a por qué los docentes y no los alumnos o el personal administrativo o quizás una muestra de cada uno de ellos. Creemos que todo el personal de la institución nos enriquece porque todos tienen algo que aportar, sin embargo, elegimos el universo de los docentes por dos razones: La primera de índole de compromiso, puesto que primero debemos dialogar con el entorno más próximo de la institución educativa, para ir creando la línea política de la institución y del proceso de gestión. La segunda es más bien, a sugerencia de asesoría con la finalidad de limitar la muestra, junto con el factor: tiempo.

Anderson (1995), refiere que debemos “(...) incorporates what the participants say, their experiences, attitudes, beliefs, thoughts and reflections, as they are expressed by them”²⁹. Y en este caso queremos recoger de los propios agentes datos como: qué activos inmateriales tiene la institución y cómo se están incorporando o manejando en la actualidad.

En lo que respecta a la edad de los encuestados el mayor porcentaje de la población está en aquellos que tienen entre 41 y 50 años (12 en total), quienes representan **52,17%**. Seguido de **39,13%** (9 docentes) que

²⁹ **Traducción libre:** incorporar lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal como son expresadas por ellos mismos.

fluctúan entre los 31 y 40 años y 2 de ellos tienen más de 60 años que reflejan el **8,70%**. Como lo vemos a continuación, en el siguiente gráfico:

GRAFICO N° 1: EDADES DE LOS DOCENTES EN EL ISPEC

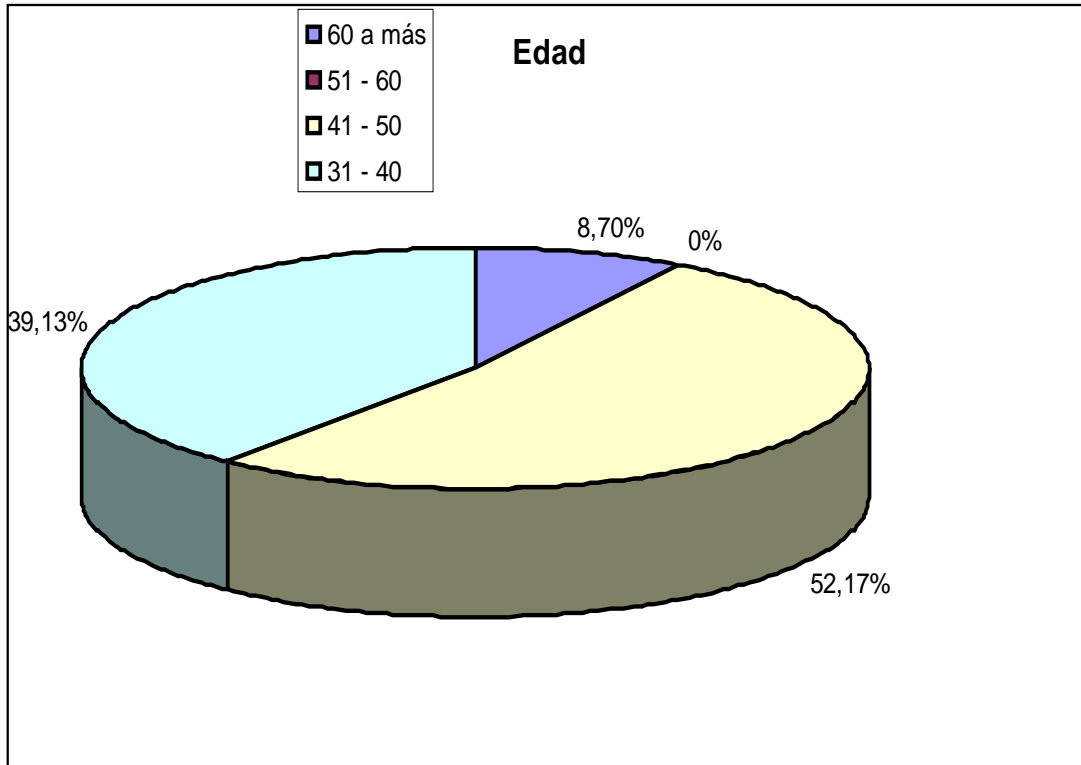
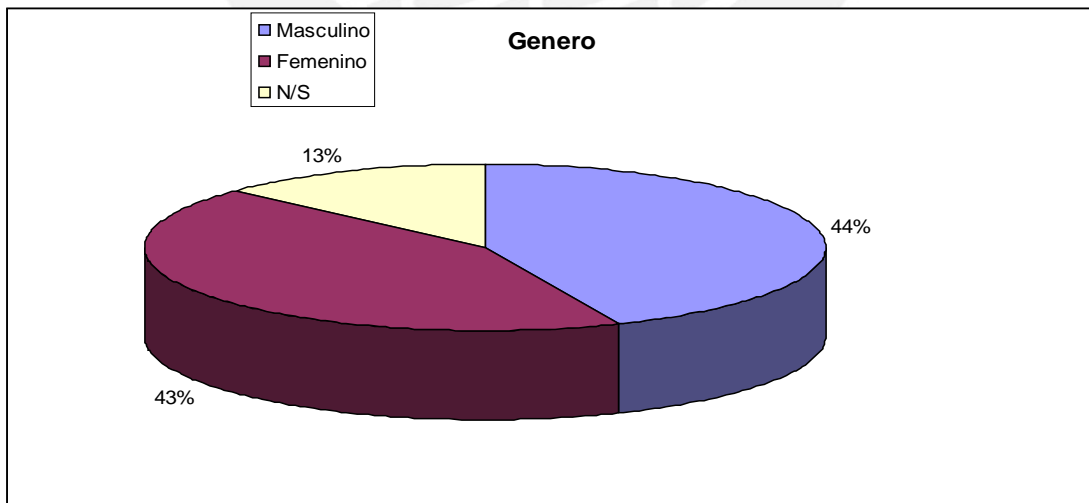
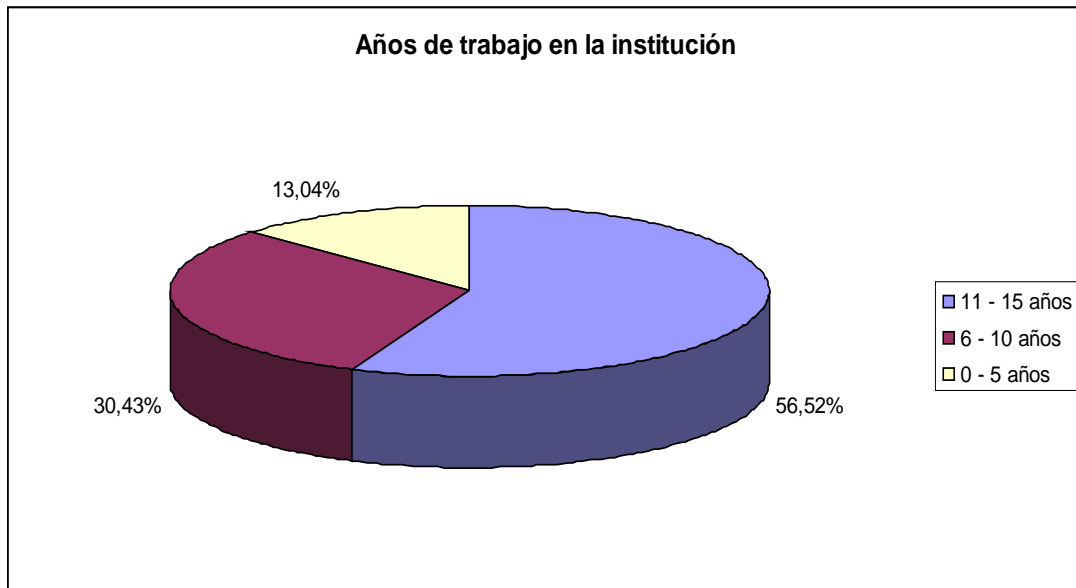


GRAFICO N°2: GENERO DE DOCENTES EN EL ISPEC



Sobre el ítem de género, 10 de los docentes son varones, que hacen un porcentaje de 43,38%; la misma cantidad están identificadas como docentes mujeres (43, 38%) y 3 (13,04%) de ellos no han marcado este ítem.

GRAFICO Nº 3: AÑOS DE ELABORAR EN LA INSTITUCIÓN



Los años que trabajan en la institución están expresados visiblemente. El alto índice se encuentra en aquellos que llevan trabajando entre 11 y 15 años; hacen un significativo **56,52%** (13 docentes), seguidos por aquellos que vienen laborando entre 6 a 10 años respectivamente, 7 docentes que hacen **30,43%**. Por último hay un **13,04%** que es el porcentaje que reflejan a los 3 docentes restantes que están en el rubro de 0 - 5 años.

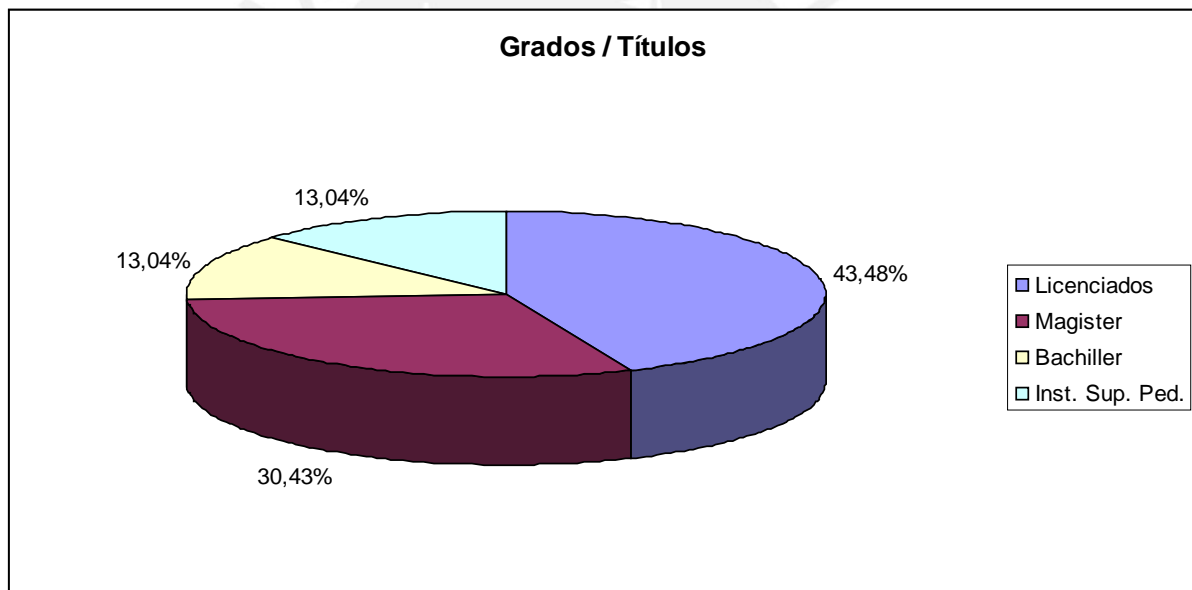
De lo anterior, podemos deducir que la mayor parte de docentes tienen experiencia adquirida dentro de la institución. En gran medida eso es ventajoso porque ellos han podido contrastar diferentes periodos de trabajo. Pues, por lo menos han tenido que pasar tres gestiones diferentes hasta la actual.

Si bien, por una parte es ventajoso que se tenga ganada buena parte de la experiencia en la institución, por otro lado podemos decir que también existe el peligro que teniendo la experiencia suficiente se puedan optar por quedar “bien con todos”.

Por eso, al tratar de describir las características de los activos inmateriales con que cuenta la institución o los que se están implantando tendremos en cuenta, netamente, los datos recogidos como signos codificados que expresan la confiabilidad de cada uno de los participantes, elemento clave para la fiabilidad de los resultados.

Consideramos que revalorizando los activos inmateriales se puede establecer y reconquistar acciones que conlleven a priorizar el ejercicio de valores y el trabajo en equipo dentro de la organización. Cabe destacar que la muestra obtenida está en función del 100% de los docentes que laboran en la institución.

GRAFICO N°4: PREPARACIÓN PROFESIONAL



Entre los docentes que conforman la organización encontramos que la gran mayoría de ellos son licenciados, se ubican en un considerable **43,48%**; seguido por **30,43%** que son magísteres, **13,04%** bachilleres y por último encontramos otro a **13,04%** de docentes egresados de instituto superior pedagógico.

Aunque la tendencia, de la educación, actual gire en torno a que los docentes de estudios superiores tengan el grado de magister o doctorado, no menos de licenciado; nos encontramos que hay docentes que no tienen estos

requisitos. La explicación es sencilla. Es el Señor Obispo quien propone a los docentes que enseñan en el instituto, ya que según estatutos deben contar con la su aprobación. Él suele proponer a personas que gozan de su entera confianza, entre los que podemos contar con algunos sacerdotes y laicos comprometidos con la iglesia Católica.

3.5. Técnicas e Instrumentos

La técnica empleada está enmarcada en el método nomológico deductivo o método axiomático, “porque a fin de cuentas que ciertas proposiciones dentro del nexos teórico son verdaderas, más allá de los datos empíricos” (Maxim, 2002:17). La información recogida a través de esta técnica es coherente con lo planteado en la Matriz de Coherencia (Anexo N°02) y con los indicadores específicos.

En la metodología se ha utilizado como única técnica: la encuesta y el instrumento a considerar en esta investigación es un cuestionario con una escala establecida (al estilo Likert); lo que permitió en el momento del análisis de la información recogida, realizar una estadística descriptiva; dándole una mayor riqueza interpretativa a los resultados. Sobre el tema Ghiglione (1989:182) refería:

“(…), el cuestionario propone el conjunto de los mundos posibles relativos a un determinado tema y las respuestas obtenidas constituyen las huellas de las construcciones de mundo que opera un individuo determinado en un momento preciso, entonces el poder de predicción de tal instrumento resultará satisfactorio.”

March, citado por Tejada, (1998), afirma que el cuestionario es una:

“técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recogen y analizan una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”

A través del cuestionario buscamos recoger las opiniones de los docentes y directivos sobre los activos inmateriales con los que cuenta el ISPEC, para fortalecer aquellos que ya se encuentran apoyando la gestión o

para reforzar aquellos valores que se encuentren en la práctica en porcentajes menores, con la finalidad de buscar el éxito a través de un servicio educativo de calidad y excelencia.

Sin embargo, no siempre es sencillo capturar todo aquello que se desea saber, puesto que a través del cuestionario no se profundiza la información. Al respecto, Gómez (2006:132) piensa que: “un conjunto de ítems en forma de afirmaciones o juicios se considera la reacción de los sujetos” y eso es justamente lo que podemos medir.

Nuestra propuesta, para considerar esta reacción, está dada en un escalamiento tipo Likert, con la finalidad de descubrir los “activos inmateriales” que pueden hacer de una institución a otra abismalmente diferentes por el proceso de gestión.

Somos conscientes que en un cuestionario existe una gran dificultad en su diseño y elaboración (como lo hemos constatado) ya que, las preguntas acarrearán cierto grado de subjetividad por parte del investigador (por esta razón y otras más necesita ser sometido al juicio de expertos) y muchas veces puede inducir al sujeto encuestado o, tal vez, puede existir error estadístico por la falta de algunas respuestas. Aún así, consideramos que son más los beneficios que recibimos que los pensados, debido a que cuando decidimos aplicar el instrumento discurrimos, que este puede ayudarnos a obtener la información necesaria y suficiente en relación con los propósitos de la investigación (García, 2002). Porque se ha tenido en cuenta las necesidades y reacciones del sujeto sin enfrentarlo, creando más bien, un ambiente favorable y propicio para expresar su sentir dentro de las unidades manejables.

Conservar el interés de los docentes encuestados ha sido la preferencia en la elaboración del instrumento, porque buscamos adquirir contenidos verdaderos y significativos acorde al sujeto y al problema de investigación. Por eso, el cuestionario consta de: introducción general, instrucciones y la mención a una escala (tipo likert), para aplicarlo al total de docentes y directivos (23 personas que hacen el 100% de los que conforman el Instituto Superior Pedagógico Privado “Catequético”). (Anexo N° 1).

Tener el 100% de la muestra hace posible recoger la información de primera mano y sin modificarla (Cardona, 2002). Quizá corresponda informar que, analizar e interpretar los datos a recogidos hemos consultado a algunos docentes que tienen a cargo el dictado del curso de estadística y métodos de investigación; buscando ser, en lo máximo posible, fidedignos con los datos que recogimos, a través del cuestionario. Dicho instrumento a usar fue sometido a juicio de expertos. El experto fue quién nos encaminó en esta tarea para obtener mejores resultados.

La elaboración y validación del instrumento pertenece a esta segunda parte. En el caso de validación fue necesario someter el cuestionario a “juicios de expertos”, que estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Maestría en Gestión de la Educación de la PUCP: Luis Sime, Diana Revilla y Carmen Coloma.

El primero, hizo apreciaciones precisas y claras; que sirvieron para repensar en la población a quienes se iba aplicar dicho instrumento: sólo a docentes. La segunda coincidió que el lenguaje que se utilizaba era más para docentes. Pero, hizo una gran salvedad que el estudio bien podría ser comparativo entre todos los integrantes de la institución. Además, consideraba que por cuestión de tiempo era necesario precisarlo y considerar los tiempos.

De la Dra. Coloma recibí unas indicaciones precisas, más de forma que de fondo. Las aclaraciones que hizo sobre la introducción que habíamos puesto en el cuestionario merecieron ser consideradas y aparecen con tales en el cuestionario final (anexo N° 01).

Una vez recibido el “juicio de expertos” y considerando las observaciones obtenidas, estaba expedito la aplicación del cuestionario a los 23 docentes del instituto.

El acceso al "campo de estudio", no ha sido ningún problema debido a que tenemos a cargo la Dirección General del ISPEC. La idea de ir validando los resultados en el proceso de gestión que tenemos a cargo ha

sido el propósito del desarrollo de esta investigación. Buscando el apoyo de todos los agentes educativos que laboran en la institución educativa para plasmar una gestión distinta desde la recuperación de los activos inmateriales con que cuenta la institución.

La aplicación de la encuesta se realizó entre los días 11 y 12 de noviembre del año 2008; entre las 7:00 p.m. y 9:00 p.m. horas. Considerando que la mayor parte de docentes que trabajan por horas están concentrados en los días martes y miércoles y para no afectar su rutina se les aplicó la encuesta de acuerdo a como iban llegando. Buscando en todo momento no ejercer ninguna presión y pudieran sentirse con mayor libertad de expresar su sentir.

El lugar que se escogió con anticipación para la aplicación del cuestionario fue la biblioteca porque no hay mucho ruido y permite sentirse más cómodos, sin que nadie los moleste. A las personas que se les encargó la aplicación de dicho instrumento fueron dos: la señora secretaria y el secretario de registros y evaluaciones.

3.6. Desarrollo de la Encuesta.

En un primer momento habíamos pensado realizar un trabajo de investigación teniendo en cuenta a todo el personal que forma la institución, pero dada la limitación de tiempo se precisó el trabajo con los docentes.

Tomando conciencia del trabajo que había que realizar si lo desarrollábamos con todos los agentes de la institución era muy posible que no se hubiese terminado en el tiempo previsto, ya que, el campo de investigación era demasiado amplio. Por eso, vimos la necesidad de restringir el campo de estudio. Aunque la Mg. Revilla, docente de la maestría del PUCP, sugirió que hubiese sido interesante haber triangulado la información.

El trabajo propuesto por la Mg. Revilla es interesante pero creemos que se puede prestar para un estudio posterior tanto en la institución como de

otros pedagógicos que quisieran poner en práctica la gestión desde los activos inmateriales.

Para la aplicación de la encuesta se preparó a la señora secretaria y al jefe de registro y evaluaciones de la institución tanto en la familiaridad del vocabulario empleado cuanto en las limitaciones del lenguaje técnico, con la sola finalidad de no ejercer presión de ninguna forma en el desarrollo del cuestionario. Para que los datos en lo máximo posible sean capturados. También se tuvo en cuenta que las preguntas sean resueltas de manera personal y la resolución de la totalidad de preguntas. Pero aún así, nos encontramos que en los datos generales del docente, tres de ellos no han respondido en lo que concierne a género y en el resto del cuestionario sí está resuelto en su totalidad.

Las personas antes mencionadas al ser consultadas, si hubo algún incidente; manifestaron que todo se desarrolló con total normalidad y que conforme llegaban los docentes, tomaban la encuesta y se sentaban a resolverla sin realizar pregunta alguna.

Sobre los resultados, pensamos al igual que García (2002:101), “en una encuesta se confía en lo que el informante responde”, porque los datos ostentan un valor intrínseco y no imperiosamente indiscutible. Por eso, se hace necesario que el resultado refleje fielmente las características de las respuestas a través de las cuatro etapas del procesamiento de los datos: **Vaciado, discusión, análisis e interpretación** (García, 2002).

TÍTULO IV

Análisis e Interpretación de los Resultados de la Investigación

Hernández y Otros (1998:342), tratando sobre el análisis de los datos refiere que:

“El investigador busca, en primer término, describir sus datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar sus variables. Es decir realizar análisis de estadística descriptiva para cada una de sus variables y luego describe la relación entre estas”

Por consiguiente, con esta investigación tratamos de reconocer y priorizar los activos inmateriales que intervienen, favoreciendo, el o los proceso(s) de gestión de instituciones educativas, como el ISPEC, o aquellos que causa(n) el fracaso de la labor realizada para que puedan subsanarse y lograr mejores resultados.

Nuestro análisis de los datos en la presente investigación girará en torno a dos respuestas del cuestionario: **totalmente de acuerdo y de acuerdo**. Porque al hacer el vaciado de los resultados encontramos que la mayor cantidad de respuestas estaban concentradas en estos dos rubros. Eso no excluye que en uno u otro ítem aparecerá que el porcentaje más alto no se centra en ninguno de estos dos. Pero al hacer el análisis lo tendremos en cuenta desde la perspectiva de lo antes mencionado.

Las tres respuestas siguientes no es que no nos interesan sino que en este caso solamente queremos resaltar la categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia. Dejaremos en claro que, tampoco consideraremos la mediana en este estudio y esto debido a que la mayor

parte de las contestaciones obtenidas se encuentran en las respuestas seleccionadas. Además, creemos que reconociendo estos activos inmateriales podemos reforzarlos y proponerlos como política de la institución o quizás para encauzarlos aprovechando su potencial y vivencia al máximo.

El rango es otro de los elementos del cual prescindiremos en este trabajo porque lo que buscamos es contrastar las opiniones vertidas a través del cuestionario para observar cuales son los activos inmateriales con que cuenta la institución para repotenciarlos desde la mirada descriptiva.

La mayoría de los docentes encuestados se encuentran en la capacidad de ser analíticos, reflexivos, y críticos frente a la actual gestión porque vienen desarrollando su labor pedagógica por muchos años en la institución. Ellos pueden dar fe de las distintas gestiones y comparar las variadas interrelaciones que logran desarrollar las personas que integran la institución educativa³⁰ (Vereau, 2002).

En concordancia con Argyris (1993), creemos que los docentes en mención han podido darse cuenta que existen pilares básicos que pueden apoyar y ayudar los procesos de gestión en las instituciones educativas. Además, estos deben tenerse en consideración si se desea lograr un cambio para mejora de las instituciones.

Este cambio está enmarcado en reconocer los activos inmateriales con que cuenta cada institución tanto para reforzarlos, cuanto para introducir algunos activos nuevos (como la práctica del trabajo y aprendizaje en equipo) necesarios para el logro de una gestión óptima.

Recordamos lo que decíamos en el marco teórico³¹ que en la actualidad, el “valor agregado” es lo que está “creando” riqueza. Quizás la clave está en el verdadero cambio que reside en valorar por vez primera los activos inmateriales. Parafraseando a Capella (2006), podemos decir que las

³⁰ Citado textualmente en la página 11.

³¹ Específicamente, página N° 10.

instituciones educativas actuales, demandan cada vez más, de la inteligencia (racional como emocional³²), puestas en función de soluciones innovadoras.

La capacidad de gestionar los activos inmateriales no es simple, considerando que éstos y la institución educativa son existencias dinámicas, en donde personas aprenden de personas. Cuba (1998) refiere que cuando se gestiona se está realizando la política de la escuela. Por eso, todo esfuerzo de gestión en la educación debería estar totalmente encauzado a constituir una corporación comprometida con y desde la ética, fin y propósito de toda la educación.

Trahtemberg (2008), acusa en su artículo escrito en “Correo” que:

“(…)el factor más decisivo para el buen desempeño de los escolares es – menester³³- contar con un clima institucional acogedor y estimulante, que es más decisivo aún que el nivel socioeconómico y cultural de las familias de origen. Siendo así, la apuesta por formar y designar directores de alta capacidad de gestión y autonomía (...)”.

Reflexionamos junto con Trahtemberg, que la calidad y la excelencia que perseguimos está justamente en los activos inmateriales que hemos tratado de exponer a lo largo de la investigación. Así lo advertimos en los resultados que tenemos de la encuesta realizada a los docentes del ISPEC.

4.1. Variable N°01: Valores como Activos Inmateriales

Dentro de esta variable consideramos cuatro aspectos que presumiblemente pueden ayudarnos a describir las características de los valores como activos inmateriales que hemos encontrado dentro de la institución.

³² El agregado en paréntesis es nuestro. El tema ha sido bien estudiado por Daniel GOLEMAN (2004), en su libro: “La inteligencia emocional”. El cual sólo referimos, ya que nuestra investigación tiene otra finalidad.

³³ Este agregado es nuestro.

Cabe mencionar, que el motivo por el cual proponemos cuatro indicadores para la confianza y para los tres apartados restantes sólo dos es porque creemos que la confianza (lealtad en termino de Argyris) es uno de los pilares imprescindible en toda organización, ya que, esta es una actitud que atañe el futuro, en la medida en que el futuro depende de la acción del otro. Por eso, la confianza se percibirá más o menos robustecida en función de las acciones dentro de la organización.

Las otras tres categorías restantes: responsabilidad compartida, excelencia y éxito no son menos importantes porque que tienen dos indicadores. Por el contrario, las consideramos necesarias para averiguar si estas se vienen desarrollando en la institución y con qué frecuencia, o de lo contrario buscar las formas posibles para que estos valores se implanten en los nuevos modos de actuación de todos los integrantes de la organización.

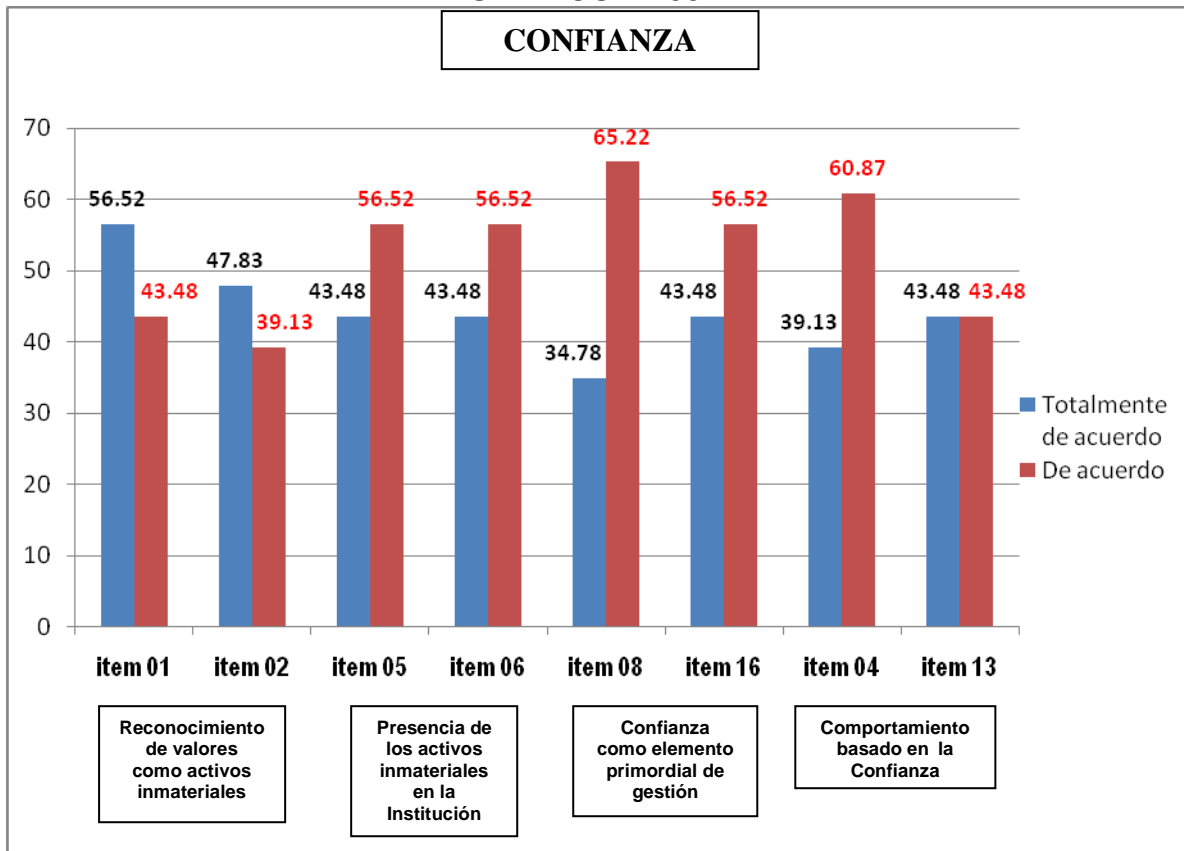
A la vez, el estudio de esta variable nos permite ingresar desde la teoría de Senge a revalorar la parte humana dentro de la gestión. Este accionar humano es lo que nosotros llamamos: activos inmateriales. Estos activos hoy en día hacen factible que las tareas se lleven a cabo de la manera más eficiente y efectiva posible.

A continuación pasaremos a mostrar los datos “estadígrafos” (en palabras de Hernández) tratando de estimar parámetros desde la descripción de los hallazgos de esta primera variable.

4.1.1. Confianza

GRÁFICO Nº 05:

CONFIANZA



Apreciamos que en el **ítem N°1** los docentes son capaces de reconocer que los valores aportan significativamente a la institución. Además estos pueden ser cuantificables en el momento de medir la gestión por resultados. **56.52%**, de los encuestados están totalmente de acuerdo en reconocer lo valores como activos inmateriales. Mientras que **43.48%** están solamente de acuerdo.

A pesar de contar con una mayoría que se muestra de acuerdo con la idea que valores son activos inmateriales; no deja de sorprendernos la duda o tal vez reticencia que existe para algunos de nuestros integrantes en reconocer a los valores como eje de propulsión del cambio, desde una nueva mirada de gestión de los activos intangibles.

Contrastando el reactivo uno con el número dos apreciamos que sólo el **47.83%** confirman que la práctica del bien ha sido ejercitada en la vivencia cotidiana.

Por un lado reconocen que los valores son una constante en el ISPEC, pero, el ejercicio del bien no es el valor que la mayoría ha practicado o está practicando. Por otro lado encontramos un **39.13%** de los docentes, que están de acuerdo que el bien de alguna forma se ha practicado.

Quizás, es válido especular que las acciones de los que forman la institución es lo que menos se ha tenido en cuenta en el ejercicio de las gestiones realizadas hasta la actual. Por tanto, las pequeñas fisuras muchas veces generadas en la fricción de las relaciones humanas, a veces terminan formando brechas a veces irreconciliables. Tal vez, por aquí este la explicación porque algunos consideran que la práctica del bien no se desarrolla en su totalidad.

En la segunda categoría reflexionamos sobre la presencia de los activos inmateriales en la institución. Estos son evaluados a través de los ítems 5 y 6 en ambos casos nos confirman que sólo están de acuerdo que en la institución se ha creado un clima institucional adecuado que genera confianza. En este caso podemos decir lo que afirma un slogan publicitario “la confianza genera confianza”.

Los docentes que están totalmente de acuerdo con los ítems antes mencionados es **43.48%**, encontramos que el porcentaje entre ambos ítems no difiere uno del otro. Esto implica que aún, no ha llegado a ser la confianza de vital importancia en la organización o por lo menos podemos decir que está en proceso de serlo. Hacemos esta aseveración porque al analizar el rubro “de acuerdo”, encontramos que los dos ítems también coinciden con **56.52%** y si sumamos todos los dos resultados nos damos cuenta que, a pesar que la confianza no ocupa el mayor porcentaje donde todos estén “totalmente de acuerdo”, el 100% de la población encuestada cree que es un valor de práctica necesaria en la institución.

La tercera categoría está propuesta en la confianza como elemento primordial de gestión y los dos reactivos que se utilizan son: 8 y 16, el primero de ellos pregunta si ha sido menester cambiar de actitud de los todos los docentes para mejorar la imagen de la institución y sólo **34,78%** están totalmente de acuerdo; mientras que **65,22%** sólo están de acuerdo. De lo anterior podemos derivar que, aún no existe plena conciencia que se necesita recuperar la confianza tanto para mejorar la imagen de la institución, cuanto para empezar a buscar el éxito académico.

Sin embargo, analizando la cuarta categoría del comportamiento basado en la confianza encontramos igualdad de resultados cuando la pregunta dice que: el compromiso de todos en la organización ha sido la oportunidad para buscar la excelencia del servicio educativo (ítem 13) hablamos de **43,48%** docentes que están totalmente de acuerdo y otra cantidad similar que sólo están de acuerdo. Llama la atención el rezago de algunos encuestados que no figuran en las dos alternativas de respuesta. Quizás, porque aun sienten que no todos los educadores o personal que labora en el instituto se siente comprometida para la mejora de la institución.

Creemos que, por una parte se ha visto como normal que no todos los trabajadores se sientan plenamente comprometidos en una organización. Esto es justamente lo que buscamos cambiar desde la revaloración de los activos inmateriales que los agentes educativos tiendan a pensar que la naturaleza de su trabajo reside en ser la educación una actividad que tiene su eje en la interacción humana, y que el éxito de aquella se basa en la calidad de ésta. Por otra parte, la concepción novedosa que nos propone Senge (1992) que todos los miembros de una organización debemos alinearlos para desarrollar la capacidad de un equipo y obtener resultados deseados porque un equipo no alineado es un desperdicio de energía.

El ítem N°4 busca profundizar si la confianza, integración y responsabilidad compartida han sido propiciadas desde la dirección y el mayor porcentaje se sitúa en los docentes de acuerdo **60,07%**, en los que

están totalmente de acuerdo encontramos **39,13%**. Eso significa, por una parte que gran cantidad de docentes encuestados creen que en la institución se está estableciendo una atmósfera positiva desde la plana directiva con la propiciación y el ejercicio de valores. Por otra parte, el segundo grupo de los encuestados no les cabe la menor duda que desde la dirección se favorece el ejercicio de valores.

La confianza en la organización es un componente decisivo para el logro de los ideales. Por eso, las estrategias a tener en cuenta para que esta se dé y se practique han de ser consideradas entre todos los agentes de la institución. El reflejo de estas acciones se logra ver en los resultados de la encuesta.

En todos los otros valores que a continuación proponemos podemos estar en desacuerdo cuál es el orden de primacía, pero, la confianza es quizás el valor más importante y necesario en cualquier organización para llevar a cabo una gestión transparente y de calidad.

4.1.2 Responsabilidad Compartida

En esta parte el indicador buscaba reflejar que la responsabilidad compartida es la forma de generar procesos de cambio para la mejora. Los ítems que se presentan para este indicador son los siguientes:

- Cada uno de los miembros que conforman la institución, hace lo que debe hacer, en el momento oportuno. Allí **13,04%** de los docentes responden que están totalmente de acuerdo. Mientras que **47,83%** de ellos están de acuerdo. Eso significa que la implantación de valores está de a pocos insertándose en la institución y que supuestamente existen algunos elementos que hacen que el cambio de actitud para la mejora de la institución sea de forma paulatina.

- El ítem N°10 quiere prestar atención si el proceder de los directivos ha influido en el comportamiento de los demás miembros de la corporación. Nos damos con la sorpresa que existe un **43,48%**, igual para cada escala.

En el análisis de este segundo indicador, llama poderosamente la atención que no todos los encuestados están totalmente de acuerdo que cada agente educativo hace lo que debe hacer en el momento oportuno y más aún, si sumamos los porcentajes obtenidos nos damos cuenta que hay una opinión considerable que no se pueden leer dentro de estas dos escalas adoptadas. Porque sencillamente consideran que no todos los miembros de la institución se desempeñan en lo que deben hacer o si lo realizan no es el mejor momento.

El otro reactivo para este mismo indicador va en la línea de la influencia de los directivos en los demás miembros de la organización, también encontramos que hay un porcentaje, menor, que no aparece en las escalas de estudio y si confrontamos ambas preguntas podemos leer el mensaje (de algunos docentes) entre líneas que:” pocos hacen lo que deben hacer en su debido momento y los directivos poco o nada hacen”

En lo que respecta al indicador que habla de la responsabilidad compartida como una forma que fluya el conocimiento, vemos que el mayor resultado está en el ámbito: de acuerdo **65,22%**, mientras que totalmente de acuerdo está en un promedio de **34,78%**. Parecería que los encuestados están de acuerdo pero no convencidos totalmente que dentro del centro laboral los logros y los fracasos corresponden a todos. Es muy común escuchar en nuestro medio, culpar a los demás: “todos fallan menos yo”, cuando las cosas no van bien pero si existen los suficientes logros la frase es:”ese soy yo”. Un mundo bastante individualista ha traspasado los muros de las organizaciones. Incluso este individualismo traba muchas veces la fluidez del conocimiento, haciendo que se disperse la sinergia de la organización.

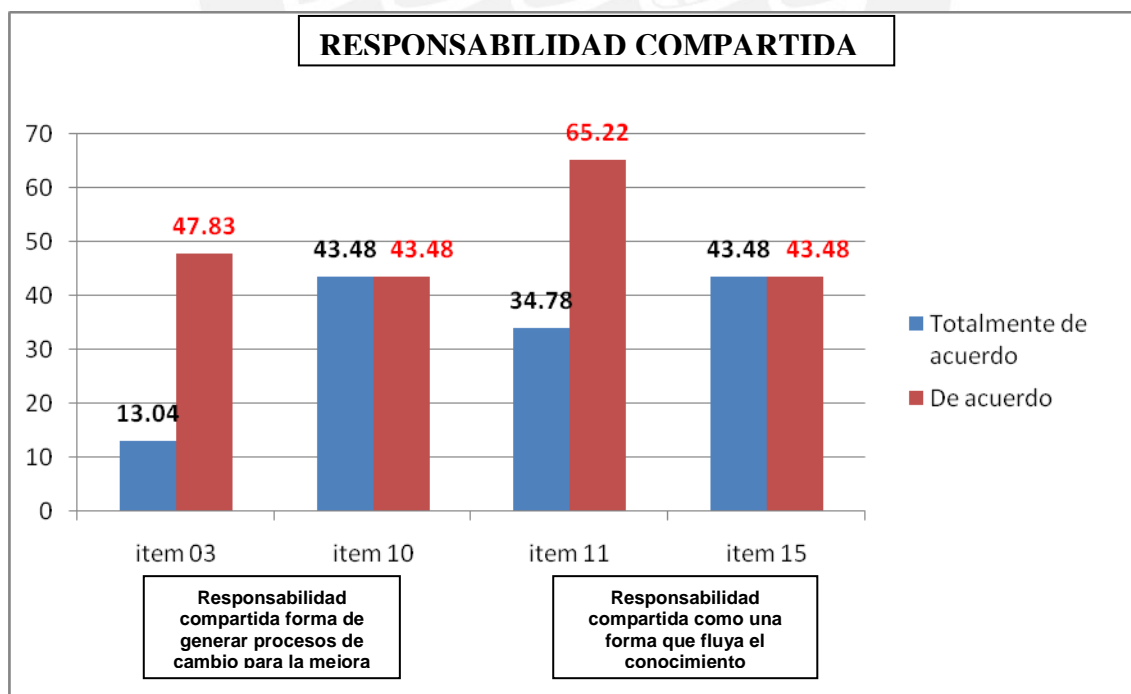
El **43,48%** está totalmente de acuerdo que dentro de la responsabilidad compartida, la dirección ha buscado promover el desarrollo de las capacidades de las personas a su cargo. El mismo porcentaje

manifiesta estar solamente de acuerdo. Es decir hay dos posiciones claramente definidas. Eso significa que hay docentes que están convencidos que en la institución se ha buscado promover el desarrollo de las capacidades de los agentes educativos, mientras que, para el otro porcentaje similar está de acuerdo que la dirección busque promover el desarrollo de todos los que laboran en la institución.

También, podemos decir que hay una discrepancia en las opiniones que no aparece³⁴ en las escalas analizadas porque quizás consideran que la actual gestión no ha buscado o no se ha promovido el desarrollo de las capacidades de todo el personal que labora en la institución.

Comparando ambas categorías podemos decir que el mayor porcentaje (50% frente a un 33.69% de los resultados trabajados) lo encontramos en la escala: De acuerdo, significando que el proceso de gestión reside en cada uno de los agentes de la organización.

GRÁFICO Nº 06:



³⁴ Cabe resaltar que nuestro análisis está enmarcado en dos alternativas: totalmente de acuerdo y de acuerdo.

En el gráfico, también, podemos encontrar que estamos inmersos en el proceso de gestión que no termina nunca (Schargel: 1997), por eso es menester compartir responsabilidades, "(...) *alignment of workforce with the strategies of the company, and from a study on the evolution of such practices, concluding that they commonly have been grouped into sub-disciplines (...)*"³⁵ (Wright & McMahan 1992:297), con la finalidad de un mejor desempeño.

En esta perspectiva, las instituciones educativas pueden brindar espacios donde se muestre cada vez mejor este valor. También creemos que ese porcentaje menor que aún falta definirse será capaz de integrarse, en la medida que se vea motivado.

4.1.3 Excelencia

Uno de los deseos de toda gestión es lograr la excelencia, en el campo educativo hablamos de la excelencia académica. Esto implica proteger los activos de la organización. Tanto valores como el nombre propio ganado dentro de la comunidad, hasta el punto de que resulta muy difícil separar la política de la organización con la excelencia. Cada institución desde su misión y visión debe buscar siempre ser mejores, en función de sus metas que desea lograr. He aquí lo que marcará la diferencia de otras instituciones.

Desde luego que el ISPEC no es ajeno al deseo de alcanzar la excelencia. Por eso, consultados los docentes encuestados si consideran a la excelencia como proceso de mejora y cambio continuo, encontramos: un significativo **56.52%** que está totalmente de acuerdo en lo que respecta al ítem 20 y un **43,48%** que sólo está de acuerdo. Es decir, que la gran mayoría considera que la excelencia en el proceso de mejora y cambio continuo tiene en cuenta el aspecto ético- moral como camino seguro para lograr las metas propuestas junto con los objetivos deseados. Además, existen una igualdad dentro las escalas analizadas **43.48%**, cuando se les ha consultado a los

³⁵ Traducción libre: "(...)alineando la fuerza laboral con las estrategias de la empresa; y a partir de un estudio sobre la evolución de tales prácticas, concluir que comúnmente éstas han sido agrupadas en subdisciplinas(...)

docentes que si la puntualidad y la exigencia han sido los valores que han marcado la pauta del cambio en la institución. No deja de llamar la atención que por un lado reconocen que los valores son acciones necesarias para el cambio, por otro lado, en lo que respecta a los otros valores antes mencionados no se logra ese porcentaje mayoritario.

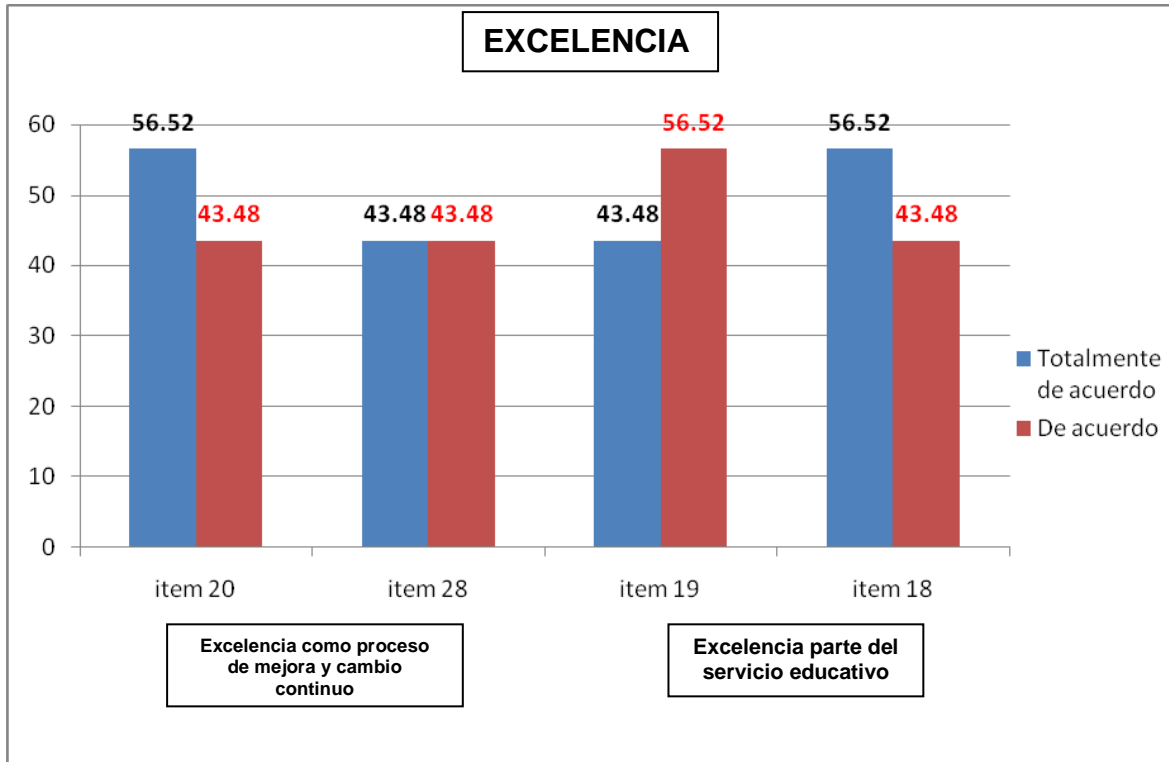
Aunque también es necesario reconocer que existe un porcentaje minoritario, igualmente válido, que no se refleja en estas dos escalas, que tal vez, consideran que han sido otras las razones que han marcado la pauta de cambio o que por lo menos hasta ahora, para ellos, no se da ningún cambio representativo.

Así mismo, Entre los ítems 18 y 19 los porcentajes que arrojan pareciera que se han intercambiado mientras que para el primero, los que están totalmente de acuerdo es de **56,52%** seguido de un **43,48%** que solamente están de acuerdo. En el caso del segundo ítem los que están totalmente de acuerdo es **43,48%**, mientras que **56,52%** están de acuerdo.

En ambos reactivos se llegan al **100%**, lo importante que rescatamos de este análisis es que los docentes entienden que el compromiso de buscar la excelencia es de todos los que conforman la institución. Por otra parte aún la mayoría no está convencido que lo importante de esta nueva gestión es priorizar valores para mejorar la calidad educativa. Quizás, por el poco tiempo que se ha puesto en práctica este tipo de gestión, todavía no se nota la pauta de un antes y un después.

Dentro de esta categoría que estamos analizando encontramos el ítem sobre si es la puntualidad y la exigencia han sido los valores que han marcado la pauta para el cambio. Sobre este particular encontramos que la opinión de los docentes está en igualdad de condiciones **43.48%** están totalmente de acuerdo y similar resultado están de acuerdo.

GRÁFICO Nº 07:



Con respecto al indicador: la excelencia parte del servicio educativo. Formulado en el ítem 19, encontramos que el **56.52%** de los profesores están de acuerdo que lo más importante para la actual gestión ha sido priorizar valores para mejorar la calidad educativa. Seguido de un **43.48%** que están totalmente de acuerdo.

Si consideráramos en un análisis somero, diríamos que en este caso se juega el 100% en estos dos rubros y aparentemente no se necesitaría objetar nada, pero la lectura de estos gráficos también nos está recordando que se tienen que trabajar considerando con claridad los objetivos y que todos nos pongamos totalmente de acuerdo para realizar acciones conjuntas.

El ítem 18 en cierta medida hace ver que cuando se tiene presente la participación de los docentes, y así lo expresa el reactivo, ellos se identifican con la pregunta y expresan que su accionar se toma en cuenta por eso adquiere **56.52%** el rubro que están totalmente de acuerdo frente a un **43.42%** que sólo está de acuerdo. Tanto en la reflexión del ítem anterior como en este

lo que llama poderosamente la atención es que en ambas anexiones se encuentra el 100% de la muestra.

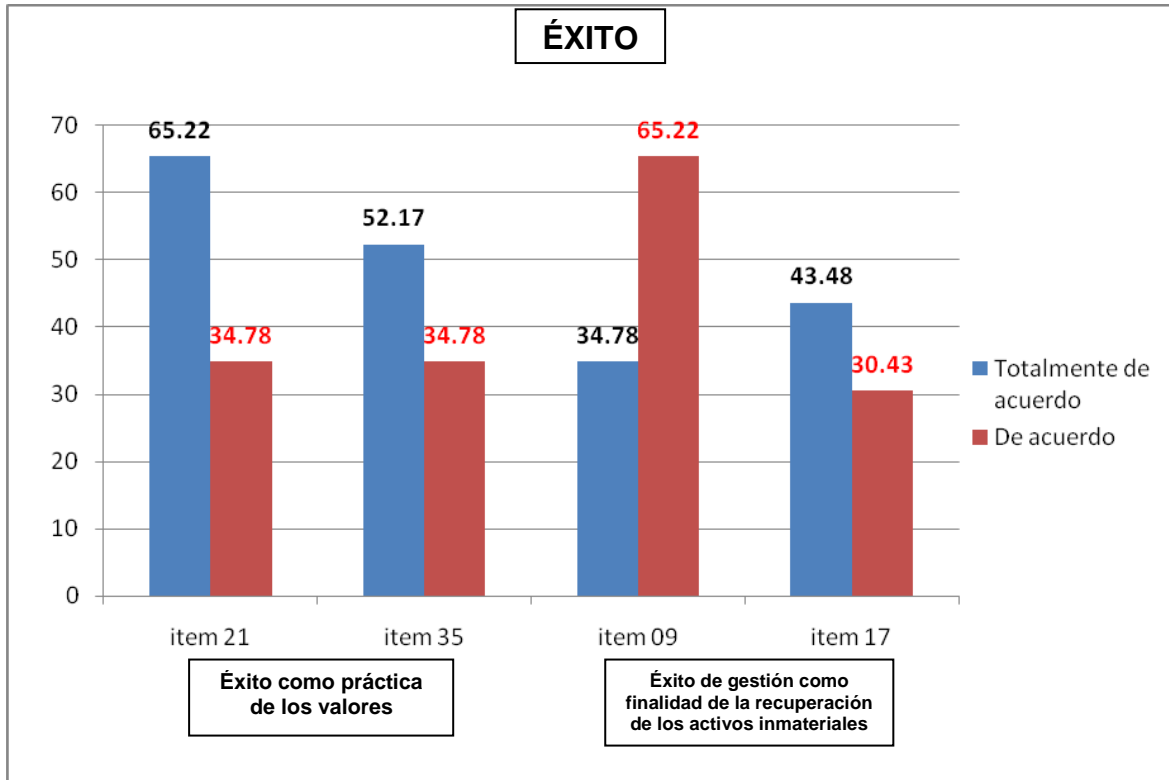
4.1.4 Éxito

En esta parte proponemos éxito bajo una doble mirada. Por una parte como éxito de gestión y por otra, como práctica de valores que ayuda a la recuperación o instauración de los activos inmateriales. Sin embargo, los dos ítems propuestos para evaluar a la primera categoría de este rubro coinciden en un totalmente de acuerdo, compartir la información dentro de la institución, respetándose a sí mismo y por ende a los demás. Hace que tengamos **65.22%** en uno y en el otro ítem **52.17%**.

Al analizar la segunda categoría encontramos que entre las dos preguntas la primera de ellas el **65.22%** de docentes están de acuerdo, mientras que en la siguiente interrogante, en la misma línea de estar de acuerdo encontramos **30.43%** respectivamente. Aunque en el segundo ítem se encuentre delante de la idea de estar totalmente de acuerdo con **43.48%**, creemos que existe la preocupación (o por lo menos se ha creado la expectativa necesaria) de alcanzar el éxito a través de los valores propuestos por la promotoria del instituto: Transparencia y excelencia académica.

En este apartado otra vez se refleja el deseo de participación en conjunto que tienen todos los docentes al preguntárseles si la buena marcha de la institución ha dependido de todos los integrantes que la conforman: la respuesta es de acuerdo, porque quizás siempre existe la duda, si se pondrá en práctica lo que se investiga.

GRÁFICO Nº 08:



Preocuparnos por algo que no conseguimos cambiar o arrojar una actitud negativa al respecto no mejorará, ni la situación ni la institución educativa. En cambio si pensamos en rescatar los activos con que cuenta la institución y propiciar otros que aún no se han practicado hará que reconozcamos que el éxito o fracaso de toda institución depende exclusivamente de la conducción y manejo acertado de los activos inmateriales.

4.2 Variable N° 02 : Trabajo en equipo

4.2.1. Compartir el conocimiento

Senge (1992) consideraba que una organización que es capaz de compartir el conocimiento es una institución que está en alza. Esto es posible constatarlo desde los dos indicadores propuestos, para analizar esta variable. El primero, de ellos, refiere a la necesidad de compartir el conocimiento, mientras que el segundo está referido a la fluidez de conocimiento para alcanzar logros significativos. Las respuestas obtenidas son las siguientes:

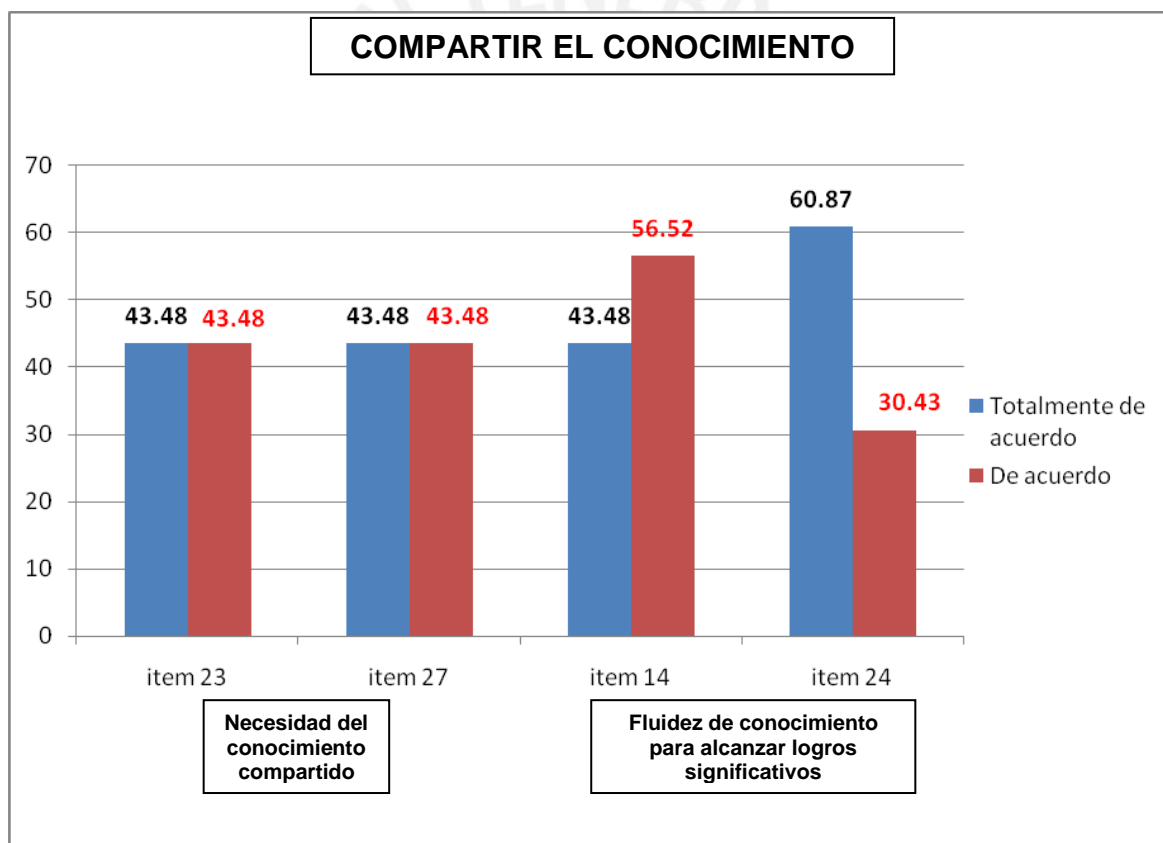
- la comunicación oportuna y el diálogo fluido ha sido esencial para mejorar las relaciones y compartir conocimiento en la institución. Existe una igualdad en las respuestas de **43.48%** tanto para los que están totalmente de acuerdo y los que están de acuerdo. De esto, podemos sacar que las fuerzas pueden estar divididas entre dos frentes que solo pueden ser dirimidas por aquellos que en este rubro no figuran porque no consideran ninguna de las dos alternativas. Tal vez, porque existen rezagos del si le digo todo ya no se es imprescindible. Idea por lo general que circula en instituciones educativas. En otros términos se reconoce como “celotipia de trabajo”.

- cuando se les pregunta si los problemas que ha tenido la institución han sido más de índole personal. También se muestra que los resultados son iguales en porcentajes **43.48%**. Parece ser algo sintomático la división de fuerzas y es que el riesgo por las nuevas propuestas siempre es asumido con reticencia y con mayor vorágine por docentes que ya han experimentado diferentes procesos de gestión.

La segunda categoría está en sintonía Fluidez de conocimiento para alcanzar logros significativos. Aquí vemos que en el ítem 14 se impone un de acuerdo **56.52%** frente a un **43.48%** que dice estar totalmente de acuerdo cuando se les ha preguntado sobre la excelencia académica como la administrativa ha sido preocupación de la actual gestión. Además, encontramos que el 100% se puede constatar dentro de las primeras alternativas y no deja duda que hay una línea de opinión marcada, al respecto.

En lo que atañe a enseñar y aprender en libertad, ítem 24, consideran que este rubro si ha sido implementado en la institución; el **60.87%** está totalmente de acuerdo. Mientras que el **30,43%** está sólo de acuerdo. La suma de los dos resultados no llega a ser el 100%. Eso significa que algunos de los docentes encuestados no responden o están en alguna otra categoría de respuesta que no se encuentra en nuestro espectro de estudio. Llama la atención este pequeño porcentaje que no considera que se esté practicando el ejercicio de la libertad o en todo caso quiere indicarnos que algo debe estar sucediendo.

GRÁFICO N° 09



Muchos creen que el enfoque de la organización es tarea de los directivos. Los trabajadores del mañana tendrán que ser capaces de obtener el compromiso y entusiasmo que conciben los enfoques auténticamente compartidos, requiere tiempo, atención y estrategia mancomunada.

4.2.2 Dominio propio

La categoría del dominio propio esta franqueada por los siguientes indicadores: Autocontrol como parte de participación en la institución y dominio propio e identidad como compromiso con la institución. Estos a su vez son asequibles a través de dos preguntas cada una.

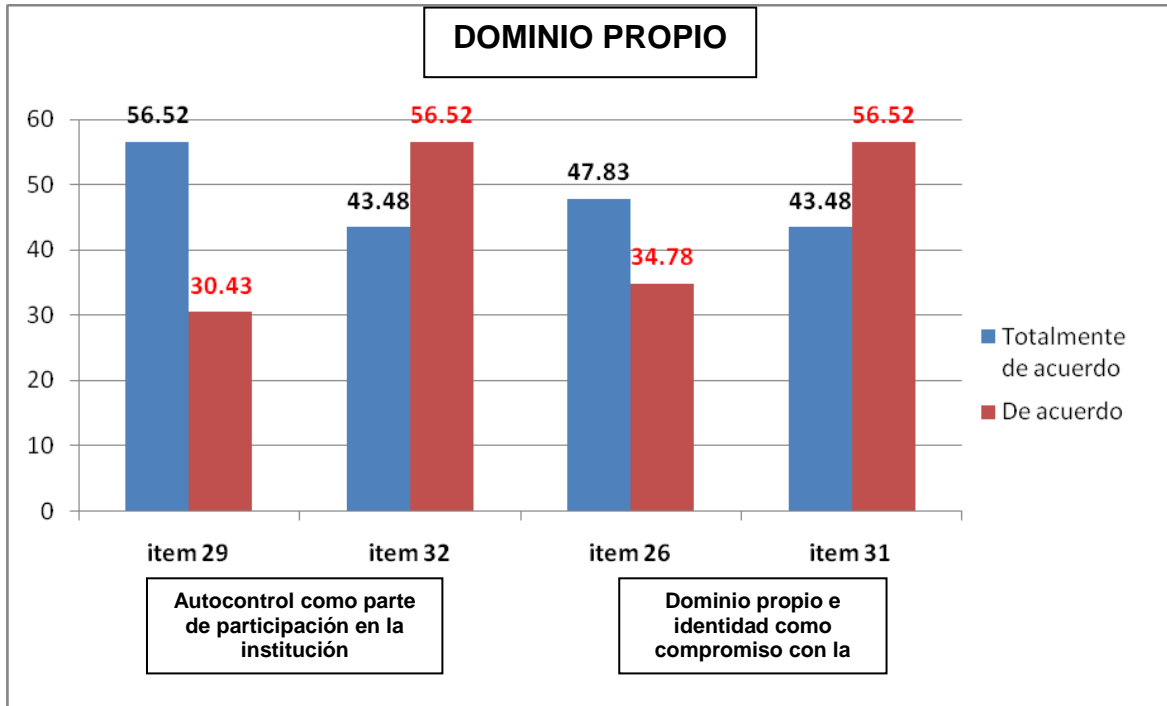
En la primera categoría validada por el ítem 29 vemos que el **56.52%** de docentes están totalmente de acuerdo y **30.43%** están de acuerdo. En este rubro, habría que especular sobre los restantes que no aparecen en este cuadro ya que, no se llega al 100%. Aunque se tiene claro que el desempeño de todos los integrantes repercute en la organización.

En lo que respecta al ítem 32, donde se enfatiza que la práctica de la tolerancia y el respeto mutuo ha creado el clima necesario para el mejor desenvolvimiento; llama la atención que el **96%** de los encuestados aparecen en estas dos escalas. Los que están de acuerdo suman **52.56%** frente al **43.48%** que están totalmente de acuerdo. Aunque si consideramos ambas escalas podríamos decir que los agentes educativos opinan que se ha creado el clima necesario para desarrollar los activos inmateriales; también se puede presumir que existe algún rezago de resistencia al cambio y que prefiere mantenerse al margen o quizás querrá que las cosas marchen para recién enrolarse a la acción.

Debemos considerar que cuando las instituciones escogen el dominio propio, están obligadas a repensar su inversión en el desarrollo de capacidades de los empleados. Porque sólo, las personas que están convencidas que los resultados en la institución son importantes, ven claramente la necesidad de trabajar en “equipo” y cambiar su actitud para alcanzar los mejores resultados.

GRÁFICO Nº 10:

DOMINIO PROPIO



En esta etapa de dominio propio los empleados deberían comprometerse con la organización porque sienten una obligación (como deber ser) y, hemos de suponer que, han asimilado la misión y visión de la institución o empresa conscientemente para mejorarla continuamente.

4.2.3 Sistematización de recursos

La sistematización de recursos contempla los efectos que las personas producen en los demás como en la institución. Esto lo vemos en las preguntas propuestas. Por un lado está ¿la responsabilidad compartida se ha dado entre todos los que conforman el ISPEC? A esta interrogante los docentes están totalmente de acuerdo **34.78%**, sucede lo mismo con los que están de acuerdo. Nos damos cuenta que ni sumados ambos resultados pueden llegar al 100%. Hablamos solo de **69.56%**. Existe aproximadamente el **30.44%** fluctuante, porque todavía esta faceta está en proceso de ser implementada.

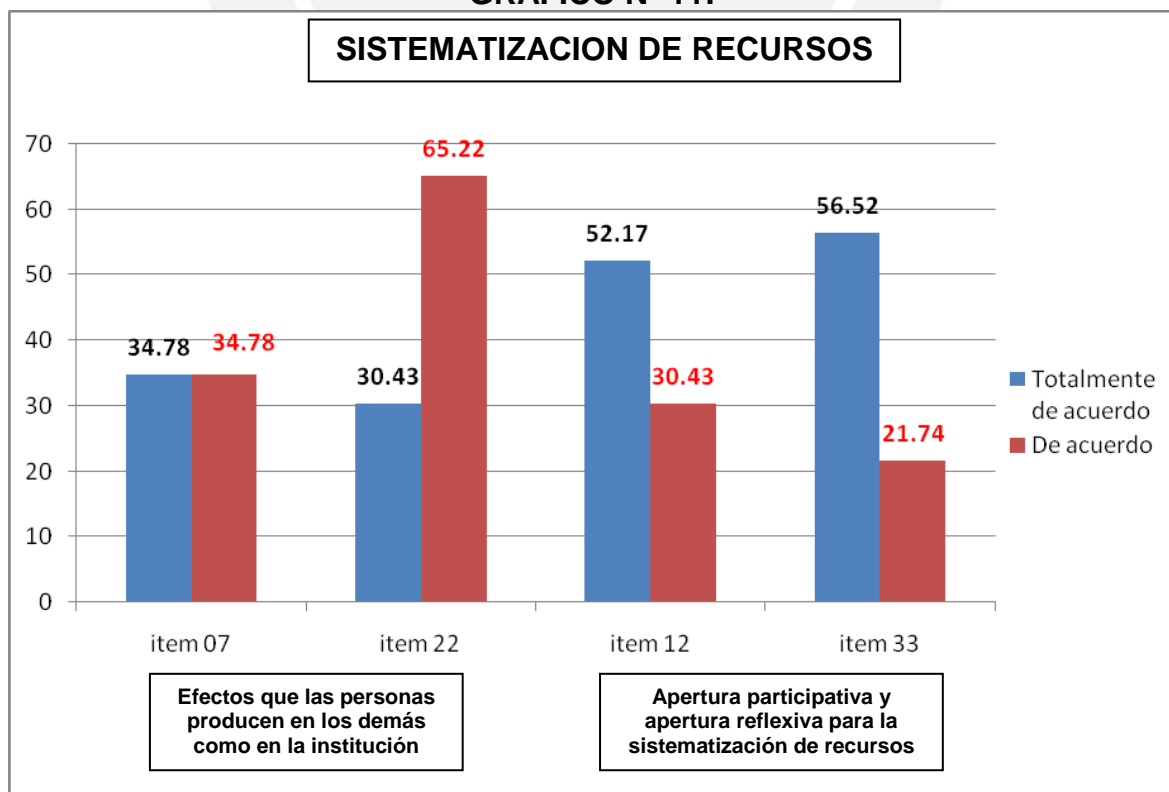
Trabajar y aprender en conjunto es la segunda interrogante en este acápite, pues queremos saber si aprender en conjunto ha hecho que mejoren

las relaciones entre todos los miembros del ISPEC. Los que están totalmente de acuerdo suman **30.43%**, los que están de acuerdo suman **65.22%**, cifra bastante contundente; refleja la característica que la gran mayoría de los docentes reconocen que cada acción del individuo repercute en los demás, quizás no todos son conscientes de ello o no quieren asumir el compromiso que acarrea una gestión de este tipo.

Apertura participativa y apertura reflexiva para la sistematización de recursos es la segunda categoría que pretendemos analizar desde la asunción responsablemente de cada uno con su trabajo, creatividad para mejorar la calidad ha hecho que la institución mejore en calidad y servicio; **52.17%** está totalmente de acuerdo que desde la función personal se está marcando la diferencia porque son conscientes que dando lo mejor de cada uno a la organización, esta recoge servicio y calidad.

Por tanto, se promueve en el instituto un clima social interno fomentando el espíritu de grupo, participación, creatividad e innovación. Los encuestados están totalmente de acuerdo **56.52%** y **21.74%** están de acuerdo.

GRÁFICO Nº 11:



Las nuevas construcciones organizacionales que permiten la elaboración de visiones compartidas encaran la institución – educativa- como un conjunto de comunidades superpuestas que se centran en un sentido compartido. Como lo afirma Senge (1992:261) *“Lo que une a la gente no es lo que obtiene de la organización, sino lo que puede aportar a la comunidad”*.

4.2.4 Aprendizaje en equipo

El potencial de esta pauta consistirá en compartir un conjunto de ideales, el sentimiento de pertenencia y ayudar a los equipos de gestión a tener una trayectoria deslumbrante y duradera, para ello sus aptitudes deben ser sostenidas y autorreforzadas. Donde el equipo que conforma la institución debe de: *“(…) alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean”*. (Senge, 1992:296).

Justamente, el desarrollo de la capacidad de un equipo para lograr resultados que se desean; es la categoría que deseamos comparar, entre las preguntas de coordinación en la institución con los estamentos respectivos y la otra idea de si trabajar en equipo ha sido prioridad en la institución.

Para la primera interrogante, expresado en el ítem 30 vemos existe un porcentaje similar de **43.48%** tanto para los que están totalmente de acuerdo y los que están sólo de acuerdo. Para algunos docentes quizás se pueda pensar que ellos consideran que hay cosas que no se coordinan o por lo menos se cree que no con los estamentos respectivos.

52.17% están totalmente de acuerdo que trabajar en equipo ha sido prioridad en la institución. Para lo que están de acuerdo sólo **43.48%**. Sumados ambos rubros alcanzan el **95.65%**. Un grupo minoritario al parecer no coordinan con esta idea que trabajar en equipo es lo más recomendable tanto para la organización como para los integrantes.

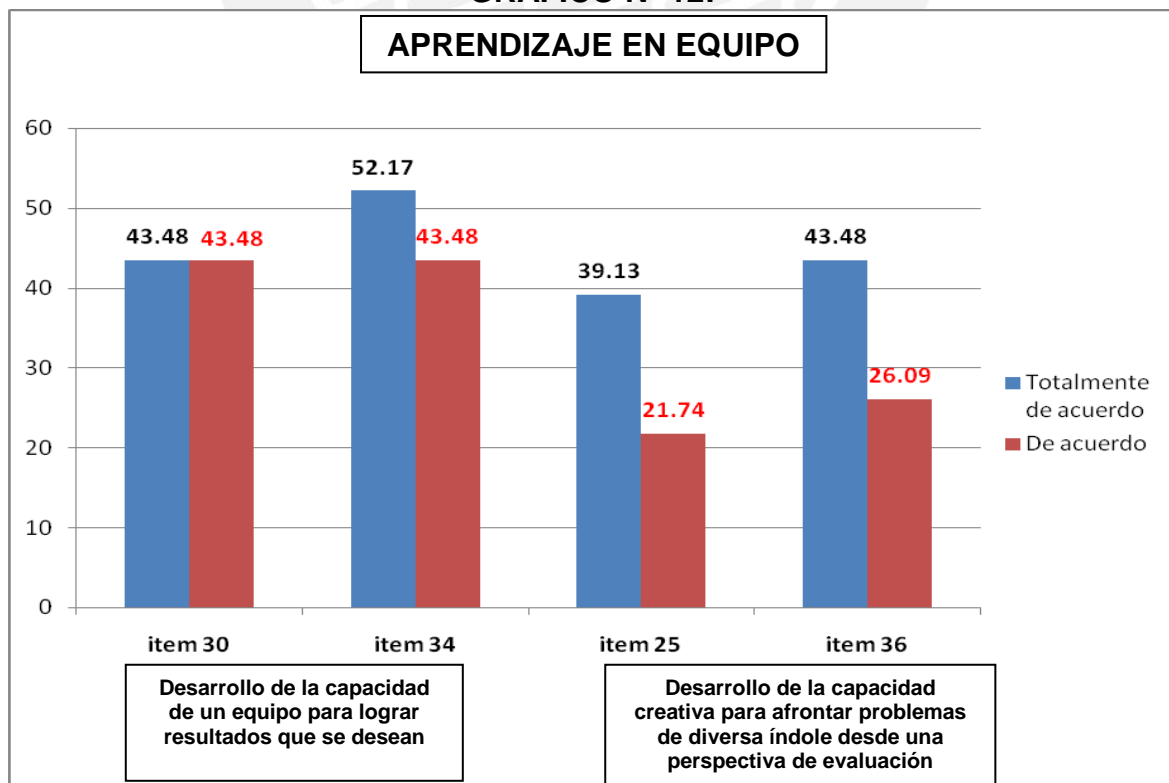
Por último, la categoría del desarrollo de la capacidad creativa para afrontar problemas de diversa índole desde una perspectiva de evaluación permanente; hemos podido recoger datos a través de dos indicadores:

- La acción de cada uno de los integrantes del ISPEC ha repercutido en el desempeño de toda la institución.
- La creatividad para resolver problemas ha sido un factor necesario para la vigencia del ISPEC, durante estos 25 años.

En el primero responde **43.48%** que están totalmente de acuerdo, mientras que **26.09%** está solo de acuerdo. Existe un remanente que no lo podemos confrontar pero es significativo, debido a que dentro de estas dos escalas no se llega al **100%**.

Muchos consideran que no ha sido la creatividad la que se ha puesto en marcha para los 25 años de vigencia del ISPEC. Antes bien, consideran que ha sido el ejercicio de algunos valores, conocidos desde esta investigación como activos inmateriales, lo que ha permitido soslayar los diferentes problemas a lo largo de existencia de la institución.

GRÁFICO Nº 12:



Verificar lo que efectivamente es útil y lo que falta anexar a la organización, además de no ser nada nuevo, es una tarea intensa y embrollada; lo ideal es rescatar los activos inmateriales con los que cuenta la institución y reconocer que estos se recrean, se adquieren, se aplican, se protegen y se trasladan dentro de la organización.

A la luz de los encuestados, reconocemos que hemos encontrado el ejercicio de los activos inmateriales dentro de la institución y que a partir de la gestión de estos es posible lograr resultados³⁶ significativos. Pretendemos actuar de acuerdo con la misión, visión y valores con asidero en la calidad de su capital humano e intelectual y se inicia con una planificación interactiva, donde la opinión de todos cuenta.

Lo anterior supone, implementar y priorizar la calidad humana en la organización, una iniciativa de este tipo, con un compromiso de gestión desde la recuperación de los activos inmateriales, los agentes de toda la organización y los usuarios pueden desarrollar ventajas comparativas tanto en la calidad y la excelencia académica como en una poderosa capacidad de anticipación; porque, tal sucede con la gestión financiera o la gestión de recursos, la gestión del conocimiento nunca termina, ya que, ésta supone que los procesos siempre son dinámicos, por ende, están en constantes cambios de acuerdo a los contextos.

De los resultados obtenidos, en su conjunto, podemos decir que hemos encontrado el ejercicio de activos inmateriales en el ISPEC, aunque, de manera dispersada, por tanto, se desaprovecha la sinergia en su conjunto. Es necesario implantar una política que implique y considere estos activos intangibles que agregan valor al producto final.

Todos los educadores de la institución estudiada están de acuerdo que los activos inmateriales son hoy en día requisitos indispensables para la mejora de la institución, más aún si ésta prepara a docentes en el Área de

³⁶ Verificar los cuadros anteriores

Educación Religiosa Católica. Lo afirmado, anteriormente, es posible identificarlo en el resultado de las encuestas: donde existe un porcentaje considerable en la escala: **De Acuerdo**, en todas las variables propuestas.

Reconocer que el trabajo de detección y su posterior descripción de los activos inmateriales, sin duda, es un trabajo arduo que se ocupa y requiere elementos propios de la abstracción. Partir de la generación de confianza, hasta concretar un aprendizaje en equipo requiere de mantener una responsabilidad compartida donde se pueda compartir el conocimiento, sistematizando los recursos para lograr la excelencia y por ende el éxito de una gestión.

Nuestra investigación propone que la excelencia y el éxito de una gestión se genera cuando se es capaz de otorgarle valor agregado a nuestras actividades diarias, dentro de las instituciones educativas. En el cotidiano quehacer se encuentra la valoración y potenciación de los activos corporativos de naturaleza inmaterial.

Además, la capacidad de gestionar estos recursos, en las instituciones educativas, es lo que ha pasado a ser una necesidad básica; tanto para lograr mejores resultados en la educación (implica trabajo en equipo) porque necesitamos coordinar las actividades laborales de todas las personas que hacemos la institución, cuanto si se desea obtener ventajas competitivas llevaderas en el tiempo (fortaleciendo la política institucional en función de los valores que escoja la institución).

Finalmente, consideramos con Senge que una institución educativa que no es capaz de ponerse de acuerdo o dialogar con sus agente internos para lograr sus objetivos propuestos tampoco será capaz de dialogar con sus agentes externos (“clientes o usuarios”) a quienes presta sus servicios. Por tanto estará destinada a desaparecer.

CONCLUSIONES

Las conclusiones principales de esta tesis son:

1. En opinión de los docentes encuestados aún falta reconocer e identificar: los valores y el trabajo en equipo como bienes intangibles y la importancia que estos tienen dentro de una institución.
2. En la institución existen algunos activos inmateriales, tales como: responsabilidad compartida, excelencia como mejora, éxito como práctica de los valores y fluidez de conocimiento que son capaces a partir de ellos generar cambios en mejora de la organización.
3. Los docentes consideran que el valor es una convicción interna que aportan o determinan una conducta, modelan ideas y condicionan los sentimientos, relativamente en la institución desde la idea de excelencia.
4. El hacer bien las cosas o practicar el bien no es lo que la mayoría ha efectuado en el ISPEC, según los docentes encuestados. Sin embargo, consideran que se está promoviendo un nuevo proceso de gestión.
5. Los docentes encuestados realizan trabajos en grupos pero no de equipo, ya que no ha llegado a generar mayor confianza, ni identificación con la institución. Por tanto, el aprendizaje en equipo y la fluidez del conocimiento queda muchas veces rezagado, ello podría deberse a los pocos espacios que se tienen para socializar.
6. Los resultados de los encuestados refieren que los activos inmateriales y el trabajo en equipo influyen (de una manera u otra) en la institución, en el desempeño de sus labores y el compromiso con la misma. Sin embargo, estos componentes no se han tenido en cuenta hasta ahora.

7. Según los encuestados, la institución tiene un clima necesario para el mejor desenvolvimiento. No obstante, este no es debidamente aprovechado entre todos los agentes educativos. Ello podría deberse a que son muy pocos los espacios que quedan para la reflexión y análisis de las actividades desarrolladas en conjunto.
8. De acuerdo al resultado de las encuestas, prevalece la creencia de la existencia que la práctica de valores esenciales para la vida se puede visualizar en el cotejo de los resultados, porque rigen la vida, orienta las habilidades y destrezas de los seres humanos.
9. El proceso de mejora de gestión desde los activos inmateriales autoriza finalizar que es posible llevarlo a cabo si se reconocen los activos con que cuenta la institución y si todos los que conforman la organización son capaces de aportar valor agregado a la institución.

RECOMENDACIONES

Fue a partir del encuentro con Senge (1992) en la “Quinta Disciplina”, cuando nos propusimos verificar con que activos inmateriales cuenta el ISPEC. Después de haber hecho esta investigación pensamos que, dicho estudio puede extenderse a otras instituciones educativas, en donde:

1. Cada organización debe de comenzar con un diagnóstico para saber con qué activos inmateriales cuenta. Y a partir de ellos afianzar aquellos que pueden convertirse en política de institución o implementar algunos que vayan con la visión y misión.
2. Quienes quieran implementar una gestión desde los activos inmateriales tendrá que considerar la disposición y las actitudes de su personal que la conforma.
3. Debe priorizarse ante todo el factor humano, la persona.
4. Si es de confesión religiosa, como es el caso del ISPEC; se hace imperativo rescatar y poner de relieve los “valores” que hacen de cada persona más humana.
5. Se pueden verificar que los problemas existentes no son los más graves los de índole económica, sino los de arraigo personal que muchas veces se reflejan en la organización.
6. Quieran realizar posteriores investigaciones para revalorar las acciones de las personas en las organizaciones.
7. Debe ser adaptada a las diferentes circunstancias de gestión educativa o por lo menos puede brindar algunas luces sobre que elementos se deben priorizar para llevar a cabo la integración de las personas que conforman la organización para guiar la sinergia a objetivos o fines comunes.
8. Se debe tener en cuenta que el manejo de los activos inmateriales dan un valor agregado al producto y en cuanto a la organización esta va alcanzando la calidad y la excelencia.
9. La realidad se cambia con acciones concretas, por eso, es un deber transformar nuestra realidad concreta con acciones concretas, también.

10. Sean capaces de detectar que cuando una institución tiende a estar en crisis; Senge nos confirma que, lo primero que debemos revisar es nuestras relaciones al interior de las mismas.



BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, J. (1995) **Relationship in business markets: Exchange episodes, value creation, and their empirical assesment.** Journal of the Academy of Marketing Science, vol.23, nº4.
- AGUERRONDO, I. (1996). **La escuela como organización inteligente.** Buenos Aires, Argentina: Editorial Troquel.
- ALMEYDA, J. y ALMEYDA, O. (2004). **Paradigmas de la Investigación Educativa.** Pautas para elaborar el proyecto de investigación. Lima, Perú: Editorial Edigraber.
- ARENDT, H. (1993) **La condición humana.** Trad. Ramón Gil. Barcelona, Paidós. (trabajo original publicado en 1958)
- ARGYRIS, C. (1993) **Como vencer las barreras organizativas.** Barcelona: Ediciones Díaz de Santos S.A. (trabajo original publicado en 1983).
- ARGYRIS, C. (1999) **Conocimiento para la acción: una guía para superar los obstáculos en la organización.** (Gabriel Zadunaisky, trads.) Barcelona: Ediciones Granica S.A. (trabajo original publicado en 1983).
- ARGYRIS, C. (1976) **La dirección y el desarrollo organizacional:** el camino de XA a YB (Claudio Victor Loeffler, trads) Buenos Aires, Argentina: Editorial "El Ateneo"
- BECKER, B. & HUSELID, M. (1998) **High performance work systems and firm. Performance: A synthesis of research and managerial implications.** Research in personnel and human resources management, 16, págs. 53 – 101.
- BOLIVAR, A. (2001). **Que dirección es necesaria para promover que una organización.** Organización y gestión educativa. Núm. 1.
- BOLIVAR, A. (2000). **Los centros educativos como organizaciones que aprenden.** Editorial La Muralla. Madrid- España.
- BROOKING, A (1997) **El Capital Intelectual.** El principal activo de las empresas del tercer milenio. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- CANTON, I. (2001). **Nueva organización escolar en la sociedad del conocimiento.** Revista de orientación pedagógica Sociedad española de pedagogía. 53, 221 – 213. Recuperado el 11 de febrero del 2007, de la base de datos de Bordón.
- CAPELLA, J. (2005). **Gestión del conocimiento en el campo educativo.** Material de trabajo de la Maestría en Gestión de la Educación. PUCP.
- CAPELLA, J. Y OTROS. (2006) **La escuela: Organización que Aprende.** Material de trabajo curso "Gestión del conocimiento en el campo de la Educación" Maestría en Educación con mención en Gestión. Escuela de Graduados. PUCP

CARDONA, O. G. (2002) **Educación Virtual un paradigma para la democratización del conocimiento**. Serie Formación de Formadores. CEDINPRO.

CARRIEGO, C. (2005). **Los desafíos de la gestión escolar**. Una investigación cualitativa. Editorial Stella – La Crujía. Buenos Aires – Argentina.

CARRIÓN, J Y ORTÍZ DE URBINA, M. (2000). **La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento**. Artículos 2000 .

CHURCHMAN, W. (1993) **El Enfoque de Sistemas**, Editorial Diana, México.

COLLINS, C. ERICKSEN, J. & ALLEN, M. (2004). **A qualitative investigation of the human**. Resource management practices in small businesses. Itaca, New York: Center of advanced human. Resources studies. Cornell University

COLLISON, CH. & PARCELL, G. (2003). **La gestión del conocimiento: lecciones prácticas de una empresa líder**. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

COLLISON, CH. & PARCELL, G. (2004). **Learning to Fly, Practical knowledge management from leading and learning organizations**. Capstone Publishing Limited.

CROSBY P. B. (1996) **La Calidad es Gratis**. Editorial Grao. Barcelona (Trabajo original publicado en 1979).

CUBA, S. (1998). **Formación para la Gestión Educativa: enfoque, experiencia y propuesta**. TAREA. Lima – Perú.

DAVENPORT, T., DE LONG, D. and BEERS, M. (1997). Building successful knowledge management projects. Working paper. Ernst & Young Center for business innovation.

http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Building_Successful_KM_Projects.pdf

DE LONG, D. (1997). **Building the knowledge driven organization: How culture drives**. Knowledge Behaviors, (traducción libre).

http://www.providersedge.com/docs/km.articles/Building_the_knowledge_Based_Organization.pdf

DELORS, J. (1999). **La educación encierra un tesoro**.

DEMING, E. (1989), **Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis**. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

DRUCKER, P.F. (1994) **El ascenso de la sociedad del conocimiento**. En Facetas. N°104, 2/94

- GARCIA, F. (2002) **El cuestionario**. Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios. México D.F: Editorial, Limusa, S.A. Noriega Editores..
- GHIGLIONE, R. (1989) **Técnicas de investigación en ciencias sociales**: datos, observación, entrevista, cuestionario. Madrid: Narcea.
- GÜELL, F. (2001) **La empresa basada en el conocimiento**. Madrid. Rialp.
- GÓMEZ, M. (2006) **Introducción a la Metodología de investigación Científica**. 1ª ed.- Córdoba : Editorial Brujas.
- GOPAL, C. AND GAGNON, J. (1995) “Knowledge, Information, Learning and the IS Manager”, Computerworld, Vol. 1, No. 5, pp. 1-7.
- HARDT, M. Y NEGRI, A. (2004). **Multitud. Guerra y democracia en la era del Imperio**, Buenos Aires, editorial Debate.
- HARDT, M. Y NEGRI, A. (2002). **Imperio**, Buenos Aires: editorial Paidós.
- HERNANDEZ, R.; FERNANDEZ, C Y BAPTISTA, P. (1998) **Metodología de la investigación** (2da.Ed.). México: McGraw Hill.
- HITT, M., BIERMANN, L., SHIMIZU, K. & KOCHHAR, R. (2001). **Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource – based perspective**. The Academy of Management Journal. Vol. 44.Nº1. Págs. 13 – 28.
- IMBERNON, F. (2004) “**Cinco Ciudadanías para una Nueva Educación**” 1º Edic. Editorial-Grao – Barcelona.
- IVANCEVICH, J y Otros. (1998) **GESTIÓN: Calidad Y Competitividad**. Colombia: Editorial Irwin.
- KHALIFA, M. and LIU, V. (2003) “**Determinants of Successful Knowledge Management Programs**” (online). Electronic Journal on Knowledge Management, Volume 1 Issue 2 págs:103-112.
http://www.geocities.com/ajaysharma_lib/Determinants.pdf
- MAXIM, P. (2002) **Métodos cuantitativos aplicados a la ciencia sociales**. México: Oxford University Press.
- MOREY, D. (2000) **Knowledge management: Classic and contemporary works**. Cambridge, MA: MIT.
- MORÍN, E. (1999) **Los siete saberes necesarios para la educación del futuro**. Ed. Cátedra. Madrid.
- NONAKA, I. (2000). **La empresa creadora de conocimiento**. En **Gestión del Conocimiento**. Harvard Bussines Review. Bilbao: Deusto. (pp.23-50).

Organización Internacional del Trabajo, Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación.

NUÑEZ, G.A. (2000) **Sobre la gerencia del conocimiento**. En Asuntos. Año 4 N°7. Mayo 2000 PDVSA. CIED. Caracas.

NWORIE, J., and DWYER, F. (2004). **Knowledge Management & Instructional Design: Optimizing Organizational Knowledge**. Silver Spring: Aug-2004. Tomo: 43, N°7, Págs: 27 -32.

ORDOÑEZ DE PABLOS, P. (1999) **Gestión del conocimiento y medición del capital intelectual**. IX congreso nacional de ACEDE: empresa y mercado: nuevas tendencias. Burgos, 12,13 y 14 de setiembre de 1999.

ORTIZ, M. T. (2007): **Gestión de la calidad para instituciones de educación superior**. Planes de mejora. Primera edición: Marzo. Consorcio de Universidades. Perú.

PIZARRO, L.; REAL, J.C. y SOUSA, E. (2002) **El emprendedor como motor de creación de conocimiento**. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.

PRUSAK, L. (1999). **Where did knowledge management come from?** En: IBM Systems Journal. Vol.40. N° 4. Págs.1002 – 1007.

RAMÍREZ, C. (2002). **La gestión administrativa en las instituciones educativas**. México D.F: Editorial Limusa.

SCHARGEL, F.P. (1997). **Como transformar la educación a través de la gestión de la calidad total**. Guía práctica. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Juan Bravo, 3 – A. 28006. Madrid. España

SCHEIN, E. (2004). **Organizational culture and leadership**. 3ª Ed. EE.UU: Jossey – Bass.

SENGE, P. (1992). **La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente**. Barcelona: Granica. México DF.

SOLÉ, F. y Otros. UAB. (1997) **La percepción social de la universidad**. Editan los consejos sociales de las universidades Catalanas. Barcelona.

SOTILLO, R. (2004) Empresas Humanistas Hoy.rsotillo@epes.es
[http://www. Gestión del conocimiento. Com/](http://www.Gestión.del.conocimiento.Com/)

STEWART, T. (1998) **El Capital intelectual**: Una nueva ventaja competitiva de las empresas. Rio de Janeiro. Campus.

SWIERINGA, J. Y WIERDSMA A. F. (1995) **La organización que aprende**. Addison – Wesley Iberoamericana. México D.F.

SZULANSKI, G. (1999:5). **The process of knowledge transfer: A diachronic.** Analysis of Stickiness, en OBDHP, edición especial de knowledge transfer, del 14 de junio de 1999.

<http://ionescenter.Wharton.upenn.edu/papers/1999/wp99-05.pdf>

TABBERER, R. (2003) **Knowledge and Innovation** – ‘five easy pieces’,
http://www.standards.dfes.gov.uk/innovationunit/pdf/knowledge_and_innovation.pdf?version=1

TOBIN, T. (2003) **The principles for knowledge management success.** “Knova-whitepaper-Ten principles for KM.pdf”, www.knova.com

TRAHTEMBERG, L (2008) De sentido común: **Estancados por diez años.** Artículo escrito en el diario: Correo. Lima viernes 19 de setiembre del 2008.Pág:6.

TEJADA, (1998) **La organización educativa y la investigación evaluativa,** Edic. Editorial-Grao – Barcelona.

THOMPSON, P. (1998) **Emocional Capital.** Prowman and littlefield publishers Inc. USA.

VENTRELLA, S. (2001) **El poder del pensamiento positivo en las empresas.** 10 Rasgos para lograr resultados óptimos. Grupo editorial Norma.

VEREAU, W. & COJAL, B. (2002). **Gestión educativa.** Fondo editorial FACHSE. Lambayeque – Perú.

VIEYTES, R. (2004) **Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad.** Epistemología y técnicas. Editorial de las ciencias. Bs. As. Capítulo 18.

WEI, CH. (1999) **The knowing organization.** How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. Oxford University Press. New York. United States of America.

WILSON, D. (2003) **Images of Strategy.** Blackwell: Oxford .

WRIGHT, P., & MCMAHAN, G. (1992). **Theoretical perspectives for strategic human.** Resource management. Journal of management, 18 (2). Págs: 295 -320.

YI, J. (2006). **Externalization of tacit knowledge in Online Environments.** International Journal on E. Learning; 2006; 5, 4; Págs: 663 -674; ProQuest Education Journal.

(Anexo N° 01)
CUESTIONARIO

ESTUDIO SOBRE LAS CARACTERISTICAS DE **LOS ACTIVOS INMATERIALES**
QUE SE ENCUENTRAN COMO VALORES EN EL ISPEC

Este cuestionario tiene como objetivo, recoger información sobre los activos inmateriales detectados en el (los) proceso(s) de gestión del ISPEC, a fin de presentar resultados lo más objetivamente posible en un trabajo de investigación.

Le agradecemos conteste las siguientes preguntas. La duración no será mayor de media hora. Sus respuestas serán confidenciales y ANÓNIMAS y serán utilizadas sólo para fines de estudio.

Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. Recuerde que no se esperan respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es lo que usted opina.

Muchas gracias por su colaboración.

DATOS DEL PROFESOR		
Edad (años)		
<input type="checkbox"/> 19-30	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> Más de 60
<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 51-60	
Género		
<input type="checkbox"/> Hombre	<input type="checkbox"/> Mujer	
Años que trabaja en la institución		
<input type="checkbox"/> 0-5 años	<input type="checkbox"/> 11-15	<input type="checkbox"/> Más de 20
<input type="checkbox"/> 6-10	<input type="checkbox"/> 16-20	
Grados y Títulos:		
<input type="checkbox"/> Licenciado	<input type="checkbox"/> Magister	<input type="checkbox"/> Doctor
<input type="checkbox"/> Bachiller	<input type="checkbox"/> Instituto Pedagógico	<input type="checkbox"/> Otro

RECUERDE ANTES DE EMPEZAR A RESOLVER						
Lea atentamente cada ítem manifestando su parecer lo más objetivamente posible, marcando con un aspa (X) según la siguiente escala :						
5	4	3	2	1		
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		
1	La práctica de los valores ha sido una constante en el ISPEC	5	4	3	2	1
2	La práctica del bien ha sido ejercitada en la vivencia cotidiana de la institución.	5	4	3	2	1
3	Cada uno de los miembros que conforman la institución, hace lo que debe hacer, en el momento oportuno.	5	4	3	2	1
4	La confianza, integración y responsabilidad compartida han sido propiciadas desde la dirección	5	4	3	2	1
5	En el ISPEC se ha creado un clima institucional adecuado que genera confianza entre todos los miembros de la institución	5	4	3	2	1
6	La confianza en uno mismo ha sido capaz de generar más confianza entre todos los que conformamos el ISPEC.	5	4	3	2	1
7	La responsabilidad compartida se ha dado entre todos los que conforman el ISPEC	5	4	3	2	1
8	Para mejorar la imagen de la institución ha sido necesario el cambio de actitud de todos sus integrantes.	5	4	3	2	1
9	La buena marcha de la institución ha dependido de todos los integrantes que la conforman	5	4	3	2	1
10	El proceder de los directivos ha influido en el comportamiento de los demás miembros de la corporación.	5	4	3	2	1
11	La responsabilidad en el desempeño de las labores académicas ha sido la preocupación de las autoridades en la institución	5	4	3	2	1
12	Asumir responsablemente cada uno su trabajo con creatividad ha hecho que la institución mejore en calidad y servicio.	5	4	3	2	1
13	El compromiso de todos en la organización ha sido la oportunidad para buscar la excelencia del servicio educativo.	5	4	3	2	1
14	La excelencia académica como la administrativa ha sido la preocupación de la actual gestión.	5	4	3	2	1
15	La dirección ha buscado promover el desarrollo de las capacidades de las personas a su cargo.	5	4	3	2	1
16	Intensificar los valores en la institución ha hecho que ahora se busque el éxito académico.	5	4	3	2	1
17	La preocupación de la promotoría ha sido alcanzar el éxito, a través de la transparencia y excelencia académica.	5	4	3	2	1

ESCALA							
5	4	3	2	1			
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo			
18	El compromiso de buscar la excelencia ha sido asumido por los que laboramos en el ISPEC.		5	4	3	2	1
19	Lo más importante para la dirección ha sido priorizar valores para mejorar la calidad educativa.		5	4	3	2	1
20	El aspecto ético-moral han sido aportes significativos en el proceso de gestión de la institución.		5	4	3	2	1
21	Compartir la información y generar confianza entre todos ha hecho que mejore la imagen y la relaciones entre todos los que conforman el ISPEC		5	4	3	2	1
22	Trabajar y aprender en conjunto ha mejorado las relaciones entre todos los miembros del ISPEC.		5	4	3	2	1
23	La comunicación oportuna y el diálogo fluido ha sido esencial para mejorar las relaciones y compartir conocimiento en la institución.		5	4	3	2	1
24	El ejercicio de enseñar y aprender en libertad ha sido implementado en el ISPEC		5	4	3	2	1
25	La acción de cada uno de los integrantes del ISPEC ha repercutido en el desempeño de toda la institución		5	4	3	2	1
26	Asumir responsablemente cada uno su trabajo con creatividad ha hecho que la institución mejore en calidad y servicio.		5	4	3	2	1
27	Los problemas que ha tenido la institución han sido más de índole personal.		5	4	3	2	1
28	La puntualidad y la exigencia han sido los valores que han marcado la pauta del cambio en el ISPEC		5	4	3	2	1
29	La acción de cada uno de los integrantes del ISPEC ha repercutido en el desempeño de toda la institución		5	4	3	2	1
30	Las actividades realizadas, en la institución, han sido coordinadas estrechamente con los estamentos respectivos.		5	4	3	2	1
31	Entrenar a los directivos ha sido necesario para que puedan desarrollar la capacidad de trabajar en equipo		5	4	3	2	1
32	Practicar la tolerancia y el respeto mutuo ha creado un clima de afecto para el trabajo en equipo.		5	4	3	2	1
33	Se ha promovido en el instituto un clima social interno fomentando el espíritu de grupo, participación, creatividad e innovación.		5	4	3	2	1
34	Trabajar en equipo ha sido prioridad en la institución.		5	4	3	2	1
35	El respeto por uno mismo ha convergido en el respeto por los demás miembros de la institución		5	4	3	2	1
36	La creatividad para resolver problemas ha sido un factor necesario para la vigencia del ISPEC, durante estos 25 años.		5	4	3	2	1

(Anexo Nº 02)

MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA DE INVESTIGACIÓN

Investigador : Juan Carlos PERICHE VITE
 Titulo de Investigación : “Los Activos Inmateriales en el Instituto Superior Privado Pedagógico “Catequético” - ISPEC”.
 Problema : ¿Con qué activos inmateriales cuenta el ISPEC, para mejorar los procesos de gestión?

OBJETIVO GENERAL	VARIABLES O CATEGORÍAS	INDICADORES O SUBCATEGORIAS	FUENTES	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Detectar y describir los activos inmateriales en el (los) proceso(s) de gestión del ISPEC	1. Valores como activos inmateriales 1.1. Confianza 1.2. Responsabilidad compartida 1.3. Excelencia. 1.4. Éxito.	1.1.Reconocimiento de valores como activos inmateriales 1.1. Presencia de los activos inmateriales en la institución 1.1.Confianza como elemento primordial de gestión 1.1.Comportamiento basado en la confianza 1.2.Responsabilidad compartida forma de generar procesos de cambio para la mejora 1.2.Responsabilidad compartida como una forma que fluya el conocimiento 1.3.Excelencia como proceso de mejora y cambio continuo 1.3. Excelencia parte del servicio educativo 1.4.Éxito como práctica de los valores 1.4.Éxito de gestión como finalidad de la recuperación de los activos inmateriales	Subdirector: académico y administrativo, profesores.	e n c u a s t i o n a r i o	c u e s t i o n a r i o
	2. Trabajo en equipo 2.1. compartir el conocimiento	2.1.Necesidad del conocimiento compartido 2.1.Fluidez de conocimiento para alcanzar logros significativos			

	<p>2.2. Dominio propio</p> <p>2.3. Sistematización de recursos</p> <p>2.4. Aprendizaje en equipo</p>	<p>2.2.Autocontrol como parte de participación en la institución 2.2.Dominio propio e identidad como compromiso con la institución</p> <p>2.3.Efectos que las personas producen en los demás como en la institución 2.3.Apertura participativa y apertura reflexiva para la sistematización de recursos</p> <p>2.4.Desarrollo de la capacidad de un equipo para lograr resultados que se desean 2.4.Desarrollo de la capacidad creativa para afrontar problemas de diversa índole desde una perspectiva de evaluación permanente</p>			
--	--	--	--	--	--

