

MONOGRAFÍA

**“LA EMPRESA EDUCATIVA, UNA OPORTUNIDAD PARA LA PRODUCCIÓN DE
CAPITAL INTELECTUAL”**

JUAN CAMILO GUTIÉRREZ GALEANO

ORLANDO GARCÍA CALDERÓN

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
EDUCACIÓN A DISTANCIA-MEDELLÍN**

2015

**“LA EMPRESA EDUCATIVA, UNA OPORTUNIDAD PARA LA PRODUCCIÓN DE
CAPITAL INTELECTUAL”**

	Página
INTRODUCCIÓN.....	3
1. EL CAPITAL INTELECTUAL: CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL.....	7
2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EDUCATIVA COMO BASE PARA LA GERENCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL.....	17
3. EL CAPITAL INTELECTUAL HUMANO: EL DOCENTE Y LAS COMUNIDADES ACADÉMICAS.....	30
4. PRODUCCIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL EN LA EMPRESA EDUCATIVA: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	44
CONCLUSIONES.....	58
REFERENCIAS.....	62
ANEXOS:	
FICHAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
PONENCIA DE LA MONOGRAFÍA.....	155

INTRODUCCIÓN

El verdadero conocimiento es aquel que logra transformar personas, instituciones y comunidades, a esto ha de orientarse el hacer educativo, de esta manera, logrará responder a aquello para lo cual fue establecido: perpetuar en el tiempo lo que es considerado válido por las comunidades a las que sirve, a la par que proyecta la visión de sentido en una dinámica creciente, orientándose al establecimiento de mejores niveles de vida para todos. Todo esto que, afirmado en conceptos, procedimientos, creaciones innovadoras, transformación de personas y entornos, será el objetivo de este trabajo, pensado en el horizonte de interpretación de capital intelectual en la empresa educativa.

El primer capítulo centra su atención en la estructuración del concepto “capital intelectual” desde la dinámica capitalista de las empresas que ofrecen bienes y servicios, y finaliza con una reflexión que apunta a la identificación de este referente como una oportunidad para visionar la empresa educativa en torno al hacer que le da valía en la sociedad. Se piensa entonces en el capital intelectual como todo lo contrario a un bien material y se visiona en la dinámica de las personas (empleados) y al valor que le da la sociedad a la función misional que le ofrece la empresa. Teniendo claro que la competitividad, vista como el desempeño eficiente de las empresas, será lo que les permite permanecer en el tiempo, ofreciendo sus servicios.

La empresa educativa encargada de desarrollar los procesos de formación para que las personas puedan ingresar en la vida social y laboral de manera exitosa, ha de tener claro que el capital relacional y el capital estructural, han de orientarse a la generación de un clima organizacional que permita que el ambiente genere las mejores condiciones para la realización de su tarea social. El éxito de las labores académicas estará determinado por el ambiente

propicio para el desarrollo de las mismas. Garantizar que los docentes tengan un buen clima laboral revertirá necesariamente en los beneficiarios, los alumnos, por eso invertir en bienestar laboral de los docentes desde la formación y la estructura de la empresa es garantizar que ellos puedan hacer bien aquello que deben hacer, sintiendo altos niveles de satisfacción y orientándose desde ellos a experiencias siempre nuevas en el aula. Esta actitud será la que hará significativos los aprendizajes de los estudiantes para su proyección en la sociedad, de igual manera, les permitirá ver siempre su colegio con sentimientos de gratitud. Esta valía de la institución, que sobrepasa las estructuras del edificio y, que va a lo significativo por la relación de las personas, es capital intelectual.

A esta reflexión, que se evoca de manera general, responde el segundo capítulo “La estructura educativa como base para la gerencia del capital intelectual”, dado que si bien es cierto que son los docentes los que sirven los procesos del conocimiento en los estudiantes, su labor está determinada por las condiciones que ofrezca la empresa para el desarrollo de este trabajo. Es desde la estructura organizacional donde se canaliza la manera como los docentes construyen la comunidad educativa, desde la reflexión y el reconocimiento constante de las necesidades de sus estudiantes. Una organización estructural en la que los docentes puedan reunirse a hacer diagnósticos de la institución y proyectar estrategias que respondan a necesidades urgentes y al direccionamiento de la misión institucional es clave. Un docente empoderado será capaz de ofrecer a la alta gerencia los requerimientos para hacer cada vez mejor aquello que debe hacer; así mismo, en las comunidades académicas el docente podrá no solamente hacer diagnósticos, establecer estrategias, sino en sentido de corresponsabilidad y de liderazgo, ser formador de formadores, en cuanto que puede comunicar todo su potencial pedagógico a la comunidad que sirve.

En una dinámica secuencial, en el tercer capítulo “El capital intelectual humano: el docente y las comunidades académicas” se convierten en el espacio ideal para el sentido de la experiencia educativa con sentido de valor. Los docentes organizados en comunidades en las que el ambiente es positivo, en las que hay acuerdos y respeto a los mismos, donde hay sentido de solidaridad y apoyo mutuo, se abren camino a proyecciones que dejarán resultados significativos. Un docente ubicado en el área de interés, en el nivel de formación con el que más se identifica y con un equipo de trabajo con el que logra establecer afinidad y armonía, estará siempre en la mejor disposición mental para la creatividad y la innovación. Será capaz de pensar con su equipo de trabajo proyectos de investigación e implementará estrategias válidas a los procesos educativos. Procesos que, gestionados con sentido, imprimen valor a lo que hace la empresa educativa, le dan significación social y, a la vez, le permiten vender educación a instituciones pares apuntando a cómo hacer mejor aquello que ha de hacerse en la función social educativa.

De este proceso investigativo se llega al capítulo 4, la parte propositiva de este trabajo: “La producción del capital intelectual en la empresa educativa: gestión del conocimiento, investigación, innovación y promoción del talento humano”. Este espacio del trabajo se proyecta completamente como una alternativa propositiva, consecuencia de la reflexión establecida en los capítulos anteriores. ¿Cómo hacer mejor los procesos de gestión del conocimiento? Se trata de generar una dinámica de investigación en la que, en equipos de trabajo, se pueda establecer un “cómo” cada vez más efectivo, que garantice resultados en los estudiantes y, que a su vez, permita hacer, en mejor armonía, lo que corresponde en el aula de clases. Encontrar el camino para hacer mejor las cosas o para lograr mejores resultados, es innovación; generar proyectos educativos que garanticen aprendizajes significativos para los estudiantes, desarrollen niveles

altos de desempeño y una buena experiencia relacional, es encontrar respuestas a las búsquedas del hacer educativo desde lo concreto, siendo conscientes de ellas y proyectándolas a las instituciones que se dedican a hacer lo mismo y que se oxigenan desde lo que se les pueda comunicar. Todo esto solo es posible si se cree en las personas, si se les motiva y apoya para que hagan aquello a lo que entregan su vida; si se les ofrecen los espacios necesarios para su formación y si sus propuestas son acogidas y apoyadas por los diferentes estamentos de la comunidad educativa. Gestionar el talento es formar, pero también, crear las condiciones necesarias para que se puedan proyectar ideas nuevas desde la investigación y el establecimiento de dinámicas innovadoras.

En este sentido, esta reflexión no es un punto de llegada, es un punto de partida para quien quiera visionar la educación más allá del aula, que quiera con su pasión abrirse a caminos nuevos para transformarse y transformar la sociedad desde alternativas siempre renovadas.

1. EL CAPITAL INTELECTUAL: CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL

Todos los proyectos humanos se orientan a la perfección de la especie y a la perpetuación de la misma en el mundo, determinada por un alto nivel de calidad de vida, experiencia que puede lograrse si en la dinámica de crecimiento se van seleccionando los elementos que permiten que este proceso se vaya estructurando y dando resultados. Este compendio de información que permite que el horizonte de sentido se mantenga en su curso se le denomina “Capital Intelectual”, riqueza que en la historia se ha ido seleccionando y comunicando desde la estructura educativa establecida por las diferentes culturas.

Pensar la educación en este sentido, es tener claro que todo acto educativo intencionado ha de apuntar a mejorar las condiciones de las sociedades y los individuos para los que se desarrolla, es además tener el convencimiento de que la memoria permanece en la medida en que se estructura en bases de información que al ser retomadas e interpretadas, generan visión de sentido a la especie humana.

El Capital Intelectual, ha sido una riqueza que ha trabajado la historia en diferentes órdenes, más notablemente en los procesos económicos, productivos y de permanencia de las empresas; espacios en los que se desarrollan procesos educativos que buscan obtener resultados financieros. El capital intelectual se ha manejado desde la educación siempre, como conocimiento que permite a las personas ingresar al mercado laboral y participar de los procesos productivos de las comunidades en que se insertan, aun así, no se ha trabajado de manera decisiva de qué manera se puede lograr más efectividad en la producción de este capital y la

manera de hacer que las empresas educativas tengan valor social reconocido por lo que son en su función y proyección en los pueblos.

Surgen así las preguntas ¿cómo establecer dinámicas que permitan la generación de capitales intelectuales en las empresas educativas? ¿Cómo generar innovación en conocimientos operativos y de procesos en las empresas de educación? Es, en este sentido, que Ugalde (2011) establece que *“las innovaciones no están relacionadas solamente con investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, también incluyen la mejora de la eficiencia y el control de las actividades”* (p. 465), en la empresa educativa se ha de trabajar por la producción del conocimiento científico, como alternativa para hacer que las dinámicas de producción de bienes sean cada vez mejores y satisfagan con mayor eficiencia las necesidades de las personas, pero también se ha de apostar a los procesos propios de las empresas a las cuales aportan sus egresados, como también a la empresa educativa, proveedora de nuevas personas para la vida social y productiva.

Se trata de dar a la empresa educativa un *“conjunto de recursos intangibles de carácter estratégico que dan ventaja competitiva o que generan valor, pero que no aparecen en los informes financieros”* (Ugalde, 2010, p. 465) siendo este, un carácter muy propio de las empresas que trabajan con formación de personas, si bien es cierto que hay unos recursos necesarios para desarrollar el acto educativo, estos carecen de verdadero valor si no logran los objetivos que dan competitividad y eficiencia a sus egresados. En este orden de ideas, es preciso reconocer que la ventaja competitiva no proviene de la cantidad de conocimiento que una empresa pueda reunir, sino del uso que le dé, ya que *“la mejor manera de aprovechar el conocimiento, es la que incluye motivadores de comportamiento y de cultura, una cultura que auspicia la práctica de compartir y el trabajo en equipo”* (Wah, 2000, p. 77). De esta manera, el

trabajo mancomunado, orientado a la formación de personas, se direcciona hacia un servicio educativo de calidad. Desde luego, esta cualidad de las instituciones educativas, está determinada por muchos aspectos, pero es el seguimiento a sus egresados el que permite evidenciar resultados y remite al establecimiento de las mejoras.

La globalización y las diferentes exigencias del mercado de productos y servicios, ponen en riesgo a todas las empresas que no logren ser alternativa de respuesta, *“las investigaciones demuestran que el capital intelectual (sea conocimiento certificado, experiencia, capital profesional, buenas relaciones o capacidad tecnológica) es la mayor fuente de ventajas competitivas”* (Ugalde, 2010, p. 466), permanecer en el mercado de servicios establece una alta exigencia en la visión de los procesos del mundo, empresa que no se proyecte insertada en las exigencias presentes y futuras, está condenada a desaparecer. De allí el desafío: *“el capital intelectual incluye capital intelectual humano, capital estructural y capital relacional. El reto de las empresas es convertir su capital relacional y humano en capital estructural”* (Ugalde, 2010, p. 466).

El capital intelectual son todos los activos intangibles y de conocimiento (marcas de fábrica, clientes, relaciones con proveedores y concesionarios, reconocimiento social, patentes, procesos, personal, estructura administrativa, destrezas individuales, sistemas de información, diseños, entre otros) que dan valor a la empresa y que le permiten proyectarse en una generación de productividad que le da permanencia y crecimiento, son los conocimientos que vistos en el tiempo se convierten en beneficio.

El capital humano lo constituyen las personas que sostienen la dinámica misional de la empresa, con sus conocimientos, destrezas y habilidades, son los individuos quienes hacen

posible la generación de productos y de servicios. Una empresa que logre un equipo de trabajo con sentido de pertenencia, que optimice las capacidades de sus trabajadores con la formación, y que logre una asignación laboral que se identifique con los intereses de los mismos, tendrá un capital humano eficiente y propositivo. Edvisson y Malone (1998) establecen que *“todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa se incluyen en el capital humano. Pero tiene que ser algo más que la simple suma de estas medidas; debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante”* (p.27).

No es posible la existencia de los dos capitales referidos sin el capital estructural, concebido como la manera establecida por la organización para la consecución de los objetivos, los diferentes cargos establecidos para dinamizar el flujo de la empresa de manera eficiente y oportuna: *“el capital estructural se podría describir como la infraestructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano. También es la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual”* (Edvisson y Malone, 1998, p.27)

Éstos, son algunos de los elementos que han de ser pensados en la estructuración de esta monografía, que en su reflexión ha de ser un aporte a gerentes educativos dispuestos a hacer de sus instituciones un espacio eficiente de servicio en la formación de seres humanos competentes para la vida social y empresarial. Se trata de generar:

“Activos intangibles que provienen de las personas involucradas con la empresa: habilidad profesional, experiencia, creatividad, destrezas, conocimientos, habilidades, entrenamiento, juicio, inteligencia, compromiso, capacidad de resolver problemas,

talentos y motivación [...] Son altamente tácitos la competencia, la actitud y la agilidad intelectual” (Ugalde, 2010, p. 466).

Elementos que están en las personas y que enriquecen a las empresas y sus procesos, son ese “*capital humano que es una ventaja porque es diferenciador raro y difícil de imitar*” (Ugalde, 2010, p. 466). Así, toda la estructura de la empresa se ve beneficiada por los agentes que se desempeñan en ella, dinámicas que eleven la motivación y generen compromiso en la proyección, son elementos claves en la construcción de valor de una empresa.

Es así, que la organización, en una visión de sentido en la que encadena a todos sus agentes hacia la consecución de un fin de alta calidad, va haciendo que todos en una experiencia de armonía, hagan eficientemente todo lo que corresponde para la consecución de las metas, dando razón de que “*la esencia del capital estructural, es el conocimiento inmerso en las rutinas de la organización e incluye los activos intangibles que le dan forma a la compañía y apoyan la coordinación de sus diferentes funciones*” (Ugalde, 2010, p. 467). Cuando los individuos que componen la organización fluyen en ella con una sintonía eficiente, los logros son equivalentes, “*la compañía con fuerte capital estructural crea condiciones favorables para potenciar el capital humano, que genera innovación y capital relacional*” (Ugalde, 2010, p. 467).

Otro de los elementos intangibles que dan valor a las empresas es la creación de instrumentos o procesos nuevos a través de los cuales se logran mejores resultados en las dinámica productiva y educativa, la patente que determina un modo nuevo y más eficiente de hacer las cosas tiene un valor que ha de ser adquirido por empresas que deseen mejorar sus resultados. Así lo establece Ugalde (2010) cuando dice que: “*la innovación no proviene necesariamente de grandes inversiones en investigación, su fuente principal es el capital*

intelectual de las compañías que mejoran los productos y la eficiencia en el uso de los recursos” (p. 472), enfatizando además que *“convertir el capital intelectual en una ventaja competitiva y las innovaciones en utilidades, debe ser la meta de toda empresa”* (p. 472).

La propuesta de la monografía está centrada entonces, en la educación, que se concibe como *“una acción intencional, propositiva, que se rige por reglas sociales, no por leyes científicas. Es un proceso reflexivo sobre la propia práctica que permite una mayor comprensión de la praxis y de los contextos institucionales en los cuales se da la acción educativa”* (Rojas Torres & Rojas de Chirinos, 2009, p. 58).

Espacio que centra su valía social como proceso intangible pero que requiere ser asumido *“como investigación, para constituirse en una modalidad pedagógica innovadora y transformadora que responda a las nuevas exigencias de formación inicial y permanente del profesorado”* (Rojas Torres & Rojas de Chirinos, 2009, p. 58). En este sentido, podemos afirmar que:

“Es indispensable institucionalizar la cultura investigativa en la Escuela y para ello es necesario que se asuma la idea de la práctica educativa como tarea de reflexión del profesorado como investigador que cuestiona, indaga y transforma sus acciones profesionales. La idea que subyace en esta propuesta es la de un profesorado investigador, reflexivo, crítico e innovador” (Rojas Torres & Rojas de Chirinos, 2009, p. 58).

Pensar el capital intelectual en la empresa educativa, exige clarificar cuales son los elementos que generan valor en la estructuración de un ser humano integral y además cuáles son las maneras más apropiadas para que los procesos se desarrollen en armonía y generen actitudes positivas en sus actores. La educación básica y media deben preparar para el ingreso a la

educación técnica, tecnológica y profesional, en la medida en que sus egresados tengan las competencias necesarias para asumir estas etapas con éxito, se podrá decir que ha cumplido en la comunicación de conocimientos y el desarrollo de habilidades intelectuales. Es por esto que el número de estudiantes que pasan los procesos de selección de las instituciones de educación superior y que se sostienen en ellos, dan razón de buenos resultados, hablan del valor de los procesos educativos de un colegio.

Ahora bien, educar es entregar herramientas para vivir bien, los procesos de formación añaden un elemento valorativo nuevo en los egresados que establecen relaciones armónicas en la realidad social y que a su vez son propositivos desde su liderazgo para la transformación de realidades y situaciones límite. Educar para realizar el ideal de la educación en estos dos aspectos es tener claro que:

“Es de vital importancia considerar las condiciones sociales, culturales y económicas en el proceso de enseñanza y las organizaciones curriculares, a través de las apreciaciones de las transformaciones de la realidad que se presentan en la mirada de los individuos involucrados. Este análisis crítico está dirigido al cambio de todo lo relacionado con los protagonistas desde la perspectiva educativa. Al efectuarse la transformación de las personas sus valores cambiarían y por lo tanto las prácticas educativas, lo que implica la innovación de las estructuras sociales e institucionales” (Rojas Torres & Rojas de Chirinos, 2009, p. 61).

En este sentido, la educación como tarea social desde la que se construye al ser humano como individuo y como colectividad, ha de tener claro que solo quien esté atento a los condicionantes del contexto y genere estrategias de trabajo pertinentes, podrán desde un trabajo consciente, ir llevando a sus educandos por el camino del crecimiento, afianzando su autoestima

y entregando herramientas de contenido y de sentido con las que podrá proyectarse en el mundo alcanzando niveles de dignidad para sí y para quienes comparten con ellos el camino de la existencia. Entonces, es claro que no es suficiente el conocimiento y las habilidades, se requiere de un horizonte de sentido que haga que la voluntad mantenga al individuo en búsqueda de aquello que considera que le dará realización y felicidad, que sea capaz de sortear las dificultades y alcanzar las metas propuestas.

El reconocimiento de los egresados permite a las instituciones evidenciar el valor de sus procesos y la competencia de los agentes que los acompañan. El ingreso a etapas de educación posteriores, logros académicos significativos en dinámicas formativas profesionales, ubicación laboral, protagonismo social, estabilidad económica y emocional, participación en la estructuración de procesos científicos y de innovación tecnológica, serán elementos de valor que revierten la mirada a los establecimientos para darles valor y significación. Sin embargo es claro que los resultados no aparecen al azar, sino que son el trabajo procesual y de equipo de una organización que se atreve a gestionarlos, tema fundamental de este proceso de indagación sobre a capital intelectual en la empresa educativa.

Como ya lo habían referido Rojas Torres & Rojas de Chirinos (2009) la educación ha de ser asumida como una experiencia investigativa para reconocer desde ella, los procesos más adecuados, en cuanto que generan buenos resultados y mantienen la motivación de los estudiantes, así lo establece también Román (2010) al afirmar que: *“uno de los aspectos más importantes de cualquier organización, es el conocimiento interpretado como capital intelectual que esta posee”* (p. 65). Por lo tanto, la descripción detallada de los procesos que se han desarrollado y que han logrado éxito en las dinámicas de formación, es fuente de capital, los archivos bien organizados y gestionados se convierten en una fuente de reconocimiento y valor

en tanto que pueden iluminar los procesos de otras instituciones en búsqueda y generan recursos con los que se puede enriquecer la estructura.

La educación se proyecta hoy con una visión que va más allá del aula, la creación de experiencias educativas que permitan a docentes y estudiantes participar en la generación de conocimiento o en la creación de nuevas tecnologías, para hacer más eficientemente las cosas, no solo prepara a los estudiantes en sentido futuro con un alto valor propositivo, sino que logra que la razón de ser de las instituciones educativas como generadoras de conocimiento y ciencia sea una realidad.

Por lo anterior, en una Institución educativa: *“el conocimiento fluye por todas partes de la organización. Acumulado en documentos, bancos de datos, patentes, normas, rutinas, procesos, con otros grupos de personas, con clientes, proveedores, instituciones de investigación y con el entorno, generando nuevos conocimientos”* (Román, 2010, p. 67). Desde luego, la gestión del mismo, implica valorar este bien intangible, y el primer paso es identificarlo en la organización. De hecho, *“conocer el capital es un aspecto vital ya que representa su razón de existir, es decir, la generación de conocimiento, por eso es necesario la gestión del conocimiento para medir y comparar el capital intelectual que esta posee”* (Román, 2010, p. 65).

La institución educativa, responsable con su función social ha de tener claro que *“en un futuro no lejano, las organizaciones que no sean capaces de medir el valor de su capital intelectual, estarán condenadas a pelear con un caballo de batalla altamente competitivo, con armas y estrategias desactualizadas”* (Román, 2010, p. 66). Educar para el futuro, estar en el ahora pero con la mirada puesta en el horizonte, esto permitirá movilizar los procesos presentes

con sentido y a la vez hacer que la dinámica pedagógica no se oxide y se vuelva obsoleta. Establecer nuevas formas de hacer bien la tarea educativa, respondiendo eficientemente a los retos presentes y futuros es fundamental. No se permanece o se tiene valor por la planta física o los equipos sino por la calidad del uso y la dinamización de los recursos, en esto se establece un carácter diferenciador que da valor, representado en capital intelectual.

2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EDUCATIVA COMO BASE PARA LA GERENCIA DEL CAPITAL INTELECUTAL.

A través de la educación se perpetúan los elementos culturales que, en la dinámica histórica, las comunidades han ido estableciendo como principios válidos para el vivir. Es también desde la educación que se comunican contenidos teóricos, que permiten al individuo integrarse a la experiencia productiva, como agente que se construye en sociedad. En este sentido, la estructura educativa es la que ha de dar respuestas a las necesidades que va estableciendo el medio en el cual se inserta. Así lo señala la Unicef al afirmar que: *“uno de los retos de los sistemas educativos en la sociedad del conocimiento es desarrollar escuelas eficientes orientadas a la calidad, que garanticen aprendizajes pertinentes con la realidad, el contexto y los desafíos que la sociedad les demanda”* (Pérez, et al, 2004, p.3).

En este orden de ideas, aludiendo a la relación estructura organizacional y empresa, Robbins (2013), afirma que:

“La estructura de la organización es un medio para ayudar a la gerencia a lograr sus objetivos. Ya que los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es lógico que la estrategia y la estructura tengan una estrecha vinculación. Más específicamente, la estructura debe seguir a la estrategia. Si la gerencia hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, la estructura necesitará modificarse para dar lugar y apoyo a este cambio” (p. 498).

Por lo tanto, la educación vista en este horizonte, como generadora de alternativas nuevas para el vivir de los pueblos, como espacio de reflexión y de formación para la construcción de la sociedad, requiere una estructuración que le garantice efectividad en los procesos educativos,

para que la proyección de ciencia, innovación y valores, sean siempre una realidad que de significado y sentido a los miembros de la comunidad y a los que la ven desde fuera, de hecho:

“Uno de los factores que explica los buenos resultados académicos de la escuela es la figura del director. Sus rasgos personales y su gestión lo convierten en un líder muy admirado por alumnos, profesores, padres y apoderados. Es una persona atenta a la realidad social y a las necesidades de su establecimiento, con una iniciativa constante por buscar redes de apoyo, proyectos o generar cambios administrativos que permitan su satisfacción y mejoramiento educativo” (Pérez, L., et al, 2004, p.220).

La empresa educativa ha de estar animada por un gerente apasionado por el hacer pedagógico, desde el que se construyen personas. Los equipos académico y formativo cohesionados y motivados por un ideal común, serán a su vez agentes líderes que se dedican a llevar a los grupos de docentes asignados la motivación y el interés para lograr el avance en los procesos. Así lo evidencia el texto Escuelas Efectivas de la Unicef (Pérez, et al, 2004) cuando dice:

“El director es percibido por profesoras y apoderados como preocupado por el buen funcionamiento del colegio, calmado, de buen trato, con autoridad y organizado, aunque excesivamente apegado al cumplimiento de normas, formalidades y procedimientos establecidos. Muestra un especial cuidado por mantener una convivencia armónica al interior de la escuela: “el liderazgo de un director también tiene que ver con que los profesores trabajen tranquilos; no es que uno no los controle sino que, si hay algo que decir, se diga oportunamente. Así, no se crean problemas de clima de trabajo, no hay

cosas ocultas [...] Todos necesitamos ser tratados de distinta manera, yo tengo que ver cómo llevar a cada uno...” (p.191).

Según lo anterior, cuando el equipo académico, logra estandarizar el currículo, apuntando a las necesidades e intereses del medio, puede orientarse al establecimiento de estrategias pedagógicas que a medida que van siendo aplicadas, se van registrando sus fortalezas, debilidades y sugerencias, elementos que sirven de base para las proyecciones posteriores. Así, en una dinámica de lo cotidiano, ya empieza a generar una dinámica investigativa en la aplicación de metodologías, que al ser reconocidas como válidas, y habiendo quedado de ellas un registro de procedimiento, pueden revertir en beneficio de la comunidad como experiencia de aprendizaje, que oxigena las prácticas del colectivo, o como experiencia significativa que se orienta a otras instituciones pares.

Este hacer sencillo, pero consciente, ya es una fuente de capital intelectual que da valor a la empresa, en cuanto que, le da valía desde el reconocimiento de sus miembros, y le permite tener posicionamiento en el medio, delante de otras instituciones pares, por prácticas pedagógicas significativas y resultados en los procesos de aprendizaje. Así se podrá observar, como conquista de un proceso conjunto, que en la comunidad educativa *“lentamente, comenzó a vislumbrarse un nuevo perfil del profesor: un profesional con alto dominio de contenidos y metodologías, y destacadas habilidades en el manejo de grupo. El lema disciplina para el aprendizaje se convirtió en uno de los ejes de la escuela”* (Pérez, et al, 2004, p.126).

Este proceso de posicionamiento de la comunidad directiva y docente en pro de la comunidad educativa, está determinado por el grado motivacional, así lo describe Robbins (1999), al señalar que:

“La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Como la motivación general concierne al esfuerzo hacia cualquier meta, es necesario estrechar el enfoque hacia las metas organizacionales, a fin de reflejar el interés singular, en el comportamiento relacionado con el trabajo” (p. 168).

Desde estos presupuestos, la empresa educativa, se orienta como un proyecto colectivo, en el cual las metas individuales se disponen en las metas comunes y, a partir de los diferentes ámbitos de la gestión educativa, se hace posible el diseño, ejecución y seguimiento constante de la propuesta de formación humana y académica enmarcada en el Proyecto Educativo Institucional. Pero esta proyección de la institución educativa, requiere de la participación efectiva de la comunidad de docentes en la estructura organizacional la empresa educativa. Precisamente el término “gestión de la educación” se fortalece de las teorías de finales del siglo XX, en cuanto asocia el concepto de “descentralización” como un pilar fundamental para la garantía del éxito de los procesos internos de las instituciones y de los procesos externos en relación con políticas estatales y la interacción de los establecimientos educativos con sus respectivos contextos en los que están mediando como centros de desarrollo y de progreso. Esta descentralización en la estructura organizacional de la empresa educativa, ha garantizado que el término “comunidad académica” ocupe un lugar preponderante e imprescindible en los quehaceres cotidianos de las instituciones educativas, eso explica que:

“Los equipos de trabajo se han vuelto un medio extremadamente popular alrededor del cual se organizan las actividades de trabajo. Cuando la gerencia utiliza los equipos como su instrumento central de coordinación, se tiene una estructura de equipo. Sus características principales son que se rompen las barreras departamentales y descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo” (Robbins, 2013, p. 493).

Es así como el empoderamiento de los profesores permite que desde cada área del conocimiento, en la proyección de su saber se vaya identificando desde los estándares de cada grado, espacios de profundización académica en los que pueden involucrarse los estudiantes y que en muchos casos redunden positivamente en el medio. De hecho, para que la gestión del conocimiento sea eficaz, los docentes deben sentir que el conocimiento les pertenece. Ellos son los beneficiarios y, por ende, los responsables de asegurar que la base del conocimiento sea buena y útil (Cfr. Wah, 2000, p. 77). Podemos constatar un ejemplo del empoderamiento de la comunidad docente aplicada a la gestión del conocimiento, en sectores agrícolas donde los proyectos de huertas generan abonos orgánicos y sirven de modelo para los grupos de agricultores del sector. Más aún, son un espacio a donde los campesinos del sector tienen la posibilidad de venir a la escuela para aportar sus saberes y nutrirse de técnicas nuevas en la producción agroindustrial.

En este sentido, cuando la escuela logra involucrar a los actores del medio, dándoles reconocimiento y promoviendo sus capacidades para la proyección productiva, está siendo altamente innovadora en tanto que incluye a la población cercana y genera calidad de vida. Proyectos como el ya mencionado, análisis sociales desde la aplicación de encuestas, mesas de trabajo para la paz y la convivencia, grupos de teatro, danza, pintura, entre otros, son todos ellos oportunidades de profundización y proyección, desde los cuales el liderazgo de las áreas, pueden

movilizar a los estudiantes y dar vida y calidad a una población. Todo este ejercicio de aprendizaje y de empoderamiento de los miembros de una comunidad, es capital intelectual.

No obstante, en la necesidad de precisar el concepto de “producción”, es preciso señalar la preeminencia del capital intelectual sobre el capital económico que produce la empresa educativa. Es diferente asumir la producción académica y las oportunidades de desarrollo que desde allí se gestan, como conceptos vinculados exclusivamente al capital económico. Sin esta precisión conceptual en los procesos que la gestión del conocimiento adelanta en la estructuración de la empresa educativa, es inminente la instrumentalización del sector educativo y la pérdida de su horizonte fundante: la humanización de los oficios, las artes, las profesiones y la vida misma (reflexión que abordaremos en el capítulo 3). En conformidad con lo anterior, Sandoval (2008) afirma que:

“Hay una tendencia a identificar el propósito de la organización empresarial con el beneficio económico, es un medio, lo deben buscar todas las organizaciones para así lograr también mejores resultados en el propósito. El principal beneficio de la empresa no es el económico, éste es uno de los beneficios, pero no el principal. El principal beneficio de la empresa es el beneficio humano, aumento de capacidades para generar más riqueza, a lo que también se le llama balance social” (p.18).

La estructura organizacional de la empresa educativa, es el medio para la producción y gestión del capital intelectual que nace en las comunidades académicas. El conocimiento se “sirve” en diferentes medios donde se gesta, se planea, se dispone, se ordena, se narra, se escribe, se documenta, se comparte y se archiva, con unos propósitos determinados y ajustados a

un contexto preciso de una realidad social y académica en la que se inserta la institución educativa. Y es la comunidad de administrativos y de docentes la que hace posible esta interacción con el saber y sus múltiples dinámicas en las comunidades humanas a las que se proyecta la acción enseñanza-aprendizaje. El cumplimiento de estos propósitos, se hace evidente en las repercusiones que ese conocimiento “servido” logra provocar en las comunidades que han sido afectadas por éste. Una vez, se generan las manifestaciones de de la huella del conocimiento, las dinámicas que ejerce la organización de la institución educativa, deben permitir el acompañamiento y la promoción de la generación de un capital intelectual fortalecido y renovado constantemente en la dinámica de la perfectibilidad de la academia.

La gestión del conocimiento entonces, no muere con la estructuración del currículo y con su aplicación en el aula. Es un proceso que vincula el empoderamiento del capital intelectual de los maestros con los propósitos de formación en competencias académicas, que potencien capacidades humanas y que generen nuevos horizontes de comprensión, que redunden en beneficios para la institución, para la comunidad permeada por la institución y para el progreso y mejores condiciones en la calidad de vida de las personas. Esta interacción entre propósitos y beneficios, dentro de la gestión del conocimiento, debe ser cuidadosamente desarrollada. Es allí donde la gestión educativa actúa como garante de una adecuada y eficiente empresa educativa que genera, custodia y promueve su capital intelectual:

“No se debe confundir beneficio con propósito. Y esta confusión es una de las razones principales por las que se ha equiparado la organización educativa con la organización empresarial, porque se considera que el beneficio económico es lo propio de la organización empresarial, y como hemos dicho, esto es lo propio de todas las

organizaciones, porque es una condición, no la única, para operar y para maximizar el propósito específico de cada organización” (Sandoval, 2008, p. 18).

La gestión del capital económico es una necesidad para la descentralización y la constitución de una empresa educativa autosostenible. Pero la razón fundante y principal de la empresa educativa, es la gestión del conocimiento como propósito, y la generación de capital intelectual como beneficio, que a su vez, involucra como consecuencia, una valoración económica. En consecuencia de la gestión de los propósitos y beneficios de la gestión del conocimiento, podemos vislumbrar oportunidades concretas que propenden por instituciones interesadas en estrategias que cultivan el ámbito académico como una apuesta de formación, en primera instancia; seguidamente, una apuesta de producción, y finalmente una oportunidad de beneficios.

Una institución que se organiza en esta dinámica, puede reconocer que más allá de las proyecciones que permiten los contenidos de las áreas reconocidos como investigación formativa, se pueden visionar equipos de estudiantes para trabajar aspectos de profundización científica, que irán produciendo sus hallazgos en una dinámica de aprendizaje significativo, desde los diferentes laboratorios y que se darán a conocer a la comunidad a través de boletines, yendo en una dinámica creciente hasta el establecimiento de escritos científicos avalados por docentes líderes inscritos en Colciencias. En trabajos sencillos de semillero, se potencia no solo la estima de los niños y jóvenes, sino que se les ofrece espacios positivos, en los que pueden crecer alejados de riesgos sociales propios del sector. Cada semillero será la escuela inicial de futuros profesionales con un talante investigativo. La asignación de valor aquí, viene en varias direcciones, desde la dinámica de estructuración del ser humano, desde la generación de

espacios positivos que garanticen protección a los estudiantes, desde la producción científica que se revierte en la institución, en encuentros de pequeños investigadores y en la formación de personas de ciencia para el futuro.

Esta es una oportunidad de promoción del capital intelectual desde la integración de todos los actores de la comunidad académica, generando beneficios y opciones de valor agregado a la institución. Pues en definitiva, como lo afirma Pozner (citado por Pérez, et al, 2004, p. 13), la gestión institucional es *“el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa”*. Por eso, una estructura educativa donde los equipos directivos reconociendo las necesidades del plantel se orienten al desarrollo de un plan de formación para el equipo docente, empoderándolo para que desde diferentes espacios, la autoridad hecha servicio se proyecte, es clave.

Lograr la capacitación del personal docente, en aspectos urgentes de la comunidad, es imprescindible. Se trata de elegir por intereses y habilidades a los docentes para que se formen en algún aspecto específico y que luego reviertan a la comunidad de docentes su formación, se trata de lograr que los docentes sean en su momento, formadores de formadores, con el fin de beneficiar al colectivo y evitar exceso en las inversiones, que podrán ser utilizadas en otros espacios de proyección y de crecimiento. Lograr que el equipo se esté retroalimentando es fundamental, favorecer un espacio de encuentro de las comunidades académicas que goce de autoridad y que sea del interés de los docentes, es uno de los factores que garantizará que el equipo docente este actualizado y que las prácticas educativas siempre estén mediadas por la

innovación y la creatividad. A una dinámica similar se dedicó alguna de las escuelas de Chile y al ser evaluados por la Unicef para la presentación del libro “Escuelas Efectivas” (Pérez, et al, 2004) el director manifestó:

“Los profesores comparten sus metodologías, el trabajo se basa en la confianza y el cumplimiento: “nadie está encima supervisando, hay confianza”. Hay una permanente autoevaluación informal que se comparte entre colegas en forma verbal. Los profesores saben lo que hacen porque están siendo constantemente capacitados por organismos exteriores, porque comparten su quehacer pedagógico en las reuniones semanales y porque están comprometidos con la escuela y su éxito. Cuentan con autonomía para dirigir su propia planificación técnico-pedagógica y están abiertos a la opinión y sugerencias de sus colegas” (p.142).

Garantizar que el equipo docente se sienta tenido en cuenta, que proyecte su liderazgo y que en la interacción haya armonía es fundamental. Uno los factores gerenciales que determinan positivamente el equipo de trabajo escolar se caracteriza por ser *“firme y propositivo, activamente implicado, enterado de las necesidades de la unidad educativa, con capacidad de compartir poder con los docentes y con competencia profesional, en particular en cuanto a enseñanza/aprendizaje”* (Pérez, et al, 2004, p.14).

Es así como un clima organizacional positivo revierte positivamente en los estudiantes, padres de familia y comunidad educativa en general. Por eso, ha de pensarse en actividades que permitan el sano esparcimiento, el encuentro de los docentes en una línea diferente a la académica. Así se generará una sana camaradería y en el momento en el que surjan las

diferencias, será más fácil dirimirlas con la ayuda de todos. Así lo afirma J. Ford (citado por Senge, et al, 2002, p. 55) al señalar que: *“una de las cosas más importantes que uno puede hacer en un sistema escolar, es echar abajo las paredes que separan a maestros, administradores, padres y niños; ayudar a todos a ver la escuela como una comunidad y la comunidad como una la escuela”*. En este mismo sentido, es fundamental que los administrativos tengan hacia sus docentes y su personal a cargo, una autoridad que no esté determinada por la sanción o el autoritarismo, sino por el contrario, que el equipo docente tenga la tranquilidad de sentir que el líder que lo acompaña es un apoyo para el trabajo, alguien que está animando y participando de los procesos, alguien con quien puede hablar para establecer estrategias para mejorar. Alguien que no sea un patrón estático, sino un acompañante con sentido humano, que puede entenderlos y ayudarlos:

“El ímpetu para el cambio y la reforma suele venir primero de los directores de escuela, decanos y otros administradores. Estos son los líderes de los maestros, los que dan la tónica del aprendizaje dentro de la escuela. El director o administrador de una escuela puede sentirse atrapado entre los maestros, los administradores superiores y entidades oficiales, y su propio sentido de lo que los estudiantes necesitan. A medida que va tomando parte más activa en el aprendizaje organizacional en su escuela, se convierte más aún en un punto de apoyo -no simplemente un supervisor de maestros, sino un "maestro líder y aprendiz líder" y un administrador del proceso de aprendizaje como un todo-” (Senge, et al, p.28).

No podemos estar en una actitud educativa con los niños y adolescentes y descuidar a los profesores, ellos como humanos, tienen situaciones difíciles que deben ser vistas desde lo humano por sus jefes. Celebraciones sencillas de cumpleaños, un saludo, detenerse en el pasillo

para saludar, preguntar como está, interesarse por saber y apoyar sus dificultades de salud, entre otras son espacios de relación, desde los que un gerente educativo, puede hacer que su experiencia educativa, proyectada desde lo humano, otorgue los mejores resultados a los procesos, y genere satisfacción y realización. En la misma línea, estímulos personales y públicos a los miembros del equipo, tablero mural de reconocimientos y ofrecer apoyo para proyectos encargados, generará sentido de pertenencia y realización laboral. Una institución afianzada en sus valores y motivada, generará mucho mejor rendimiento desde las personas y desde el equipo de trabajo.

En consecuencia, la gestión administrativa de las instituciones educativas, orientada a la gestión del conocimiento, está íntimamente relacionada con el liderazgo de los directivos y la promoción humana de los docentes:

“El enfoque antropológico de la organización es un planteamiento que permite dar respuesta a la necesidad de estructura social y personal que requieren las organizaciones y en especial las instituciones educativas por ser la persona el centro de todas sus actividades” (Sandoval, 2008, p. 19).

Es allí donde se evidencia un cambio radical en el sistema educativo y se proyecta al mundo como una experiencia de transformación real de las sociedades:

“La escuela, como nosotros la vemos, es un punto de apoyo para el cambio educativo y social. Las aulas sólo pueden mejorar en forma sostenida si sus respectivas escuelas mejoran. Las escuelas dependen de los distritos y comunidades de los cuales forman parte; y comunidades sucesibles requieren, a su vez, escuelas viables para todos sus niños y oportunidades de aprender para todos sus adultos. A nuestro modo de ver, la

escuela que aprende no es tanto un lugar aparte (pues puede cambiar de ubicación) como un terreno común para el aprendizaje, con la idea de que todos sus integrantes, individual y colectivamente, reforzarán y ampliarán continuamente su conciencia y sus capacidades” (Senge, et al, 2002, p. 18).

El capital intelectual que genera una institución es una respuesta a la necesidad constante de aprendizaje de nuestras escuelas, una apuesta por la investigación, la innovación y la promoción del talento humano. La cultura organizacional debe propender hacia la “cultura del aprendizaje”, pues en definitiva, *“la idea de crear una escuela que aprende -o, más precisamente, una escuela, una clase y una comunidad que aprenden- representa un enfoque que trae esperanza”* (Senge, et al, 2002, p. 22), y con ella, una orientación de sentido que transforma y que genera oportunidades de desarrollo y bienestar.

3. EL CAPITAL INTELECTUAL HUMANO:

EL DOCENTE Y LAS COMUNIDADES ACADÉMICAS.

El docente como líder que direcciona la gestión del conocimiento y la dinámica formativa de personas, no trabaja aislado, en unidad de sentido, se congrega con todos los demás docentes del proceso de formación para direccionar los procesos de los estudiantes, a este grupo de docentes que desde áreas de conocimiento diferentes forman personas, es al que en este espacio llamaremos comunidad académica.

Las comunidades académicas son el eje articulador de la gestión del conocimiento, que a menudo, se confunde con gestión de la información. Así lo señala Wah (2000) al afirmar que:

“Las empresas que fracasan en sus iniciativas de gestión del conocimiento no reconocen la diferencia entre información y conocimiento. En lugar de limitarse a administrar la información, la gestión del conocimiento le agrega valor: al filtrarla, sintetizarla y resumirla, y al desarrollar perfiles de uso personal, ayuda a que las personas consigan la clase de información que necesitan para pasar a la acción. Pero la diferencia clave reside en el término “gente”. La gestión de la información reemplaza al trabajador porque automatiza su labor; en cambio, la gestión del conocimiento encierra, en su esencia, las siguientes preguntas: ¿quién tiene el conocimiento?, ¿quién lo crea?” (p. 69).

Es así como surge el interés en el capital humano que hace posible las dinámicas del conocimiento que se gestan en las instituciones, superando el concepto de generación y acumulación de información que se almacena. Las comunidades académicas son la vía para dinamizar las rutas del conocimiento y su preservación, formación y constante cualificación, son

consecuencia de una adecuada inversión que el gerente educativo, proyecta en el talento humano de su institución.

Sin embargo, es preciso afirmar que otro aspecto que debe motivar a las comunidades académicas en su quehacer cotidiano, es el referente de la comunidad de estudiantes a la que dirige todos sus esfuerzos, pues los grupos académicos, según sus edades, intereses o etapas en el proceso de formación, tienen modos diferentes de asimilar y de proyectarse, este aspecto es el que ha de motivar a los docentes a encontrarse para desarrollar reflexiones en torno a lo que es más conveniente para el proceso de los grupos que sirven. Se trata de unificar el criterio desde las necesidades para que desde la misma exigencia, se alcancen resultados significativos en los grupos de estudiantes, se enfatice en aspectos que tienen que ver con la identidad institucional o en función de experiencias que se quieran introducir en el proceso para alcanzar con ellas mayor efectividad.

A partir de este planteamiento, partimos de la premisa que el capital intelectual implica necesariamente el capital humano. No se puede entender una empresa que produzca capital intangible con cierto valor, sin el potencial humano que haya dado lugar a ese bien intangible:

“Esto es lo que hace tan valioso el capital intelectual: el estudio de las raíces del valor de una compañía, la medida de los factores dinámicos ocultos bajo los edificios y productos visibles de aquélla. Estos factores son típicamente de dos clases: capital humano y capital estructural” (Edvisson & Malone, 1998, p. 12).

Las teorías de la administración del siglo XX, dieron paso a múltiples reflexiones académicas que buscaban ampliar las técnicas de mercadeo, de productividad y de incremento de utilidades, por medio de la promoción del clima organizacional, la apuesta por los procesos de

los departamentos de gestión humana y la relación empleados-empleadores-empresas. En este punto, Robbins (1999) afirma que es preciso resaltar la diferencia entre “participación” e “involucramiento” de los empleados. Afirma el autor, que la primera es limitada, mientras que la segunda es más amplia al incluir el concepto de participación entre sus mismas estrategias:

“La participación del empleado se ha convertido en un término conveniente para describir una variedad de técnicas. Por ejemplo, encierra ideas populares tales como la gerencia participativa, la democracia en el lugar de trabajo, la facultación y la propiedad del empleado. Aunque cada una de estas ideas tiene algunas características únicas, todas tienen un eje común, que es el involucramiento del empleado: lo definimos como un proceso participativo que usa la capacidad total de los empleados y está diseñada para alentar un compromiso cada vez mayor para el éxito de la organización. La lógica detrás de esto es que al involucrar a los empleados en aquellas decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre sus vidas laborales, los empleados se sentirán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos” (p. 208).

Similar al planteamiento anterior, la gestión administrativa en el siglo XXI se ha dedicado en gran parte a la ejecución y desarrollo de estas prácticas como un recurso que imprime grandes ganancias a las instituciones, no solo a nivel económico, sino, sobre todo, en lo concerniente a la conservación y potenciación de las organizaciones, desde una motivación eficaz de los empleados, un clima laboral que facilite las tareas asignadas y las relaciones interpersonales, la gratificación de sentirse parte de una familia empresarial y la atención y valoración de los aportes individuales de cada uno de los miembros de la institución a los proyectos de desarrollo colectivos, pero también a los propios proyectos: *“las organizaciones deben desarrollar modelos administrativos que les permitan identificar y detectar las*

necesidades de su capital humano, para orientarlo en su formación y así reconocer los resultados que se traducen en prestigio y calidad de los productos que ofrecen” (León, 2004, 171). En consecuencia, es muy benéfico para una empresa reconocer las necesidades de formación de sus empleados y abrir espacios para que estos se cualifiquen y realicen mejor su trabajo. Un empleado que se siente reconocido por la empresa, que ve que avanza y se posesiona mejor, revierte desde su sentido de pertenencia la gratitud en buena proyección y servicio. Así es como:

“El modelo de gestión del talento humano, basado en competencias laborales, aporta elementos claves para las organizaciones y establece parámetros claves que se deben realizar en cada uno de los procesos aplicados a las personas como son: selección, evaluación, definición de perfiles, beneficios y formación, de tal manera que los propósitos y metas de las organizaciones estén presentes en el capital humano con que cuentan” (León, 2004, 172).

Desde allí podemos afirmar que las personas hacen bien aquellas cosas para las que se formaron y se proyectan con valor desde la actitud relacional de calidad humana con la que establecen comunicación con sus compañeros y clientes. Así es como esta dimensión de las instituciones, se constituye en una de las claves más influyentes en la producción del capital intelectual: el capital humano.

Partiendo de esta premisa, es preciso señalar que la motivación es un elemento imprescindible en la configuración de este bien inmaterial. Una persona busca empleo para satisfacer necesidades básicas con los ingresos que obtiene, producto de su labor. Sin embargo, el grado de competitividad y de productividad no solo está ligado a la satisfacción de estas situaciones vitales y primarias en la vida humana, sino también al grado motivacional en el que

se orienta la persona: sus metas, proyecciones y proyecto de vida. De hecho, en la teoría de la jerarquía de las necesidades, Maslow (citado en Robbins 1999), habla de la autorrealización como la cima de las necesidades del ser humano a satisfacer: “*el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo*” (169). El hombre habita en un conjunto de dimensiones que se orientan, en definitiva, a la plena realización personal. Los avatares de la historia individual y social, lo conducen a ciertas situaciones que le permiten trabajar por este objetivo existencial, entre ellas, la pertenencia a una empresa u organización que le provee de un trabajo específico, con unas tareas determinadas, con unas metas institucionales, que redundan en ingresos y beneficios:

“Cada vez es mayor el número de empresas que adoptan un enfoque más humanista del *management*. Un enfoque que bien podría describirse como “holístico”, por cuanto sus programas de beneficios, capacitación y recompensas apuntan al bienestar general del empleado, es decir, consideran sus necesidades físicas, mentales y espirituales” (Comeau-Kirschner & Wah, 2000, 57).

Atender esta necesidad existencial de la realización plena, implica entonces, labrar una ruta para su óptimo desarrollo, y es en las organizaciones, donde el hombre invierte la mayor parte de su vida, por eso, es vital para el éxito personal e institucional, generar las mejores condiciones para el beneficio mutuo.

Cuando la empresa educativa genera una dinámica laboral proactiva, en donde el empleado está vinculado a procesos que hacen de su quehacer cotidiano en la institución, una experiencia de enseñanza-aprendizaje satisfactoria; y en donde el empleado asume su compromiso con la empresa como un espacio para potenciar su vida personal, no como una

amenaza, se podrá garantizar el clima adecuado para una productiva gestión del conocimiento: *“no basta con técnicas de reclutamiento de personal que permitan encontrar mejores empleados; también se debe pensar en ofrecerles en términos de beneficios, estilo de vida, oportunidades de capacitación y de crecimiento profesional”* (Comeau-Kirschner & Wah, 2000, 58).

En este sentido, hay que señalar que los grados de motivación laboral, para una eficaz producción del capital intelectual en la empresa educativa, no solo están representados en dinero, según lo firma Robbins (1999) al indicar que:

“La motivación laboral no puede ser aplicada con técnicas homogéneas a un grupo diverso de empleados. No todos se sienten motivados por el dinero. Hay otras formas de motivación que responden a la flexibilidad de los horarios, la facilitación de herramientas de trabajo, prestaciones sociales, ambientes físicos de trabajo, etc.” (p. 224).

El bienestar laboral no solo alude a la calidad de los ingresos, sino también a la calidad en las relaciones, en las oportunidades y en la realización de los proyectos de vida. Los educadores constantemente están inmersos en la dinámica relacional estudiante-maestro-familia-directivas, y adicional a los procesos que se experimentan cotidianamente entre estos actores de las comunidades académicas, está el grado de realización del docente, que se evidencia en las oportunidades que tiene de producir, sistematizar, compartir y explorar conocimientos. Es así como el bienestar laboral no solo está mediado por normas superficiales de consumo de dinero e información, sino, por el quehacer que determina la presencia del docente en la institución: el saber. Así lo afirman Comeau-Kirschner y Wah (2000):

“Hay una dimensión social del bienestar vinculada con lo saludable de nuestras relaciones. También tiene componentes emocionales (...) pero la dimensión espiritual del bienestar es la más importante, habida cuenta de que implica encontrar significado y propósito en nuestra vida profesional y personal” (p. 58).

El grado de satisfacción y de sentido que imprime a la vida la realización de los quehaceres, como parte de un proyecto de vida que se construye desde condiciones dignas, saludables y dinámicas, permea en grado sumo, la calidad del capital intelectual que genera la empresa educativa. El capital intelectual no es un bien material e inmaterial de una empresa educativa, aislado del capital humano que lo genera y alimenta. Es una construcción académica que se nutre de las experiencias de la condición humana; por ende, dependiendo del nivel de “bienestar” laboral, profesional y personal, de quienes están vinculados a esta tarea, son los frutos de la producción intelectual.

Este concepto de bienestar, ampliado en la teoría de Max Neef (citado por Bustamante, 2014, p. 5), nos aboca a la contemplación del concepto de “desarrollo” como una apuesta fundamentalmente por lo humano. Es allí donde el capital intelectual de la empresa educativa, se posiciona como índice imprescindible en las estadísticas de productividad y proyección de las instituciones. Pero es una apuesta que se orienta más allá de la evolución de un capital económico, pues es una apuesta por las condiciones humanas como factor primordial del desarrollo de la empresa educativa.

En este sentido, el proceso evolutivo de las técnicas de administración educativas, hallamos una conexión directa del concepto de “capital” al término “desarrollo” y, por consiguiente al calificativo “económico”. Las escuelas modernas de administración han

dedicado gran parte de sus estudios a la publicación de tesis enmarcadas en la necesidad de apuntar hacia “el desarrollo”. Y las escuelas de ciencias políticas, a mediados del siglo XX, han optado por un giro lingüístico del término, al añadir un adjetivo: “desarrollo sostenible”. No fue suficiente imponer el término desarrollo sin la presencia de este calificativo. Asistimos así a una aparente deuda histórica donde las propuestas que se concebían orientadas al desarrollo, hubiesen fracasado en su cometido de satisfacer plenamente las exigencias de las necesidades de las épocas.

Sin embargo, al ahondar en este concepto, hallamos entre la heterogeneidad de concepciones, una con la suficiente fuerza como para imponerse en el inconsciente colectivo, implantándose como único camino de interpretación y de ejecución del término. No es gratuito que las políticas estatales, estrategias de mercadeo, hábitos de consumo, planes de productividad, entre otras estratagemas de “desarrollo”, se hayan orientado a la idea de progreso y crecimiento económico, mitificando la idea de la inversión en capital humano en una inversión secundaria, y por ende, sin prioridad en el ritmo cotidiano de las naciones.

El siglo XXI volvió a lanzar el grito de auxilio por lo humano, como repercusión de una historia sin asumir, desde pasados acontecimientos bélicos mundiales donde la desolación y el vacío permitieron replantear estrategias de desarrollo a partir de nuevas formas de asumir la existencia, como una sociedad planetaria, no dividida, intercomunicada y abierta a posibilidades de solución pacífica de conflictos y de conservación del medio ambiente.

Es allí donde los errores históricos no asumidos, modifican los múltiples tonos del término desarrollo y hacen homogénea y universal la definición, centrada en una economía, que

en esencia es imprescindible para las actividades humanas, pero que requiere del tono humanístico para que sea integral, no aparente, ni externo. De hecho:

“El problema de la expresión “desarrollo humano”, radica en que el ser humano es un ser pluridimensional, es decir, que se puede definir a partir de las características que hacen de él un ser humano. Entre estas dimensiones se puede mencionar la dimensión social, la espiritual, la natural, la racional, la afectiva, entre otras, que unidas conforman la integralidad del ser humano; dependiendo de la dimensión desde la que se dé la definición de “desarrollo humano”, ésta puede tomar un tinte distinto, que determinará las reflexiones que se realicen sobre el tema” (Bustamante, 2014, p. 6).

Es así como el ámbito académico ha registrado una intencionalidad determinante en la definición de desarrollo orientada hacia la humanización del crecimiento económico, como un factor decisivo en la generación de progreso. Y es allí donde el concepto “desarrollo humano” se instala sobre la concepción de “sostenibilidad” que se ha venido propagando desde los gobiernos y agremiaciones internacionales. No obstante, la contemporaneidad nos sitúa en el mismo modelo de crecimiento de las teorías administrativas del siglo XX, así lo denuncia Nussbaum (2012), al afirmar que:

“La idea de progreso es incrementar el producto interno bruto per cápita. Según este modelo de desarrollo, la meta de toda nación debería ser el crecimiento económico. No importan la distribución de la riqueza ni la igualdad social. No importan las condiciones necesarias para la estabilidad democrática. No importa la calidad de las relaciones de

género y de raza. No importan los otros aspectos de la calidad de vida que no están vinculados con el crecimiento económico” (p. 34).

Este progreso frío, inhumano, solo es valorado por los índices de desarrollo, en los cuales las personas son cifras susceptibles de cálculos estadísticos, que prolongan la idea de progreso técnico-científico, más no progreso integral, entendiendo lo integral como un crecimiento holístico, que perpetúa lo humano como fundamento de todos los saberes, disciplinas, políticas, programas, proyectos, pensamientos y acciones. En este sentido, es preciso proponer la educación como la vía del desarrollo integral, reivindicando la nobleza de la academia como *“un aspecto que quedó oculto hace varias décadas, bajo la influencia de un pensamiento eminentemente económico, que llevó a descuidar el aspecto axiológico en los procesos de desarrollo”* (Boisier, 2004, p. 5).

La educación permeada por estas intenciones, redujo el capital intelectual a producción de conocimiento en serie, al consumo inacabado de títulos y profesiones (no precisamente por cultivo del saber, sino por estrategias de capitalización del *curriculum viate*), a la masificación de programas académicos para llenar cifras de las “ciudades más educadas”. En este ritmo mediado por el desarrollo comercial, *“la educación para el crecimiento económico se opondrá a la presidencia de la artes y las humanidades como ingredientes de la formación mental mediante un ataque que, hoy en día, se puede observar en todo el planeta”* (Nussbaum, 2012, p. 34).

Por ello, reivindicar la academia es volver patente el esfuerzo latente de las humanidades como factor imprescindible en la formación de personas con capacidades “humanas” que exploran en la técnica y la ciencia, experiencias de calidad de vida con condiciones de hábitat

dignas, con mecanismos que favorezcan la solidaridad, la convivencia, la participación ciudadana, el respeto y la convicción por las normas, la responsabilidad por el medio ambiente, la explotación del arte como opción de sentido y como garante de crecimiento integral.

Pero hay que dar el paso para que la educación, inmersa en estas corrientes pragmáticas, surja como bandera de la gestión que se realiza desde las instituciones donde se reivindica lo humano: las instituciones educativas. Es aquí donde es vital la gerencia educativa y donde la preocupación por los ambientes dignos y armoniosos para el personal docente y las comunidades educativas, procuren un capital intelectual de calidad y en constante dinamismo con la el contexto social, político y económico de nuestros pueblos.

El capital intelectual humano, está erguido en la enseñanza de las humanidades, consideradas históricamente desde la Modernidad, lastres de los ciclos disciplinarios. Por lo tanto, es vital abogar por su lugar preponderante en la academia, y este objetivo solo es posible si la gestión educativa, se orienta a la capacitación de personas, no de entidades de producción de capitales tangibles que enriquecen minorías. La gestión educativa debe propiciar en la escuela de las humanidades, que no es otra diferente de las disciplinas técnicas y científicas, las herramientas básicas para la interacción con las demás culturas, con la historia común labrada en los acontecimientos de los pueblos hermanos:

“La educación debería proporcionarnos los elementos necesarios para desenvolvemos de manera eficaz en ese diálogo multinacional, como “ciudadanos del mundo”. Si en las escuelas y las universidades del mundo no se ofrece una buena base para la cooperación internacional, lo más probable es que nuestras interacciones humanas se vean mediadas

por normas tan lábiles como las del mercado, que concibe las vidas humanas principalmente como instrumentos para obtener ganancias” (Nussbaum, 2012, p. 114).

Por eso la educación que visiona el desarrollo y ejecuta el progreso desde el aula, debe brindar herramientas para la participación en un diálogo global, descentralizado, ávido de investigación y de búsqueda de soluciones para humanizar los entornos y las condiciones donde la vida se hace cada vez más vulnerable:

“la dimensión entorno es muy relevante en América Latina —con sus agudas diferencias territoriales— y, en especial, en países que han optado por la descentralización de la educación, donde resulta clave fortalecer la capacidad de las unidades escolares para hacer frente a las oportunidades y restricciones cambiantes de los entornos locales” (Morales, 2010, p.18).

Allí radica la autenticidad de la gestión educativa en cuanto a una producción de capital intelectual fundamentada en el capital humano, en la capacidad de planear, visionar y ejecutar procesos que promueven los diferentes aspectos de la condición humana en el contexto de las comunidades donde se inserta el sistema educativo y se ofrece como opción de formación para la socialización, la convivencia, el trabajo y el progreso más allá de la capitalización de intereses económicos e individuales, propiciando contextos sociales donde la academia actúe como motor de progreso integral y como un espacio para potenciar el capital humano, desde las actividades que ennoblecen al ser como persona valiosa, en búsqueda de infinito.

La gerencia educativa se posiciona así, como el estandarte de progreso en términos de calidad educativa, una meta esencialmente basada en el capital humano de las instituciones. Pues cuando la idea de desarrollo está permeada por la generación de capital tangible, únicamente en el espacio económico, el ejercicio educativo y la gestión de la empresa educativa, dejan de ser auténticas y se instalan en ideas deshumanizantes de progreso. Hay que procurar que la concepción de desarrollo, en el contexto educativo, involucre el capital intangible: aquello que los índices de las estadísticas y de los formatos de evaluación no logran cuantificar, y es el capital humano que hace posible la generación de progreso. Un progreso que es fortalecido por la gestión del conocimiento que no pretende un consumo de la información irresponsable, sino una apropiación del saber, para vivir mejor.

En consecuencia, una comunidad educativa orientada por una gestión que garantice estos procesos, se encamina hacia la calidad: *“la construcción de calidad educativa se facilita cuando todos los actores logran comprender la situación de los otros, pueden ver lo invisible y logran, además, ofrecerle algo a los otros en el espacio de valores compartidos o compartibles”* (Morales, 2010, p. 25). En esta perspectiva, la gestión del conocimiento se vincula a la gestión del capital humano. La innovación, progreso y desarrollo en el ámbito de las instituciones educativas, parte de una organización eficaz y eficiente del capital humano, con una atención especial a las necesidades y condiciones de vida de quienes integran las comunidades académicas.

Así lo afirma Nonaka & Takeuchi (citado por Morales, 2010, p. 6): *“la creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan. Son especialmente aptas para innovar continuamente, en cantidades cada vez mayores y en espiral [generando ventaja competitiva para la organización]”*. De igual forma, en esta

gestión del capital intangible, el gran índice de la calidad es la capacidad que tienen los procesos de los diferentes ámbitos de la gestión en la empresa educativa, para generar condiciones donde el conocimiento permita la humanización de las comunidades internas y externas. En la misma línea, Nussbaum es enfática en proponer el arte en la academia como el camino para humanizar al otro y para humanizar el propio mundo interior, pues:

“Las artes otorgan al hombre nuevas capacidades para comprender su propia persona y la de los demás (...) Esto no es un proceso automático. Por el contrario, lo más fácil es ver al otro como apenas un cuerpo, que por ende puede ser usado para nuestros propios fines, sean éstos buenos o malos. Ver un alma en ese cuerpo es un logro, un logro que encuentra apoyo en las artes y la poesía, en tanto éstas nos instan a preguntarnos por el mundo interior de esa forma que vemos y, al mismo tiempo, por nuestra propia persona y nuestro interior” (Nussbaum, 2012, p. 139).

Este es el reto de la educación del siglo XXI, hacer patente la educación latente. Superar el legado histórico de un concepto de desarrollo enajenado por intereses económicos, que permean con mayor decisión los intereses de la educación en esta época determinada por el pragmatismo de las profesiones. Este es el reto de la gestión de la empresa educativa que se debe abrir paso con la convicción de lo humano como bandera de la gerencia de proyectos, para generar un hábitat académico, laboral, social, familiar, político y global, más digno de la condición humana que nos define y nos hace auténticos.

4. PRODUCCIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL EN LA EMPRESA EDUCATIVA: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Es claro que la empresa educativa tiene como fin el servicio a la sociedad donde se encuentra inserta, respondiendo a las necesidades de la población, orientándose a la mejora de las relaciones sociales y a la dinámica del desarrollo y la productividad. La producción de capital intelectual, es la ruta para la ejecución de estas prácticas sociales, que ennoblecen las comunidades y promueven el desarrollo humano. Así lo describe Meza Mejía, al referirse a la pedagogía al interior de una empresa como factor fundamental para la potenciación de las capacidades humanas, técnicas y éticas, que dan ventajas competitivas a las instituciones (Cfr. Meza, 2005, p. 81). De hecho, en la sociedad del conocimiento, la educación es la ventaja competitiva que distinguirá a las organizaciones. Entre otros aspectos, porque:

“En la llamada «era de la información» la única ventaja competitiva sostenible será la capacidad de aprender más rápido que las otras organizaciones. Desde esta perspectiva es desde la cual se habla hacia el siglo XXI, de la empresa como «sistema de aprendizaje», en donde puede hacerse un paralelismo entre la manera de aprender de los individuos y la manera de aprender de las organizaciones, que denominamos aprendizaje organizacional” (Meza, 2005, p. 81).

En este sentido, para proveer herramientas a las instituciones, para un óptimo aprendizaje organizacional, es de vital importancia el apoyo que ofrece la metodología de Marco Lógico, dado que se proyecta al reconocimiento y la dinámica de participación con la comunidad, para la

generación de proyectos educativos que redunden en el beneficio y crecimiento de las poblaciones, retroalimentando las experiencias a favor de aprendizajes progresivos y constantes. Así, el Enfoque del Marco Lógico (EML), se ubica en nuestra reflexión, como el punto de partida fundamental para reconocer las necesidades y visionar las intervenciones necesarias para la mejora social desde la proyección educativa que sirve al contexto. En este sentido, *“emplear el EML adecuadamente implica recorrer los distintos pasos de la identificación y del diseño así como elaborar los proyectos en equipo con la participación de los principales implicados y, de manera especial, con los colectivos beneficiarios”* (Gómez & Cámara, 2003, p.10). Por lo tanto, Es preciso identificar el EML como un método de planificación por objetivos que, por su utilidad para la gestión del ciclo del proyecto y especialmente para la identificación y diseño de las intervenciones, y se constituye en el procedimiento predominantemente utilizado por las principales agencias nacionales y organismos internacionales de cooperación al desarrollo (Cfr. Gómez & Cámara, 2003, p. 7). Hacer uso de esta valiosa herramienta en la dinámica educativa, no solo permite presentar proyectos que tienen la posibilidad de apoyo estatal, sino que también abre el camino para establecer convenios internacionales para tramitar recursos en beneficio de la educación con miras a la transformación social y humana. Una empresa educativa que logre administrar estos dos espacios de proyección para gestionar recursos, no solo será exitosa en su hacer social, sino que podrá acompañar a otras empresas similares para que logren dinamizar de manera exitosa sus proyectos. Estos aspectos que dan valía y reconocimiento en el contexto, en grupos cercanos al contexto y a nivel nacional, son reconocidos como capital intelectual.

Es de vital importancia en el desarrollo de proyectos, tener claro a donde se quiere llegar, partiendo de la realidad existente, visionar lo que se quiere alcanzar y establecer el camino

determinando la manera de monitorear el proyecto para verificar los avances y hacer ajustes a los aspectos que no están avanzando hacia la realidad deseada. En este sentido Gómez & Cámara (2003) manifiestan que:

“No existen proyectos de desarrollo en un vacío social. Es importante describir la situación futura deseada de tal manera que sea posible averiguar posteriormente hasta qué grado el proyecto ha tenido éxito en relación con sus objetivos y los grupos beneficiarios” (p. 8).

Este trabajo de evaluación permanente, ha de ser realizado por un grupo interdisciplinario conformado por miembros de la comunidad y agentes educativos de Institución, con el fin de que la objetividad en la lectura de los indicadores de gestión, permita que el avance esté siendo retroalimentado con bases reales. De esta manera se logrará el *“requisito fundamental de todos los proyectos de desarrollo, que los objetivos reflejen las necesidades de la sociedad y de los grupos de interés; no solamente las necesidades internas de las entidades”* (NORAD, 1993, p.21). Así, el equipo encargado de la evaluación permanente de un proyecto ha de estructurar con rigor la dinámica de lectura desde indicadores que lean *“la cantidad de producto o servicio que se pretende alcanzar, su calidad y el periodo temporal para su logro. Los indicadores deberán hacer también referencia al grupo beneficiario y al área geográfica, si estos previamente no han sido definidos con claridad”* (NORAD, 1993, p.33).

Las instituciones educativas han de moverse con un profundo sentido de interactivo con las organizaciones presentes en el sector, dado que de ellas puede obtener beneficios para optimizar sus servicios y también que su hacer tiende a afectar de manera directa o indirecta

todas las organizaciones del sector, por esto, se *“mejora la planificación al resaltar los lazos que existen entre los elementos del proyecto y los factores externos. Facilita el entendimiento común y una mejor comunicación entre los que toman decisiones, los responsables y las demás partes involucradas en el proyecto”* (NORAD, 1993, p.6).

Es claro que la movilidad de los agentes que lideran la dinámica educativa es una constante, en este sentido, *“el uso del EML (Enfoque de marco de lógico) y del seguimiento sistemático asegura la continuidad del enfoque cuando se sustituye el personal original del proyecto”* (NORAD, 1993, p. 6), en cuanto que la propuesta que se viene desarrollando es tan clara para los agentes que están dentro de la Institución educativa, como para los agentes externos, líderes comunitarios, empresarios, grupos políticos del sector, entre otros, que pueden ayudar a que el horizonte que se trazó para el desarrollo no se pierda sino que pueda ser retomado por nuevos agentes que se hacen presente en el sector, para participar en la gestión educativa. En este sentido, ayuda y favorece la permanencia de los proyectos y, a su vez, permite que los procesos de las intervenciones sociales que van siendo exitosas, sean referentes que sirven para dinamizar procesos de grupos humanos similares y de instituciones educativas comprometidas con la transformación social.

Desde esta dinámica, es preciso considerar que *“el objetivo específico o propósito del proyecto es el elemento que justifica y fundamenta los demás elementos inferiores, es decir, los medios (resultados, actividades, recursos) más idóneos para su consecución”* (Gómez & Cámara, 2003, p. 27), y desde allí, una adecuada proyección de las estrategias para la generación de capital intelectual, está vinculada directamente al enfoque del marco lógico de los proyectos

en las instituciones. Precisamente, esta herramienta de análisis, diseño, planeación, gestión y evaluación, se orienta con el fin de cumplir objetivos reales y factibles, de ahí que la viabilidad futura, es una dimensión que depende en gran medida de la propia lógica interna del proyecto. El diseño del proyecto debe incorporar, siempre que sea necesario, elementos específicos que contribuyan a mejorar las perspectivas de los contextos iniciales en los que se plantea la acción que favorece la producción del capital intelectual en las instituciones educativas.

En este sentido la propuesta de Marco Lógico como alternativa para el reconocimiento de necesidades del contexto y la proyección de proyectos que den respuesta a las mismas, es fundamental. Es vital en el hacer académico el reconocimiento de necesidades como punto de partida para el establecimiento de proyectos que eleven la calidad educativa y el nivel de proyección de los egresados a etapas de formación superior y al ingreso en la dinámica de desarrollo y productividad del sector.

Direccionar el PEI a la realidad cercana, haciendo alianzas con las empresas del sector, para que permitan el desarrollo de actividades investigativas de la escuela con el fin de reconocer necesidades y orientarse a la elaboración de propuestas que permitan responder a las mismas, dando lugar a mejores niveles de productividad y desarrollo, es primordial. Se trata de direccionar la acción de la escuela en dos líneas: en primer lugar, en beneficio de los estudiantes como alternativa que les abra paso para ingresar de manera efectiva en el sector productivo; y en segundo lugar, en beneficio de la empresa en cuanto la escuela se direcciona de manera creativa, para generar alternativas de respuesta a sus necesidades. En este sentido, la innovación garantiza

no solo la posibilidad de mostrar a otras instituciones elementos creados, sino que beneficia de manera efectiva el entorno cercano.

Así, la gestión del conocimiento logrará superar la mera instrucción y se convertirá en experiencia significativa para los estudiantes en tanto que los conocimientos dejan de ser teorías muertas para convertirse en alternativas operativas que les permiten participar de manera efectiva en los procesos productivos del contexto. Estas dinámicas de aprendizaje, trascienden las capacidades individuales al servicio de las capacidades de las instituciones, pues es allí donde se dinamiza el conocimiento que parte como una experiencia del individuo, pero que está en directa relación con la experiencia de la comunidad educativa, sine embargo, es preciso educar este aprendizaje para que el conocimiento permanezca vigente, se actualice de generación en generación y sea vital para el contexto social que se nutre de sus aportes:

“Si bien el aprendizaje organizacional se origina en el individuo, pues la actividad de aprender es individual e intransferible y, con este argumento, nadie puede aprender por otro, es a través de ciertos enfoques y directivas como se logra que el aprendizaje individual se convierta en un aprendizaje colaborativo, que permite aprender en conjunto como un equipo interdisciplinar e intergeneracional. En este sentido, podemos decir que el aprendizaje organizacional es un aprendizaje socializador” (Meza, 2005, p. 86).

Por lo tanto, gestionar el conocimiento será responder a la generalidad del conocimiento y orientarse a la generación de proyectos de integración con las empresas del sector para abrir espacios en los que el interés operativo eleve los niveles de participación de los estudiantes y les abra espacios en la experiencia productiva cercana.

Lograr la motivación en la proyección de los estudiantes es fundamental, este es, el elemento más importante en el proceso educativo, pues un estudiante motivado se siente a gusto con su labor en la escuela y, por ende, se vuelve más productivo. Identificar los intereses y habilidades de los estudiantes y agruparlos en centros de proyección del conocimiento, desde los que ellos puedan ir a niveles más avanzados de la investigación formativa, a través de los cuales, se motiven y afiancen seguridades para la educación superior, es clave para generar procesos de formación focalizados y permitir la proyección innovadora del plantel educativo. Estos semilleros serán un espacio abierto para la generación de proyectos de ciencia que brinden apoyo a estudiantes inquietos en el proceso de formación científico, aquí podrán generar creaciones y desarrollar de manera más plena sus habilidades.

Pensar la innovación como la creación de lo que no había sido inventado antes es un reto, sin embargo, este reto ha de ser el camino que sigue la empresa educativa como espacio que debe dar respuesta a las necesidades siempre nuevas de las generaciones que recibe. En este sentido, pensar alternativas eficientes para la ejecución de los procesos educativos, apuntando a resultados académicos y humanos de alto nivel, es el primer trabajo que ha de asumir la experiencia educativa.

La empresa educativa que no renueve las maneras de direccionar el conocimiento no está dando respuestas reales a las necesidades de sus estudiantes. Actualizarse permanentemente en estrategias pedagógicas para el uso de las nuevas tecnologías y pensarlas en el contexto cercano, será una tarea que no puede dejar de lado quien asuma responsablemente la función social de la

educación. Lograr avances en este aspecto será siempre una propuesta de vida que oxigene los procesos educativos de otras empresas pares que requieran motivación para hacer mejor aquello para lo cual se han consagrado. Este será uno de los elementos de valor que podrá gestionar con mayor autoridad en medio de las empresas educativas, mostrar cómo hacer mejor la tarea de la educación, esto corresponde al cultivo de una cultura escolar positiva que relaciona la gestión institucional y pedagógica: *“en la cultura escolar positiva con sus componentes de compromiso, ética profesional e identidad, objetivos superiores, claros y expresados concretamente, líderes institucionales y pedagógicos firmes, nada queda al azar”* (Pérez, et al, 2002, p.76).

Por lo tanto, pensar el hacer educativo como un arte eficiente que se orienta a resultados académicos y humanos más significativos para las personas y el colectivo social al cual se dirigen es clave, se trata que, desde proyectos educativos, se incluya a sectores de la población en situaciones de vida indignas por el abandono, a través, de proyectos sociales bien direccionados, desde los cuales los estudiantes cumpliendo con la obligación legal del servicio social, lleven a las comunidades a ser conscientes de sus necesidades y oportunidades, llevándolos al establecimiento de propuestas que redunden en beneficio de su calidad de vida. Se trata de que los docentes y estudiantes hagan que el espacio cercano se convierta en un foco de reflexión desde el que se piense de manera crítica el estado, no como algo ajeno, sino como algo que puedo intervenir de manera eficiente desde actitudes de vida. Y es aquí donde el papel de las familias es preponderante en la gestión de la calidad del servicio educativo y de su incidencia en el ámbito social, pues:

“Hay otra dimensión que es mencionada como elemento de una escuela efectiva: el compromiso apropiado y productivo de las familias. Los hallazgos de los estudios sobre

escuelas efectivas son concluyentes en torno a la importancia de elementos como los siguientes: incorporación de los padres, moderar influencias negativas, alentar interacciones productivas, estimular a los padres a colaborar en la formación de sus hijos y a que visiten la escuela” (Pérez, et al, 2002, p.30).

La gestión del conocimiento es una experiencia en equipo, se aprende para proyectar y recrear experiencias de vida; el equipo docente, liderado por un agente educativo consciente y responsable de su hacer, ha de involucrar a los padres, generando con ellos dinámicas de aprendizaje para apoyar la escuela, estableciendo mejores ambientes en la casa y el medio social, que garanticen resultados de calidad. De hecho, hay una estrecha relación entre las dificultades de aprendizaje y las situaciones familiares y sociales que rodean a los estudiantes. Proyectarse a las familias, de una manera desprevénida y acorde con las condiciones culturales, permitirá a la institución educativa proyectarse con eficacia en la transformación social y garantice aprendizajes significativos para los estudiantes.

Para ello, es imperativo buscar que el acuerdo pedagógico para enseñar esté unificado, es placentero para los diferentes actores del proceso, pero sobre manera hace que el horizonte hacia el que se dirigen las acciones sea el mismo y que por esto, el manejo del mismo idioma afiance de manera más significativa todas las experiencias en los estudiantes. Cuando hay horizonte, no hay dispersión en la aplicación de esfuerzos en el proceso, cada uno hace lo mejor desde sus potencialidades y la meta es la realización de un equipo eficiente que logra convencer a sus beneficiarios.

Es así como las comunidades académicas generan la posibilidad de que todos los docentes puedan participar desde sus potencialidades y sentir que la obra que están construyendo es suya. Cuando la satisfacción personal va más allá de conseguir los recursos para tener una vida digna, y se orienta a la satisfacción por el reconocimiento de aquello que hacen, entonces los resultados no son solo beneficio para el otro, lo son también para el que sirve en los procesos de crecimiento como dinamizador.

El hacer pedagógico ha de entregar conocimientos, desarrollar habilidades, motivar la creatividad y sobre todo orientarse a la construcción de una visión de sentido para el ser humano, ha de generar un proyecto de vida, como experiencia de autodeterminación y construcción. Es aquí donde la pasión del docente le lleva a entender que los contenidos son solo un pretexto con el que se orienta a que el estudiante crezca, se desarrolle y proyecte como un agente de su propia realización. Si bien es cierto que esto lo que miden las pruebas externas, más que un examen con buenos resultados, en las manos del docente la vida de un ser humano que requiere de elementos para caminar a su realización humana.

Por eso es preciso, pensar la manera eficiente para lograr que las nuevas tecnologías logren mejoras en la calidad de los procesos educativos, estableciendo las estrategias pertinentes, en una actitud de monitoreo constante, es pensar la manera como se pueden generar experiencias educativas nuevas desde los avances tecnológicos para que la participación en la dinámica social del conocimiento les permita igualdad de condiciones. Se trata de direccionar de manera inteligente los procesos investigativos y operativos desde herramientas tecnológicas para proyectarse con éxito en la educación básica y media, y en la formación profesional.

Lograr que los estamentos del gobierno escolar vayan más allá del referente legal, y lograr que los estudiantes puedan participar de manera proactiva en la generación de grupos para la convivencia y el bienestar institucional, es garantizar sentido de pertenencia y formación de agentes equilibrados para la vida social. Renovar la sociedad desde las personas y sus comportamientos con sentido humano, será siempre un proceso innovador que dé valía y reconocimiento al hacer de las empresas educativas. Un seguimiento adecuado a los egresados, descrito de manera estadística, será la mejor evidencia de la calidad educativa como base para la proyección académica y laboral.

Lograr que desde los centros de interés en los que se agrupan los estudiantes, se proyecte cultura, recreación y conocimiento para la comunidad, es movilizar la vida social y promover líderes con autoridad para los procesos democráticos, esto es innovación para la vida y promoción de los pueblos. Solo así:

“La formación integral deja de ser discurso y se convierte en prácticas institucionales y pedagógicas muy concretas. Por esto, en cada escuela existe un número importante de actividades extraprogramáticas, se busca que los niños aprendan mucho más que sólo los contenidos mínimos exigidos” (Pérez, et al, 2002, p. 60).

En consecuencia, el talento humano de una empresa educativa estará garantizado si los agentes que lideran los procesos en un ambiente de comunidad académica, se proyectan como equipo para la consecución de las metas, pues:

“El hecho de que estas escuelas transformen el manejo de sus recursos humanos en una oportunidad para mejorar la calidad de lo que enseñan, también se refleja en la importancia que se le asigna al desarrollo profesional permanente de los profesores [...] En estas escuelas, la socialización del perfeccionamiento ha cumplido un rol muy importante. Los aprendizajes, fruto de las instancias de formación, son rápidamente compartidos entre todos los profesores, buscando un beneficio institucional” (Pérez, et al, 2002, p.68).

Esto solo será posible si hay una experiencia estructural positiva en la que los miembros se sienten reconocidos y proyectan motivados sus habilidades en sus proyectos. Esto garantizará que su motivación se contagie a los grupos donde sirven el conocimiento generando bases en la formación intelectual y social, orientándose a la estructuración de sociedades nuevas proyectadas por un ideal más humano que supere las barreras establecidas por el capitalismo y el sinsentido que están dejando sin sentido al hombre de nuestro tiempo. Garantizar la estructuración de personas sanas, con un proyecto de vida claro, redundara en lo comunitario. A este respecto, Marta Nusbaum manifiesta que la formación en humanidades debe propender a la potenciación de capacidades y competencias para la vida social:

“La educación debería proporcionarnos los elementos necesarios para desenvolvemos de manera eficaz en ese diálogo multinacional, como “ciudadanos del mundo”. Si en las escuelas y las universidades del mundo no se ofrece una buena base para la cooperación internacional, lo más probable es que nuestras interacciones humanas se vean mediadas por normas tan lábiles como las del mercado, que concibe las vidas humanas principalmente como instrumentos para obtener ganancias. Por lo tanto, las instituciones educativas del mundo tienen una tarea importante: inculcar en los alumnos la capacidad

de concebirse como integrantes de una nación heterogénea (como lo son todas las naciones modernas) y de un mundo aún más heterogéneo, así como la facultad de comprender, al menos, en parte, la historia y las características de los diversos grupos que habitan este planeta” (Nussbaum, 2012, p. 114).

Desde allí, es un imperativo que la gestión del conocimiento posibilite y esté en función del carácter humanizante de la educación, y en él, el papel preponderante del capital humano, pues la valía de las personas, su estima personal, trae consigo la pertenencia a un grupo de vida y este sentimiento se devuelve en acciones de gratitud que proyecta el colectivo que ofreció las bases y el afecto para el crecimiento.

En este orden de ideas, el reconocimiento que la sociedad haga del liderazgo de los estudiantes, será el lugar que lanzará a los jóvenes para la participación en la vida de sus pueblos. Será dar confianza para que se generen caminos de vida que oxigenen la experiencia social y que, a su vez, abran camino exitoso a las nuevas generaciones. La experiencia educativa ha de estar traspasada por sueños de vida y realización para los estudiantes, soñarse que cada cosa que se hace con ellos los va a beneficiar es ideal, no se puede desarrollar procesos a ciegas, se ha de tener claro que el acto educativo les ha de dotar de habilidades suficientes para tener una vida exitosa en todos los órdenes, no se educa para el aula, se educa para la vida.

En síntesis, todo el hacer de la obra educativa, es promoción de capital intelectual a todos los órdenes, como experiencia en la que se promueve el conocimiento para la participación en procesos de conocimiento e ingreso en la vida laboral, como actividad investigativa desde la que se evalúa y se proyecta el acto educativo, como actividad investigativa que promueve intereses y habilidades de los estudiantes hacia la innovación, y como espacio desde el cual se promueve el

talento humano de la comunidad docente, docente y el espacio social cercano, pues “*trabajar en equipo a todos o a cualquiera de los niveles posibles es, sin duda, una clave en el proceso de logro de una educación de calidad*” (Pérez, et al, 2002, p.25). Todos los procesos desarrollados de manera eficiente, siempre servirán de propuesta de formación para empresas pares y por ende darán valía y reconocimiento a la comunidad que los proyecta.

CONCLUSIONES

1. La empresa educativa es una oportunidad para la generación de capital intelectual, en cuanto transforma el capital relacional y humano en capital estructural, que es el que determina los procesos de producción de capital intelectual.

2. El capital intelectual es un bien intangible de la empresa educativa y se constituye en la mayor fuente de ventajas competitivas, en cuanto el reconocimiento de la calidad de la institución, se evidencia en los procesos en los egresados, que son el fruto del trabajo procesual y de equipo de la organización que los ha gestionado.

3. La proyección de la institución educativa, a partir de la generación de capital intelectual, requiere de la participación efectiva de la comunidad de docentes en la estructura organizacional, pues cuando se empodera al docente, se hace más agradable y productiva su labor en beneficio de la gestión del conocimiento en el aula de clase y en el contexto socio-cultural en el que la institución se inserta.

4. La producción de capital intelectual tiene una estrecha relación con la gestión del conocimiento, pues es absolutamente relevante que los equipos directivos, reconociendo las necesidades del plantel, se orienten al desarrollo de un plan de formación para el equipo docente, empoderándolo para que, desde diferentes espacios, la autoridad hecha servicio, se proyecte en pro del desarrollo de las dinámicas de los procesos de enseñanza-aprendizaje de la institución. De ahí que el clima organizacional es la consecuencia desde la estructura organizacional, pensada para que el docente sea el protagonista, pueda aportar, y genere estrategias innovadoras desde la relación con el equipo de docentes.

5. El grado de satisfacción y de sentido que imprime a la vida la realización de los quehaceres, como parte de un proyecto de vida que se construye desde condiciones dignas, saludables y dinámicas, permea en grado sumo, la calidad del capital intelectual que genera la empresa educativa. De ahí la importancia de gestionar el talento humano, pues el capital intelectual no es un bien material e inmaterial aislado del capital humano que lo genera y alimenta. Es una construcción académica que se nutre de las experiencias de la condición humana; por ende, dependiendo del nivel de bienestar laboral, profesional y personal, de quienes están vinculados a esta tarea, son los frutos de la producción intelectual.

6. El gerente educativo debe integrar las reflexiones del equipo docente, ser capaz de generar equipo de trabajo, debe conocer lo que se está haciendo en los diferentes procesos de la institución, las razones fundantes de estos procesos, no deben ser un obstáculo para el desarrollo de la institución. En este sentido, el gerente educativo debe procurar el protagonismo de la comunidad docente, conformando comunidades académicas en donde se potencie el liderazgo del maestro, pues la capacidad de un docente se revierte en beneficios para la institución, en la medida que la gestión administrativa le otorga al docente las condiciones necesarias para que realice su labor y garantiza la escucha de propuestas beneficiosas para su labor.

7. La innovación educativa ha de orientarse a hacer mejor aquello que ha sido encomendado en la función social específica, lograr metodologías que garanticen mejores resultados para los estudiantes y que sean más cómodas para los docentes. Desde la investigación en el aula, es preciso establecer una ruta para mejorar la eficacia de los procesos de enseñanza y generar condiciones laborales para que se pueda innovar. De ahí que las escuelas eficientes evalúan la visión de sentido de lo que están haciendo y se enriquecen a partir de este ejercicio de introspección proyecto estrategias oportunas y transformadoras.

8. Todo el hacer de la obra educativa, es promoción de capital intelectual en todos los órdenes, como experiencia en la que se promueve el conocimiento para: la participación en procesos de conocimiento e ingreso en la vida laboral, como actividad investigativa desde la que se evalúa y se proyecta el acto educativo, como actividad investigativa que promueve intereses y habilidades de los estudiantes hacia la innovación, como espacio desde el cual se promueve el talento humano de la comunidad docente, docente y el espacio social cercano, pues trabajar en equipo es sin duda una clave en el proceso de logro de una educación de calidad.

9. La actividad educativa que asuma con responsabilidad el reto de su hacer social, estará siempre en una dinámica de renovación que le permite hacer aquello que tiene que hacer de la mejor manera. Actualizar la escuela es capital intelectual y comercializar con instituciones pares este conocimiento es generar beneficios económicos desde la experiencia organizada en procesos, que se pueden revertir en beneficio de docentes y comunidad en general. Para el docente porque su actividad proyectiva como formador de formadores le trae autoridad académica, estima personal y beneficios económicos; y para la comunidad porque hacer sus aportes en comunidades pares le da reconocimiento y valía social, a la par que le otorga recursos para implementar proyectos de mejora educativa.

10. Pensar una experiencia investigativa seria, que de luces para actuar con sentido en este momento de crisis, es clave. Requerimos unas comunidades académicas que sean capaces de ir más allá de la queja, que sean capaces de reconocer a sus estudiantes desde una visión propositiva, que los entienda pero que a la vez los proyecte por encima de sus limitaciones a su realización humana. Pensar una propuesta pedagógica que logre superar la mediocridad en la que se ha caído por la inconstancia de los procesos legales de educación y que se abra en un sentido radical a la dignificación del ser humano, será la mejor patente que de valía a la organización

educativa. Este ha de ser el abrebocas provocador para docentes apasionados en su hacer, inconformes con los resultados y con un gran sentido de lo humano, para adentrarse en proyectos que le den un giro nuevo a la educación, logrando ir más allá de la transmisión de conocimientos y el desarrollo de habilidades, que sean capaces de generar en sus estudiantes imaginarios de sentido ambiciosos y humanizantes, desde los que vean el mundo como una realidad para entregarse en la dignificación de sí mismos y de sus hermanos.

REFERENCIAS

- Comeau-Kirschner C., Wah L. (2000). El bienestar rinde dividendos. *Gestión*. 3(2), 57-62.
- Edvisson, L. & Malone, M. (1998). *El capital intelectual. ¿Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa?* Bogotá: Norma.
- Boisier, Sergio. (2004) Desarrollo endógeno: ¿Para qué? ¿Para quién? El humanismo en una concepción contemporánea del desarrollo. Universidad Católica de Chile.
- Bustamante, V. (2014). El desarrollo humano como principio fundamental de la Gerencia Educativa. Universidad Católica de Manizales.
- Gómez Galán M. & Cámara López, L. (2003). *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos*. Madrid: Cideal.
- Grupo de Trabajo de NORAD. (1993). *Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos*. Madrid: s. ed.
- León Valdés L. (2004). Certificación y competencias laborales. *Revista de la sociedad Colombia de Medicina del Trabajo*. 7(4), 171-172.
- Meza Mejía, M. (2005). Modelos de pedagogía empresarial. *Educación y Educadores*. 8, 77-89.
- Morales, J. UDPROCO. Escuelas eficientes. (2010). Universidad Católica de Manizales.

Morales, J. (2010). UDPROCO. Gestión del conocimiento. Universidad Católica de Manizales.

Nussbaum, M. Sin fines de lucro. Por qué la democracia necesita de las humanidades. (2012). Buenos Aires: Katz.

Pérez, L., et al, (2004). ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza. Santiago de Chile: Unicef.

Robbins, Stephen. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Rojas Torres A.C. & Rojas de Chirinos B. (2009). Perspectivas teóricas y epistemológicas de la investigación cualitativa en educación: ideas básicas para su comprensión. *Educare*. 13(2), 57-70.

Román U. (2010). Modelo de la gestión del conocimiento en la gestión pública. *Revista de investigación de sistemas e informática*. 7(1), 65-75.

Sandoval Estupiñán, L. Y. (2008). Institución educativa y empresa. Dos organizaciones humanas distintas. Bogotá: Eunsa.

Senge P., Cambron-mccabe, N., Lucas L., Smith B., Dutton J. & Kleiner A. (2002). Escuelas que aprenden. Bogotá: Norma.

Ugalde Binda N. (2011). Capital intelectual e innovación: una sinergia necesaria. *Ciencias Económicas*. 29 (2), 464-474.

Wah, L. (2000). Mucho más que una moda. *Gestión*. 3(2), 67-77.