

## Gerencia: capital intelectual y sus competencias en instituciones educativas

---

Martha López  
Universidad de Carabobo, Venezuela  
licmalopez@yahoo.com

### RESUMEN

El presente documento, resultado, de un arqueo heurístico, tiene como objetivo la reflexión en torno a la gerencia en instituciones educativas teniendo como eje transversal la importancia que se le otorga al capital intelectual. En ese sentido, son cuatro los segmentos de análisis. Primero, las funciones gerenciales en instituciones educativas. Segundo, los enfoques utilizados para la evaluación gerencial. Tercero, el capital intelectual en la gestión educativa. Y finalmente, el segmento cuarto, ubica la mirada en la importancia de la capacitación y desarrollo de competencias. Estos segmentos de análisis evidencian la importancia que tienen las personas, y sus diversas competencias, en las instituciones educativas.

**Palabras clave:** Gerencia, capital intelectual, competencias, instituciones educativas.

## Management: intellectual capital and their skills in educational institutions

---

Martha López  
Universidad de Carabobo, Venezuela  
licmalopez@yahoo.com

### SUMMARY

The present paper, result of a heuristic balance, aims the reflection on the management in educational institutions having as transverse axis the importance attached to intellectual capital. In this regard, there are four segments of analysis. First, the managerial functions in educational institutions. Second, the approaches used for management evaluation. Third, the intellectual capital within educational management. And finally, the fourth segment sited the gaze in the importance of training and skills development. These segments of analysis demonstrate the importance of people, and their range of competencies, in educational institutions.

**Keywords:** Management, intellectual capital, skills, educational institutions.

### **Las funciones gerenciales en instituciones educativas**

Antes de abordar este segmento, resulta interesante acotar qué es la gerencia, término que proviene del paradigma administrativo empresarial que busca la eficiencia y la productividad en la organización. Pero, como hablamos de instituciones educativas, no de empresas como tal, cuyo objetivo principal no es el económico ni persigue fines lucrativos -al menos en las instituciones públicas- sino que sus intereses son sociales, existe temor en el uso de este término. Por ello, se suaviza con el término gestión que constituye un proceso de la gerencia. Sin embargo, el término gestión se queda corto en el intento de definir procesos de planificación y administración de organizaciones. Su connotación se enmarca dentro de “los procesos de orden técnico que tienen lugar en la esfera directiva de la educación superior” (Graffe, 2002).

Al respecto Botero (2009) menciona que la gestión se concibe como:

“el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el

proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo.”

En este sentido el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, presenta a la gestión como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, gestión y administración no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana

La organización contemporánea asume la gerencia como la acción conjunta de coordinación de los procesos organizacionales y como el conjunto de actuaciones que los directivos desarrollan para la planeación, coordinación, gestión y control de los flujos administrativos y sus respectivos procesos, en la búsqueda de alcanzar sus objetivos. De esta manera, se intenta superar la rigidez del marco paradigmático empresarial para avanzar hacia un nuevo paradigma de organizaciones. Esta nueva visión le da un carácter más general y flexible al término gerencia. Al vincular las acciones que se derivan de las funciones gerenciales, recobra

sentido las ideas de Koonz y Wehrich (2007) quienes señalan que:

“Las funciones gerenciales se pueden agrupar, de forma sintética, en las siguientes funciones: a) planificación gerencial del centro, b) organización, que suponen sobre todo la definición y distribución de tareas y la asignación de responsabilidades entre los miembros de la comunidad educativa, c) coordinación, armonización y sincronización de la actividad del conjunto de personas con los planes y la asignación e recursos económicos, d) ejecutivas, que consisten en tomar decisiones, dar instrucciones, realizar trabajos, aplicar recursos y solucionar problemas y e) control y evaluación de la eficiencia del proceso educativo” (p.41).

Ahora bien, una de las funciones gerenciales fundamentales del proceso administrativo, lo es sin duda la evaluación. Uno de sus objetivos generales es el de propiciar las condiciones indispensables para hacer realidad los objetivos de la educación. Esta guarda una íntima relación con sus principios, obedeciendo a los factores que orientan y condicionan el sistema educativo. Ella engloba la planificación, la organización, la dirección y el control permanente del proceso educativo.

La evaluación gerencial es considerada como un factor clave para la

administración de cualquier organización. En tal sentido, Koonz y Wehrich (2007) expresan que:

“es importante para el desarrollo de la gerencia, conocer las fortalezas y debilidades de un gerente, ya que nos permite determinar si los esfuerzos de desarrollo están bien encaminados en la dirección correcta. Por lo que, se debe medir su desempeño, es decir, se les debe evaluar basándose en qué también comprenden y realizan las funciones gerenciales de planificación, organización, integración de personal, dirección y control. Para tal fin, se deben utilizar estándares que contengan los principios fundamentales de la administración” (p.269).

Dentro de una Institución Educativa pueden observarse diferentes fenómenos y problemas de diversos orígenes; por tal motivo, el proceso de evaluación educativa no solamente debe circunscribirse a la forma de desempeñarse el educado dentro del acto de enseñanza-aprendizaje. En el marco de los sistemas educativos destaca la importancia dada por Finol *et. al.* (2002), al estudio o análisis de ciertos fenómenos considerados como positivos o negativos. Su análisis es fundamental para la comprensión del proceso educativo, y la plataforma ideal para actuar la evaluación del conjunto del sistema y de muchos de sus componentes. Se puede determinar ¿Qué es una institución edu-

cativa? ¿Qué se hace dentro de ella? ¿Cómo y con qué se hace? ¿Qué tan bien se hace? ¿Quiénes lo hacen? Lo antes expuesto, permite una observación y descripción amplia de la administración educativa. En tal sentido, Hernández (2003), hace referencia a Bonstingl (2001), en el cual se señala la importancia de la evaluación de la dirección y gestión de cada institución educativa para el logro de una educación eficaz.

Al respecto es posible encontrar en el aún vigente Manual de la Educación (2000), que se reconoce que existen modelos de evaluación educativa que se apoyan en el análisis interno de la organización, tal es el caso del Modelo de Análisis Interno. Este se basa en el análisis interno de la organización, de su estructura de funcionamiento, partiendo de la hipótesis de que una situación favorable desde esta perspectiva, incide en la calidad y en el éxito de la organización. Estos planteamientos convierten en objeto principal, de interés, a la gestión y la dirección de las instituciones educativas. Es importante y central, que la gestión educativa sea tomada en cuenta ya que a través de ella se pueden detectar aciertos y desaciertos en la gestión administrativa desarrollada por el gerente educativo (Mendivil, 1989), (Romero, 1989).

En consecuencia, y bajo la perspectiva adoptada en esta investigación,

se puede señalar que la Evaluación Gerencial es aquel proceso donde se puede visualizar aciertos o desviaciones ocurridos durante la coordinación de los elementos o recursos involucrados en el quehacer de una organización educativa, a través de la planificación, organización, dirección y control; a fin de lograr la consecución de los objetivos pre-establecidos. Realizando la transformación y modernización de los procesos académicos y administrativos a objeto del logro de la eficiencia y eficacia organizacional..

### **Enfoques utilizados para la Evaluación Gerencial**

Existen diversos enfoques, pero los más utilizados son al decir de Koonz y Weihrich (2007), el que vincula el sistema de evaluación del desempeño del gerente con relación a la fijación y cumplimiento de objetivos verificables. Por otra parte, el que plantea los principios básicos de la Administración:

*1.- El sistema de evaluación del desempeño del gerente con relación a la fijación y cumplimiento de objetivos verificables.* Se debe contar con una planeación consistente, integrada y comprendida, diseñada para lograr objetivos específicos. Es decir, con una red de objetivos significativos y alcanzables, lo cual es básico para la

administración efectiva. Elaborados los objetivos y puesto en marcha el programa de administración por objetivos verificables, los supervisores determinan posteriormente, qué también fijan los objetivos los gerentes, y qué tan buena ha sido su desempeño con relación a ellos. A través de este enfoque se logra determinar, por un lado, si los gerentes han establecido o no objetivos adecuados, pero razonablemente obtenibles y cuál ha sido su desempeño con respecto a ellos en cierto período y, por el otro lado, proporciona una mejor visibilidad de las necesidades gerenciales de tal forma que permitan identificar mejor los programas de desarrollo.

**2. Principios básicos de la Administración.** Este enfoque se basa en la elaboración de un programa, el cual incluye clasificar las funciones del gerente y después abordar cada función mediante una serie de preguntas que reflejen los fundamentos más importantes de la administración de cada área. Dentro de este enfoque -debido a que la semántica siempre ha sido un problema en la administración- es sensato la utilización de un libro estándar sobre administración y consultar sobre las preguntas formuladas para la evaluación. La utilización de este enfoque es una herramienta para el desarrollo de la gerencia ya que permite, en primer lugar, dar un significado operacional a lo que realmente

es la administración, en segundo lugar, eliminar muchas de las dificultades semánticas y de comunicación que son frecuentes de encontrar dentro de la administración; en tercer lugar, permite que diversas técnicas de administración se comprendan de un modo uniforme, en tercer permite identificar áreas en las que existen deficiencias y hacia las cuales se debe dirigir el desarrollo. Por último, actúa como un complemento y una verificación de la evaluación de la efectividad de los gerentes en fijar y lograr metas. Ahora bien, para lograr una adecuada gestión gerencial es necesario el convencimiento que el hombre, capital intelectual, es eje central en todo proceso educativo.

### **El capital intelectual en la gestión educativa**

La gestión educativa como el proceso de organización que está orientado hacia el mejoramiento continuo de la calidad educativa, a través del desarrollo de subprocesos como la caracterización, la planeación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación y el reconocimiento de experiencias significativas en relación con el quehacer educativo y el fortalecimiento institucional.

En la educación superior, se identifican tres elementos básicos de la gestión: la dirección de las institu-

ciones, la gestión académica y el manejo eficiente de los recursos. Todo el esfuerzo de gestión debe contribuir al aseguramiento de la calidad de las Instituciones de Educación Superior.

Desde la perspectiva de la dirección de las Instituciones de Educación Superior, la gestión demanda el buen funcionamiento de los órganos de gobierno, y la adopción de modelos de planeación y medición de resultados, que tienen que permitir a las instituciones el avance concreto hacia el logro de sus metas estratégicas. Por su parte, la gestión académica, procura el diseño de estructuras curriculares innovadoras y adecuadas, así como de programas de investigación e involucramiento del sector productivo y la sociedad en temas sustantivos del quehacer de las Instituciones de Educación Superior.

Finalmente, la gestión eficiente de los recursos obliga a pensar en todo lo que contribuya sustantivamente al permanente mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica, del mejoramiento y gestión del talento humano al servicio de las instituciones de educación superior, así como de una mejoría en los sistemas de soporte para una mejor financiación y aspectos decisivos para la actuación de las instituciones. En suma, el tema de la gestión es entonces transversal a toda la actividad de educación superior e influye en todos los aspectos

de desarrollo y mejoramiento de la Educación Superior. En ella el capital intelectual (CI) es fundamental para lo cual González (2009) hace referencia a Bueno (2001) quien define al CI como el conjunto de capacidades, destrezas y conocimientos de las personas que generan valor y que a su vez comprende habilidades, experiencia, conocimiento, personalidad, apariencia, reputación y credenciales.

Todo ello, requiere también considerar los siguientes aspectos:

- Capacidad significa pericia en una serie de actividades o formas de trabajo. Consta de tres subcomponente: conocimiento, habilidad y talento.
- Conocimiento, al dominio de un cuerpo de hechos requeridos para desempeñar un puesto. Representa el contexto intelectual dentro del cual actúa una persona.
- Habilidad, es la familiaridad con los medios y los métodos para realizar una determinada tarea.
- Talento, facultad innata para realizar una tarea específica.
- Comportamiento, significa medios observables de actuar, que contribuyen a la realización de una tarea. Las formas de comportamiento

manifiestan los valores, ética, creencias y reacciones de las personas.

- Esfuerzo, es la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto.
- Tiempo, se entiende como el elemento cronológico de la inversión del capital humano: horas al día, años de una carrera profesional.

La inversión total del capital humano, es igual a la capacidad, más comportamiento, por esfuerzo y por tiempo. Es una relación aditiva y multiplicativa, porque la multiplicación significa que el incremento de un elemento puede elevar espectacularmente el volumen invertido. De igual manera, ni siquiera un nivel alto de un factor consigue compensar el nivel bajo de otro. La clave del asunto, como sugiere la fórmula, es el esfuerzo. Moss citado por Sánchez (2000), plantea que es necesario dejar de pensar en gente y se comience a pensar en talento, en nutrir sus metas y sus almas. Plantea que se requieren cinco (5) poderes para enfrentarse exitosamente a una sociedad cambiante. Estos cinco poderes, que personalmente ha integrado en un concepto que denominó "La Mano del Poder Humano", son: el poder de la imaginación, el poder de la voz, el poder de la alianza, el poder del compromiso y el poder de la contribución.

***El poder de la voz.*** Por muy buena que sea una idea, método, un concepto, una teoría, no tiene vida si no es anunciado. Los mejores pensamientos pueden morir por no ser compartidos. Moss afirma que más que organizaciones de aprendizaje, lo que se necesita es organizaciones de educación, donde la voz de quienes más saben o están preparados se traduzca en el vehículo para facultar a cada vez más personas en las competencias claves del negocio (Sánchez, 2000). En cuanto a este poder, se resalta la habilidad para hablar varios idiomas y la de conversar activa y productivamente.

***El poder de la imaginación.*** Las empresas y la personas que manejarán con éxito el siglo venidero serán las que en su actuar, generen conductas cónsonas con la imaginación que, como seres humanos, somos capaces de desarrollar y usar para creer en imposibles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y ponerlos en práctica en la realidad. Las personas que con su imaginación vislumbren un presente y futuro diferente, más rápido, más efectivo, más rentable y más placentero, serán las que estarán guiando las acciones de liderazgo en el nuevo milenio.

***El poder de la retribución.*** Moss comenta que cada vez, más empresas están realizando acciones sociales de retribución a las comunidades con las cuales interactúan, la razón es



que el personal desarrolla un sentido de conexión con la gente que eleva el espíritu y la motivación, aumentando la identificación con la organización y la productividad global (Sánchez, 2000).

***El poder del compromiso.*** Para contar con personas comprometidas se necesita cumplir con ciertas condiciones que despierten el poder del talento humano: la propiedad del trabajo, la identidad para con la empresa y sus proyectos, la autonomía de acción, la libertad de compartir ideas y hacer cambios, además de la posibilidad de permitirle al empleado el adueñarse del proceso. De acuerdo a Davenport (2006), el compromiso surge de un vínculo emocional o intelectual que liga al individuo con la organización. Implica una aceptación de los objetivos y de la orientación de la organización, y un intenso deseo de afiliación. Se divide en tres categorías: de actitud, programático y basado en la lealtad.

***Compromiso de Actitud.*** Implica identificación con la organización, el individuo se involucra en sus actividades y disfruta perteneciendo a ésta. Se siente motivado para trabajar en beneficio de la misma, en gran parte, porque valoran sus vínculos organizativos.

***Compromiso Pragmático.*** Este induce a los empleados porque

no pueden permitirse abandonarla. Supone la presencia física del empleado en su puesto, pero sin que invierta plenamente su capital humano.

***Compromiso basado en la lealtad.*** La persona se siente ligada a la organización por el sentido de la obligación. Sea cual fuere la razón, los trabajadores que sienten este tipo de compromiso desean hacer lo que consideran oportuno para la organización. Está asociado con una intensa motivación, una asistencia consecuente y una dedicación notable a los objetivos organizacionales. Produce el mismo tipo de dedicación y de implicación engendrado por el compromiso de actitud, aunque en un nivel más modesto.

***El poder de la asociación.*** Cada vez más surgen en mayor cantidad y rapidez las alianzas entre personas, entre empresas, entre personas y empresas, entre países y entre entidades de diversos tipos. Lo hacen buscando aprovechar y potenciar sus diferencias, aprovechar la creatividad de uno y el capital de otro, los contactos de uno y la fuerza del otro. Las alianzas, aun cuando no siempre exitosas, permiten salir adelante con efectividad en mercados y sociedades en crisis como las actuales. El poder de la asociación es el poder de crear, desarrollar y mantener alianzas, que permitan obtener resultados de manera más efectiva y productiva.

### **La importancia de ser competitivo**

Sánchez (2000), señala que son siete las características de la persona competitiva y plena y la ha agrupado en una alegoría de las letras, éstas son:

**Saludable:** Cuida su salud, se ejercita y alimenta adecuadamente para contar con la energía requerida en su trabajo intelectual, emocional y físico. Realiza un chequeo médico frecuente para prevenir y atender cualquier potencial afección. Está lleno de vitalidad y contagia energía.

**Sereno:** gerencia las respuestas emocionales que generan sus sentimientos y estados de ánimo, es firme cuando ha de serlo, pero emplea auto-control, paciencia y tacto en su actuar. Evita arranques de ira que afecten sus relaciones humanas. Disfruta de la tranquilidad y domina técnicas de auto-relajación.

**Sincero.** Actúa en sus conversaciones y acciones basado en la ética, honestidad y justicia. Es abierto para expresar sus puntos de vista, empleando su verdad asertiva y respetuosamente, con franqueza y firmeza pero con consideración.

**Sencillo.** Se maneja en sus relaciones personales y profesionales con humildad y simplicidad, no deja de reconocer su valor y sus logros, pero reconoce que puede aprender de

todo ser humano y aunque sus éxitos se los deban a otras personas, evita la pompa y los lujos excesivos, pues sabe darle el justo valor a lo material, dentro de un clima de abundancia y prosperidad.

**Simpático.** Es cortés, amable, educado en su hablar, evita los vicios comunicacionales del cinismo, sarcasmo, burla, humillación, discriminación, generalización y juicios sin sustentación. Busca ser asertivo, pero considerado y respetuoso del clima de sus conversaciones, fluyendo con buen humor, alegría y disfrute en su interacción humana.

**Servicial.** Emplea el poder de la retribución y del servicio para llegar dentro de las necesidades de otros, haciéndose cargo de las inquietudes de quienes le rodean en su familia, trabajo y vecindad. Sabe que a través de servicio logra una elevación espiritual que le beneficia en otros ámbitos de su vida., por lo que ve al servicio como algo honroso y valioso para su vida y la de los demás.

**Sinérgico.** Cooperar y crea climas de cooperación y ayuda mutua en sus equipos de trabajo, tanto en la familia, el gremio o la empresa. Se maneja a sí mismo como una parte clave de un equipo y no como una pieza indispensable. Esto le hace tomar conciencia de la importancia de la coordinación, el apoyo, la humildad para aprender,

la visión común, la creatividad y la libertad para generar impecabilidad en las acciones que toman los diferentes equipos humanos a los que pertenece. La competitividad de una persona, depende de su equilibrio intelectual-lingüístico, emocional y corporal, de manera que el desarrollo de estas 7's pueda contribuir a elevar los niveles de desempeño.

### **Importancia de la capacitación y desarrollo de competencias**

Hausser (2001), plantea que el paradigma tradicional de la capacitación se concentra en determinar, qué necesita saber el individuo para cumplir con sus tareas actuales para la realización de eventos aislados en los que se espera que el individuo aprenda algo y lo aplique luego en su actividad diaria. El modelo de aprendizaje facultativo propone una vía más efectiva para facilitar que el conocimiento aprendido se transforme en cambios de conducta duraderas.

El principal objetivo de la capacitación debe ser formar en competencias (técnicas) y capacidades, de manera que su organización cree un pool de talento desarrollado, que le permitan llegar a sus metas organizacionales. De acuerdo a investigaciones realizadas por Covey (1997), una vez definido el proceso de capacitación, se debe desarrollar en tres fases:

**Fase 1: Preparación:** Se ha demostrado que el 10% del aprendizaje se logra con la auto-preparación. Una preparación efectiva crea un contexto de compromiso hacia una experiencia de aprendizaje a recibir. La persona debe conocer el objetivo de la capacitación en su caso específico, recibir información sobre el contenido y evaluar su nivel de conocimiento, ya sea a través de autoevaluaciones o perfiles de 360 grados.

**Fase 2: Participación:** El evento de capacitación por si solo logra un 20% de adquisición de conocimientos. Aunque puede ser altamente motivante dedicarse a un día de aprendizaje, hay factores que limitan la capacidad de aprender en una sesión intensiva.

**Fase 3: Seguimiento:** Representa el trabajo continuo de traducir nuevos conocimientos y habilidades a resultados. Se logra el 70% del aprendizaje si se diseña un proceso de acompañamiento (a través de coaching individual o mediante sesiones de enseñanza a terceros), en el cual se incluya el uso de herramientas, que faciliten la aplicación de lo aprendido para que el individuo logre implementar al máximo los nuevos conocimientos.

La revisión de teorías y enfoques realizada permite evidenciar que muchos elementos de estas son aplicables a la gerencia educativa, particularmente los enfoques integradores

y el de capital intelectual. Muchos investigadores se han dedicado a profundizar el rol del conocimiento, del también denominado capital intelectual, en las empresas y ellas incluyen también las dedicadas al mundo educativo. Para ellas el capital intelectual, el conocimiento, es el rasgo fundamental de organizaciones que reivindicán los activos inmateriales como verdadera e indiscutible ventaja competitiva.

Kaplan y Norton (1997), cuando diseñaban su sistema balanceado de indicadores, ya habían identificado ese conjunto de activos intangibles que conforman el capital intelectual y que se traducen en servicios y productos de alta calidad, empleados de alta experiencia y motivación, procesos gerenciales flexibles y adaptables, al igual que los clientes leales y satisfechos. Sin embargo, les corresponde a Edvinsson y Malone (1999), el mérito de haberse concentrado en explicar, caracterizar y categorizar el capital intelectual, al que definen como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas profesionales, que otorgan una ventaja competitiva a una empresa frente a sus competidores.

El capital intelectual de acuerdo con lo sostenido por estos autores puede separarse en capital humano y capital estructural. El capital humano es la combinación de conocimientos,

destrezas, habilidades y la capacidad de los empleados individuales de la empresa, para llevar a cabo la tarea o tareas asignadas. Incluye igualmente, los valores de la organización, su cultura y su filosofía. La organización es la propietaria del capital humano. El capital estructural viene dado por los equipos, programas, bases de datos, estructura organizacional, imagen corporativa, patentes, marcas de fábrica y todo lo relacionado con la capacidad organizacional, que apoya la productividad de sus empleados. En otras palabras, es todo lo que se queda en la oficina cuando los empleados se van a sus casas. Este capital estructural se subdivide a su vez en:

**Capital organizacional:** Esta es la inversión de la empresa en sistemas, herramienta y filosofía operativa, que acelera la corriente de conocimientos, tanto dentro de la organización como hacia fuera, a los canales de distribución y de abastecimiento. Este capital se subdivide a su vez en:

**Capital innovador:** Representado por la capacidad de renovación y los resultados de las innovaciones en forma de derechos comerciales protegidos y propiedad intelectual, entre otros; así como talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios.

**Capital proceso:** Estos son los procesos de trabajo, técnicas y pro-

gramas que aumentan y fortalecen la eficiencia de la manufactura o la prestación de los servicios; es el conocimiento práctico que se utiliza en la creación continua de valor.

**Capital de la clientela:** Se basa en las relaciones de la empresa con los clientes, tomando en cuenta su fidelidad y el grado de satisfacción. En coherencia con las clasificaciones y precisiones efectuadas por Edvinsson y Malone (1999), se puede concluir que el capital intelectual es la sumatoria del capital humano y del capital estructural. A efecto de este trabajo interesa particularmente el capital humano. Al respecto Davenport (2006), indica que algunos investigadores señalan que el capital humano comprende habilidades, experiencia y conocimiento. Otros le añaden personalidad, apariencia, reputación y credenciales. Este autor perfeccionó la definición de capital humano desintegrándolo en capacidad, comportamiento y esfuerzo.

### La mirada a las competencias

De acuerdo a Guedez, citado en Guédez y Otros (2000), la noción de competencia admite al menos tres grados de complejidad: uno escueto, otro explícito o moderado y un tercero amplio. En su instancia más escueta y básica se podría entender por competencia a los conocimientos,

capacidades y valores asociados con un determinado ámbito del quehacer humano. En cambio, desde una perspectiva más explícita, las competencias equivaldrían al saber (asociado con el conocimiento), al poder hacer y al saber hacer (vinculados a las capacidades) y al saber para qué hacerlo y al querer saber (relacionados con los valores).

En un ámbito más amplio y desagregado, las competencias podrían corresponder al compendio de acciones destinadas a conocer, aplicar, dominar, optimizar, evaluar e innovar. También se le asume como la sinergia de los conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos. Las precisiones que anteceden llevan a los tipos de competencia. Sobre este particular existen nomenclaturas y taxonomías distintas, pero se resume a la que establece tres tipos, tales como: básicas, genéricas y técnicas.

Las **competencias básicas** son naturales o de adquisición temprana. Generalmente, se exigen como insumo de entrada a las empresas, pero esto no significa que no puedan ser reforzadas y mejoradas. Ellas están inscritas en la esencia más profunda y personal de los sujetos, podrían representar una especie de núcleo alrededor del cual se fomentan las distintas dimensiones formativas del ser humano. Realmente, en el núcleo íntimo y recóndito de lo

personal reside la capacidad educativa y sobre todo, la capacidad de la educación generativa, y es ahí donde se germinan y proyectan las mejores competencias del ser humano.

Las disquisiciones anteriores permiten identificar y entender mejor las llamadas competencias básicas. Aquí se ubica lo concerniente a la calidad humana y a la madurez, así como las conductas relacionadas con la inteligencia emocional. También puede hablarse de lo relativo al autoconocimiento, a la autoconfianza y la autoevaluación. Asimismo, podría pensarse en la apertura, empatía, iniciativa, sensibilidad, espíritu de superación, creatividad e innovación. Estas competencias están muy relacionadas con el ejercicio del liderazgo y con las condiciones para favorecer satisfactorias relaciones consigo mismo y con los demás. A pesar de que estas competencias son muy tempranas, ellas pueden ser reforzadas y afianzadas en las organizaciones.

Las **competencias genéricas** son aquellas que proporcionan la plataforma abarcadora y de amplio espectro. Sus alcances cubren las exigencias de todos los negocios y funciones de una organización. Además sirven de marco unificador sobre el cual se enraízan y articulan las competencias más específicas. Así como las competencias básicas están vinculadas con las condiciones particulares

y las cualidades de personalidad de los sujetos, las competencias genéricas se orientan más al desempeño, a los requerimientos de una cultura organizacional y los significados de una identidad institucional.

Los conocimientos, capacidades y actitudes que se agrupan bajo la denominación de competencias genéricas, pueden recibir la denominación de competencias medulares, porque afectan el desempeño; competencias corporativas o porque cubren lo más general y también, porque van más allá de los aspectos estrictos y explícitamente relacionados con exigencias específicas. Puede igualmente señalarse que ellas admiten ser desarrolladas y pueden mejorar con educación y adiestramiento, además que son medibles y evaluables. Entre muchas otras opciones, resulta interesante la división que propone Parry citado por Guédez y Otros (2000), las referidas competencias pueden ser agrupadas de las siguientes maneras:

- **Administrativas**, tales como gerencia del tiempo, sentido de prioridades, manejo de procesos, establecimiento de metas y sentido de planear y programar.
- **Comunicativas**, tales como capacidad de escuchar, producir información adecuada y estructurar información imparcial.

- **Supervisorías**, tales como sentido de monitoreo, capacidad de evaluar, manejo de incertidumbre, delegación y reconocimiento, y también motivación y orientación.
- **Cognoscitivas**, tales como identificar y resolver problemas, toma de decisiones y sentido del riesgo, capacidad analítica y estructuración del pensamiento.

Respecto a las competencias genéricas también procede recordar lo que Meister citado en Guédez y Otros (2000), denomina competencias medulares de trabajo, éstas son: el aprender a aprender, la comunicación y colaboración, el pensamiento creativo y la solución de problemas, la cultura tecnológica, el desarrollo global de los negocios; el cultivo del liderazgo, y la autogestión de la carrera profesional. Estas siete competencias se describen de la siguiente forma:

**Aprender a Aprender.** Los cambios permanentes del entorno establecen la necesidad de renovar continuamente los conocimientos. Más importante que acumular información es ampliar la capacidad para adquirir información. Los datos y las ideas envejecen y pierden vigencia aceleradamente, la única manera de mantenerse al día es a través de la limpieza

y el refrescamiento constante del conocimiento.

### **Comunicación y Colaboración.**

La gerencia y la educación son procesos eminentemente comunicacionales y colaborativos, la capacidad de interactuar y acordar, así como la sensibilidad para armonizar y concertar esfuerzos en equipo son factores condicionantes de las mejores prácticas. La realidad que mejor valida la importancia de la comunicación procede de los siguientes datos ofrecidos por Guedez y Otros (2000); el trabajador promedio dedica 8.4% de su tiempo a comunicaciones escritas, 13% a leer, 23% a hablar y 55% a la comunicación directa (real o virtual) con los demás.

### **Pensamiento creativo y solución de problemas.**

La identificación de los desajustes y el análisis de opciones de solución, reclaman la generación de ideas y enfoques. El entorno de hoy amerita soluciones actualizadas, en tanto que los éxitos del ayer no aseguran los buenos resultados de hoy. En este sentido, la solución de problemas debe estar acompañada con una capacidad para el pensamiento creativo e innovador.

**Cultura tecnológica.** La manera de pensar y hacer del mundo contemporáneo no puede separarse de las posibilidades que brinda la tecnología. Las redes comunicacionales y

los recursos de análisis asociados a los nuevos medios amplían y repotencian todas las capacidades de sobrevivencia del hombre y de las organizaciones de nuestro tiempo.

#### **Desarrollo global de los negocios.**

Prolongar las visiones y percepciones en sentido global, así como comprender la dinámica de los negocios, se han convertido en enfoques indivisibles. La identificación y evaluación de oportunidades de negocio, al igual que la identificación y control de las situaciones de riesgo, constituyen factores claves para el éxito de las organizaciones.

**Cultivo del liderazgo.** El liderazgo, entendido como autoridad con capacidad de influir en los otros y de obtener ayuda, revela la conducta más importante del mundo contemporáneo. En este sentido, el proyectar una visión y el facultar a la gente conforman los soportes más importantes para incentivar el progreso de las organizaciones.

**Autogestión de la carrera profesional.** La capacidad para conocer y orientar las decisiones asociadas al desarrollo personal y profesional es fundamental en la actualidad. De esta manera, se impone que cada sujeto tenga conciencia de sus conocimientos, habilidades y valores para que pueda desarrollarlos y asociarlos

con las organizaciones a las que sirve.

Finalmente, las **competencias técnicas**, que están particularmente inscritas en área laborales delimitadas. El origen, la naturaleza y finalidad de estas competencias están implícitamente vinculadas con los procesos de trabajo. Son conocimientos, capacidades y actitudes que afectan el desempeño técnico y profesional de las personas. Al igual que las competencias genéricas y aún con mayor precisión, admiten ser medidas y mejoradas con la educación y el adiestramiento.

Las explicaciones anteriores muestran el sentido de complementación orgánica que ofrecen los distintos tipos de competencia pero, igualmente, dejan ver los diferentes propósitos que asumen. Mientras las competencias básicas centran y repotencian las facultades y sensibilidades del ser humano; las competencias genéricas orientan el esfuerzo en el marco de una cultura corporativa, y las competencias técnicas, afinan el desempeño hacia exigencias más concretas.

Estas diferencias plantean criterios distintos. Las básicas deben ser ahondadas en las dimensiones más profundas del ser humano, las genéricas deben ser enfocadas para que respondan a las exigencias de los negocios corporativos, y las técnicas deben ser alineadas a los requerimientos de pro-



cesos específicos de trabajo. Pero más allá de estos esfuerzos por ahondar, enfocar o alinear las competencias, está la necesidad de contextualizarlas. Esto significa, que independientemente de los alcances inherentes a sus particularidades, cualquier tipo de competencia tiene que responder al espacio y al tiempo histórico que sirve de contexto. Ninguna competencia puede tener vigencia si no es capaz de respirar la atmósfera que prevalece en un determinado momento.

Las competencias pueden agruparse, según Bilancio (2004), en:

- **Competencias primarias o básicas:** aptitudes, rasgos de personalidad (ascendencias, autoconfianza, estabilidad emocional, entre otros) y actitudes. También suelen denominarse factores primarios.

- **Competencias secundarias:** basadas en dimensiones complejas en las que intervienen varias competencias primarias o básicas (capacidad de negocio, liderazgo y planificación, entre otros).

Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades, que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y saber-hacer. El concepto de competencias engloba no sólo las capacidades requeridas para el

ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos: facultad de análisis, toma de decisiones y transmisión de información, considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

Dicho concepto incorpora un enfoque más dinámico del trabajador, eliminando así la visión rígida que hasta el momento se planteaba, respecto al puesto de trabajo. Esto ha provocado una sustancial evolución del trabajo y sus organizaciones, y autonomía de los grupos de trabajo, en cuyo seno adquieren especial relevancia las personas, que lo integran. De acuerdo a Bilancio (2004), para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias, se hace necesaria la unión de cinco elementos fundamentales:

- **Saber.** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social, en ambos casos la experiencia juega un papel esencial.

- **Saber-hacer.** Conjunto de habilidades que permite poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognoscitivas; y por regla general las mismas, deben interactuar entre sí.

- **Saber-estar.** Conjunto de actitudes acordes con las principales

características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta los valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

- **Querer-hacer.** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que éstas se esfuercen o no por mostrar una competencia.
- **Poder-hacer.** Conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional.

Uno de los fundamentos en los que se basa un modelo de gestión por competencias es que funcione como elemento de los diferentes procesos de gestión de los recursos humanos y persigue que todos ellos se articulen, en torno de las competencias como unidad de gestión.

### Referencias bibliográficas

BILANCIO, GUILLERMO (2004). **Competencias: Un Nuevo Reto.** Revista Calidad Empresarial, No. 24. Caracas, Venezuela: Corporación Calidad 2010, C.A.

BONSTINGL, JOHN (2001). *Schools of quality.* Third edition. Corwin Press. Inc.USA.

BOTERO, CARLOS (2009). *Cinco Tendencias de la gestión educativa.* Revista Iberoamericana de Educación. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Colombia. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)

BUENO, EDUARDO (2001). *Gestión del conocimiento en universidades y organismos públicos de investigación.* Fuente: <http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca>. (Consultado el 18-01-08)

COVEY, STEVEN (1997). **Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva.** Barcelona, España: Paidós.

DAVENPORT, THOMAS (2006). *Capital Humano.* España: Ediciones Deusto

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. [www.rae.es](http://www.rae.es) (Consultado el 11-04-12)

EDVINSSON, LEIF. y MALONE, MICHAEL (1999). *El Capital Intelectual: como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa.* Barcelona, España: Gestión 2000

FINOL, M. PELEKAIS, C. GOVEA, M. y VALLEJO, R. (2002). *La evaluación institucional como proceso de optimización de la gestión del Gerente Educativo.* Ediciones Astro Data. Venezuela.

GRAFFE, GILBERTO (2002). *Políticas Públicas en la Educación Superior a partir de 1958. Controversias entre Políticas de Cantidad y Calidad.* Revista Candidus Año 4-Nº 21-22.

- GONZALEZ, JOSE (2009). *El capital intelectual y sus indicadores en la universidad pública*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). México. Fuente: <http://www.publicaciones.ujat.mx> (Consultado el 12-04-12)
- GUEDEZ, VICTOR. y Otros (2000). *El conocimiento y las competencias en las organizaciones del siglo XXI*. Venezuela: UM-Epsi Ion Libros.
- HAUSER, BARBARA (2001). *Aprendizaje Facultativo*. Revista Calidad Empresarial, No. 20. Caracas, Venezuela: Corporación Calidad 2010, C.A
- HERNANDEZ, SALOMON (2003). *Lineamientos para la evaluación de la calidad*. Tesis Doctoral en Ciencias de la Educación. Universidad Rafael Belloso Chacin (URBE).
- KATZ, DANIEL. y KAHN, ROBERT (1997). *Psicología Social de la Organización*. México: Edit. Trillas
- KAPLAN, ROBERT. y NORTON, DAVID (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000
- KOONTZ, HAROL Y WEIHRICH, HEINZ (2007). *Elementos de la Administración*. 7ma Edición. México. McGraw Hill.
- MENDIVIL, TULIO (1998). *Cómo administrar mejor una institución educativa*. Colombia.
- ROMERO, AUGUSTO (1989). *Administración de la Educación. Introducción al estudio*  
Colombia.
- SÁNCHEZ, FERNANDO (2000). *Desarrollo Personal*. Revista Calidad Empresarial. No. 18, Caracas, Venezuela: Corporación Calidad 2010, C.A.