



## **Perspectiva integradora del capital intangible en gerentes educativos universitarios**

**Delkis Parra\***  
**Owen Henríquez\*\***  
**Maricarmen Soto\*\*\***

### **Resumen**

La investigación tiene como propósito analizar el capital intangible en el gerente educativo universitario desde una visión integradora, mediante el abordaje del capital intelectual, emocional y relacional; cimentada en los enfoques teóricos propuestos por Ordoñez (2009) y Goleman (2005, 2010), entre otros. Se ejecutó mediante un estudio total que integra lo cuantitativo y cualitativo. Se concluye con una triangulación metodológica. Los re-

\* Doctora en Innovaciones Educativas (UNEFA). Magister en Gerencia: Mención Sistemas Educativos (UBA). Especialista en Metodología de la Investigación (URU). Prof. Educación Integral, mención Matemática (UPEL). Directora (MPPE). Prof. en las cátedras Seminario de Investigación (UNEFA), Docencia y Ética (URBE). Investigadora activa PEII adscrita a la Línea de Investigación Gerencia e Innovación Educativa del CIHE-UJGH y a la línea TIC aplicadas a la sociedad, industrias y organizaciones del CICTEIC-UJGH. Correo electrónico: delkis2@hotmail.com, delkis.parra@ujgh.edu.ve

\*\* MSc. en Telemática (URBE). Ingeniero en Informática (URBE). TSU en Administración en Informática (IUJEL). Esp. Docente (URBE). Prof. en las cátedras Telecomunicaciones, Redes de Computadores, Inteligencia Artificial, Creatividad e innovación, Computación (UJGH). Investigador activo adscrito a la línea de investigación TIC aplicadas a la sociedad, industrias y organizaciones del CICTEIC-UJGH y a la Línea de Investigación Gerencia e Innovación Educativa del CIHE-UJGH. Correos electrónicos: owenhenriquez@gmail.com, ohenriquez@ujgh.edu.ve

\*\*\* PhD Honoris Causa en Filosofía de la Educación. Postdoctora en Gerencia de la Organizaciones (URBE). Doctora en Ciencias, Mn Gerencia (URBE). Doctora en Innovaciones Educativas (UNEFA). Mgr. en Gerencia de Recursos Humanos (URBE). Especialista en PNL (LUZ). Licenciada en Ciencias Políticas y Activas. Mn. Cs. Activas (URU). Profesor titular, miembro de Honor del CICHE e IVEPSI. Prof. en las cátedras Gestión de las organizaciones humanas (URBR), Seminario de Investigación (URBE, UNEFA), Estudios individualizados, Desarrollo humano (UNEFA), Liderazgo y visión (URBE), Gerencia estratégica para la toma de decisiones (LUZ), entre otras. Investigadora PEII, adscrita a la Línea Gerencia e Innovación Educativa. Correo electrónico: msotounefa@yahoo.com.

sultados señalan que el capital intangible se ubicó en la categoría intrascentente, dando mayor valor al activo financiero, lo cual se integró a la apreciación fenomenológica al percibir que subestiman lo intelectual, emocional y relacional como valor de la organización educativa.

**Palabras clave:** Capital intangible, gerencia educativa, universidades.

## *The Integrating Perspective of Intangible Capital in University Educational Managers*

### **Abstract**

*The purpose of this research was to analyze intangible capital in the university educational manager from an integrating viewpoint, using the approach of intellectual, emotional and relation capital. The study is based on theoretical approaches proposed by Ordoñez (2009) NS Goleman (2005, 2010), among others. It was carried out through a total study that integrated the quantitative with the qualitative; it concludes with methodological triangulation. Results indicate that intangible capital is located in the non-transcendent category, giving greater value to the financial asset, which was integrated into phenomenological appreciation on perceiving that the intellectual, emotional and relational are sub-estimated as value in the education organization.*

**Keywords:** Intangible capital, educational management, universities.

### **Introducción**

La gerencia regenta la organización al establecer metas y definir estrategias, ayuda a interpretar el contexto y a controlar la efectividad de la empresa. En este sentido, es responsable de la dirección y coordinación del resto de la estructura. Es por ello que los enfoques modernos la relacionan con sistema, como medio de describir la organización total y la consideran como un proceso tendente a la ejecución de funciones específicas. Además, hay quienes la ven como una profesión, una ciencia o un arte.

Al definir la gerencia como un proceso es preciso tener en cuenta la existencia de tres aspectos: (a) la coordinación de los recursos; (b) la ejecución de funciones gerenciales como medio de lograr coordinación y (c) establecer el propósito de dicho proceso. Esto representa que hablar de ello significa describir las funciones y responsabilidades de la unidad de más alto nivel en una

asociación empresarial; aunado a las exigencias de la globalización, la cual ha llevado a la desvalorización del hombre y de su autoestima; además de los requerimientos de la época al sistema educativo formal por su desfase en su orientación enciclopedista.

Es así como esta acción es considerada generadora de decisiones, con responsabilidad trascendental, aborda y garantiza una cultura organizacional tendente al logro de objetivos empresariales con calidad operativa transformadora, orientada tanto al aprovechamiento y potenciación de las capacidades como al manejo eficiente y eficaz del capital intangible de la empresa para la consecución de sus fines. Por ello, hablar sobre perspectiva integradora en la acción administrativa es referir que la misma se orienta hacia el logro positivo de acciones generadoras de cambios en su actuación con resultados innovadores, vista desde varias ópticas. De allí, lo relevante de la gerencia educativa universitaria desde una visión integradora, de su actuación en el manejo del capital intangible, en lo intelectual, emocional y relacional.

En este ámbito, el estudio surge de la preocupación por generar un nuevo enfoque del gerente educativo vinculado al manejo del capital intangible dirigido a todo un sistema estratégico que ofrezca en forma competitiva bienes y servicios en función de satisfacer los requerimientos de los consumidores, buscando garantizar a largo plazo la supervivencia, el crecimiento y rentabilidad de una organización, optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes, eliminando todo tipo de residuo, lo cual es pilar fundamental para darle respuesta a los cambios y la transformación ameritada por el país. Razón de ser del estudio, el cual tiene como propósito analizar el capital intangible en el gerente educativo universitario desde una visión integradora, mediante el abordaje del capital intelectual, emocional y relacional.

El artículo presenta una estructura conformada por: el objetivo de la investigación, fundamentación teórica, matiz metodológico, aportes, hallazgos y reflexiones.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Algunas posiciones en relación al Capital Intangible**

Un gerente astuto dirige y considera las particulares condiciones de sus empleados, además de sus distintas capacidades y motivaciones; en consecuencia, requiere trato e instrucciones di-

ferentes, de tal manera, que se aprovechen y potencien las capacidades de sus subalternos y discentes, a través del manejo del capital intangible intelectual, emocional y relacional. También, el manejo del capital intangible trata de reforzar las capacidades individuales a través del trabajo en equipo. En este sentido, es de considerar la posición de Steven (2002), al manifestar la dependencia de la capacidad de continuidad de una organización, atendiendo el hacer de los usuarios y la expectativa de lo que haga y responda, según la confianza otorgada.

Ahora bien, es preciso entrenar a los empleados porque generalmente toda persona nueva presenta debilidades prácticas en sus competencias. Por esto, las instrucciones iniciales y los procesos de inducción se requieren para emprender el entrenamiento del talento humano. En este proceso es más importante elogiar el progreso que castigar los errores. También, hay que ser exigente ante la incompetencia, en el sentido de exigir competencia, pero luego del entrenamiento. Asimismo, se debe reorientar y ofrecer oportunidades. Sin embargo, ante la reiterada muestra de incapacidad se requiere decisión rápida.

Cabe considerar al gerente educativo como garante de la labor educativa para lo cual debe tener en cuenta la participación de las capacidades de su personal docente. En este sentido, puede recurrir a nuevas estrategias que promuevan el conocimiento exhaustivo del docente y del mismo de manera integral en lo intelectual, emocional y relacional. En efecto, conocerse es condición necesaria para conocer y entender más a los demás, sin omitir la capacitación de nuevas técnicas, estrategias, herramientas que ayuden a poner en práctica y maximizar los conocimientos y potencialidades al servicio de la educación con el objeto de lograr un emprendedor exitoso que transforma una empresa universitaria con óptima calidad.

### **1.1.1. Capital intelectual**

Las cualidades esenciales del gerente son asociadas con la capacidad de favorecer orientaciones hacia el aprendizaje, según Senge (2004), se dirigen hacia disposiciones de un gerente de excelencia: ejercer un aprendizaje generador y fecundo, fomentar una visión compartida, sustituir la tensión emocional por la creativa, aprender a usar los recursos subconscientes, amar la verdad, ejercer apertura, esclarecer valores, precisar una misión, asumir un compromiso más allá de una obligación, ejercitar una integración diálogo–discusión, romper las rutinas defensivas,

asumir un pensamiento sistémico, balancear la vida personal, familiar, profesional, social y espiritual.

Este autor describe a los gerentes como los que dirigen en cualquier campo e instancia educativa, las acciones específicas que puede ejecutar para maximizar las potencialidades de sus capacidades dirigidas a la optimización del capital o activos intangibles de la universidad. Al respecto, el gerente educativo, tanto en su acción directiva como la docente, debe fomentar el ejercicio emprendedor sustentado en la visión creativa, comparativa, renovadora, comprometedora, con proyección de los valores, generadora de recursos y herramientas orientados a la transformación del mundo que lo rodea y adaptados a los cambios vertiginosos de la ciencia y tecnología, siendo efectivos, eficaces y eficientes al buscar la excelencia como clave para competir en entornos dinámicos. En este contexto, el conocimiento organizativo, según Ordóñez (2009), se ha convertido en recurso.

En este ámbito, es beneficioso aplicar una gerencia participativa en la cual los subalternos, coordinadores y docentes, sean llamados a formar parte de la innovación. De tal manera, que el capital intangible intelectual sea el valor principal de mercado que configura el capital de la universidad conformado por activos de mercado, como marcas, alumnos, imagen, capacidad de colaboración; activos humanos, como la formación profesional, conocimientos específicos de los programas, habilidades; activos de propiedad intelectual, como los derechos de las producciones intelectuales, patentes, copyrights, derechos de diseño; y activos de infraestructura, como la filosofía de la universidad, cultura organizativa, sistemas de información, bases de datos existentes en la universidad; los cuales son manejados de manera que son aprovechados y potenciados al máximo.

Desde la visión de Krell (2011), el valor que constituye el intangible intelectual hace referencia al capital humano, llámese conocimiento tácito o práctico debe convertirse en capital de la empresa, es decir, que el trabajador del conocimiento esté motivado a transferir sus saberes y adopte el hábito de transmitir sus observaciones productivas para que luego se incorporen en la relación sistémica gana-gana. En este contexto, no se trata de aseverar que el vínculo entre la empresa y el trabajador esté fracturado sino que el formato ha cambiado, ambos se necesitan.

No obstante, según Krell (ibídem), al hacer alusión a dicho intangible, es de considerar también al capital estructural que trans-

forma el conocimiento en forma tal que pueda ser manejada y distribuida por la empresa (compuesto por bienes, patentes, marcas, procedimientos y sistemas de la empresa); y al capital cliente que es el valor de los clientes y de sus relaciones comerciales. Además, en la actual era de internet es de vital importancia, la creación del sistema nervioso digital de la empresa producto del uso de dicho activo para generar un funcionamiento on-line en tiempo real.

### **1.1.2. Capital emocional**

Una de las características del hombre, según Gardner (2001), es la capacidad de desarrollar sus aspectos internos y, por ello, este autor postula una inteligencia intrapersonal que permite el acceso a la gama de afectos o emociones propias de la vida del individuo. Así, Gardner sostiene que esta inteligencia es la capacidad para efectuar al instante discriminaciones entre estos sentimientos y, con el tiempo, darles un nombre, dilucidarlos en códigos simbólicos, a fin de utilizarlos como un modo de comprender y guiar la conducta propia.

Para el presente, se considera la inteligencia interpersonal como aquella dirigida a otros individuos; en este caso particular, la capacidad medular es la habilidad para notar y establecer diferencias entre otros individuos, específicamente entre sus estados de ánimo, motivaciones, temperamentos, entre otros.

La inteligencia emocional es definida, por Mayer y Salovey (1994, p. 25), como “una parte de la Inteligencia Social que concierne a la habilidad de comprender los sentimientos propios, conocer los ajenos y utilizarlos para guiar nuestros pensamientos y nuestros actos”. Por su parte, Goleman (2005), indica que la inteligencia emocional:

Es la capacidad de saber utilizar un sentimiento adecuado a cada problema que nos plantea la experiencia, siendo la inteligencia emocional la que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las pasiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo, y adoptar una actitud empática y social que nos brindará más posibilidades de desarrollo personal (p. 31).

Lo descrito anteriormente involucra la inteligencia intrapersonal, la cual puede ser definida como la que permite al ser humano entenderse a sí mismo, sin asociarse con ninguna actividad concreta y refiere la posibilidad de acceder a la propia vida inte-

rior. Se le considera esencial para el autoconocimiento, que permita la comprensión de las conductas y formas propias de expresión. En torno a ésta, Vitor (1997) enumera entre sus competencias intelectuales básicas las siguientes: (a) Reconocer sus propios estados de ánimo y sus sentimientos. (b) Manejar las emociones, intereses y capacidades propias.

Partiendo, entonces, de la definición que explica que la inteligencia es el conjunto de capacidades que permite resolver problemas o fabricar productos valiosos en la cultura del ser humano, la inteligencia emocional es entendida como el conjunto de capacidades que permite resolver problemas relacionados con las emociones. Con las emociones propias (inteligencia intrapersonal) y con las de los demás (inteligencia interpersonal).

Asimismo, Goleman (2005) interpreta y resume estas dos capacidades, como “la capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas” (p. 74), en referencia a la inteligencia interpersonal; y en cuanto a la inteligencia intrapersonal como “la capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta” (p. 74).

Podría decirse entonces, el capital emocional es el uso inteligente de las emociones: lograr, de forma intencional, que las emociones propias trabajen para quien las siente, utilizándolas con el fin de ayuda para guiar el comportamiento y a pensar de qué manera pueden influir mejorando los resultados. El primer paso para desarrollarlo es identificar las capacidades que conforman la inteligencia emocional, en sus dos vertientes, la inteligencia transpersonal y la interpersonal; así, una vez que el administrador de recursos humanos o de la docencia saben lo que quieren gerenciar o enseñar, puede entonces diseñar las actividades y los ejercicios necesarios.

Tal como establece Goleman (2005), la teoría de la inteligencia emocional está basada en los principios: recepción, retención, análisis, emisión y control. Estos cinco principios se refuerzan entre sí, ya que es más fácil recibir datos si se está interesado y motivado, y si el proceso de recepción es compatible con las funciones cerebrales. Tras haber recibido la información de manera eficiente, es más fácil retenerla y analizarla. A la inversa, una retención y un análisis eficientes incrementan la capacidad de recibir información.

Hoy en día, han aflorado gran cantidad de estudiosos sobre dicha materia, no obstante, basan sus supuestos teóricos en sus impulsores como Gardner y Goleman, entre estos Martín y Boeck (2004), quienes aluden como el conocimiento del ser mismo y la sensibilidad frente a otros. También se encuentra a Goleman y Cherniss (2006), estos versan sobre inteligencia emocional en el trabajo ofreciendo líneas concretas al implicar la vinculación de ésta con “aptitudes que implican habilidad a la hora de gestionar y regular las emociones en uno mismo y en los demás, que a su vez pronostican un rendimiento superior en el entorno laboral” (p. 17).

En resumen, el capital intangible emocional es considerado como el conjunto de valores conformado por las emociones, los estados de ánimo y el sentir, atinentes a la dinámica ocurrida de la condición, expansión o contracción del ser humano y son manejados de manera que son aprovechados y potenciados al máximo al constituirse activos de la universidad. Y para lo cual es de relevancia considerar congruentemente teorización y contextualización.

### **1.1.3. Capital relacional**

Para llevar a cabo los distintos fines organizativos, dentro de sus posiciones, las personas, interactúan entre sí, produciendo un intercambio de significados, de modo que la acción o expresión de unos sirve para modificar o confirmar la conducta de otros. Este es un intercambio activo que a través de mensajes conforman una interrelación; al provocar estímulos y respuestas que le dan vida a la organización. En este sentido, el gerente de Educación Superior debe poseer habilidades interpersonales que asuman un sistema de comunicación y de relaciones con sus semejantes basados en el intercambio de acciones, información e ideas entre los miembros de la comunidad educativa y su entorno, creando un clima organizacional que beneficie el proceso educativo.

Ahora bien, en este campo es pertinente basarse en los postulados planteados por Goleman (2010), al referir que los seres humanos tienen la capacidad de relacionarse de forma profunda y directa; para ello, deben sentir y estimular las reacciones y el humor de los demás. Sin embargo, se está predispuesto a relacionarse. En este campo, la neurociencia ha descubierto que el cerebro humano está diseñado para que el ser humano sea sociable; razón por la cual, unos influyen en la mente (y en el cuerpo) de los demás, y viceversa.

En este marco de acción, el capital intangible relacional aborda herramientas PNL y fundamentos teóricos de la inteligencia social, vista por Goleman (2010) como la capacidad humana para relacionarse, integrada por la sensibilidad social que incluye los sentimientos por otros y la capacidad de relacionamiento que facilita el desarrollo de la sensibilidad social. En tanto, Buzan (2008) la orienta hacia estrategias y técnicas educativas. Y para Albrecht (2007), consiste en la habilidad para relacionarse con otros asegurando su cooperación.

Es conveniente anotar que, si la información dada mediante la comunicación tiene como finalidad provocar o facilitar un determinado tipo de conducta, en consecuencia, debe corroborarse si se cumplió la meta deseada, en virtud de las diferentes formas de interpretarse y percibirse.

En fin, el capital intangible relacional se considera como el conjunto de valores conformado por las interacciones, participación de sujetos y relaciones interpersonales atinentes a la dinámica social, de empatía y habilidades de comunicación de los seres humanos, los cuales son manejados, que permiten el conocimiento, apreciación y también el entendimiento del sentir y las perspectivas de los otros seres humanos, los cuales pueden ser aprovechados y potenciados al máximo por el gerente educativo en beneficio de la organización, en todos los niveles jerárquicos incluyendo el operativo a través del gerente de aula, constituyéndose activo de la universidad.

## **2. Metodología**

En atención a la metodología seguida, la investigación se enmarcó en un estudio total, basado en Cerda (2006), que integra el cuantitativo, descriptivo, con un diseño no experimental, transaccional, de campo, y el cualitativo, fenomenológico, en una muestra conformada por 31 gerentes educativos, 142 participantes y seis informantes clave, de una población de 254 sujetos pertenecientes a los programas de postgrado de innovación educativa, planificación educativa y gerencia educativa de las instituciones de educación superior de la ciudad de Maracaibo; los cuales fueron seleccionados utilizando un muestreo con criterios de pertenencia, según Palella y Martins (2004), no probabilístico intencional, por cuota y voluntaria.

Para la recolección de datos, en el caso cuantitativo, la técnica utilizada fue la encuesta mediante la aplicación del cuestionario diseñado para tal fin, con nueve (9) ítems, dirigido al personal docente y a participantes adscritos a los postgrados de UNEFA, URU y LUZ, aplicado con la misma estructuración, el cual obtuvo una confiabilidad de  $r_{tt} = 0,98$ , al aplicar el coeficiente de Cronbach. Y para la fase cualitativa, se empleó la entrevista mediante la aplicación de una guía estructurada, basada en criterios de pertinencia, validez, relevancia e interés.

En atención a la técnica de análisis de la información, fue la triangulación metodológica, la cual admite la convergencia de varios métodos o procedimientos para recoger y explicar la información, en este caso enfoques cuantitativo y cualitativo y su articulación, que aplicados al capital intangible, genera su interpretación y comprensión desde la perspectiva individual y combinada de los procedimientos utilizados (Pozo y otros, 2000, citados por Pelekais, Finol y Neuman (2010).

### **3. Resultados de la Investigación**

En esta sección se describen los hallazgos más relevantes del estudio mediante el análisis estadístico de los datos y cualitativo de los informantes clave, los cuales permitieron analizar la integración del capital intangible del gerente educativo universitario. En el mismo se analizan y discuten los resultados obtenidos del proceso de recolección de la información, tanto cuantitativo como cualitativo, con la respectiva triangulación.

Primeramente, se obtuvo cuantitativamente el manejo del capital intangible, donde el capital relacional logró una media aritmética igual a 2,29 2,08 y 2,18 correspondientes al capital intelectual y al puntaje obtenido por la integración del capital intangible. Asimismo, obtuvo los siguientes valores descriptivos, un valor mínimo de 12 y un máximo de 33 con una media ponderada de 20,61 con desviación de 4,65, valores que de acuerdo con el baremo elaborado para establecer su nivel; así, fue ubicado en la categoría intrascendente, rango III.

Seguidamente, los hallazgos cualitativos encontrados permitieron analizar el manejo del capital intangible para aprovechar y potenciar capacidades por el gerente educativo universitario, los cuales afirman que hay una búsqueda del aspecto gerencial, de cómo lograr la transformación para crear individuos avocados

a generar procesos intelectuales, emocionales y relacionales, en el cual falta un plus o algo porque los actuales gerentes educativos universitarios están cerrados a la ciencia interdisciplinaria.

En este contexto, el significado de las experiencias vividas, por los informantes clave, acerca del capital intangible intelectual enfatizan que no es aprovechado, es desperdiciado en la institución, es subestimado, ya que podría ser utilizado no sólo con el proceso enseñanza-aprendizaje, sino podría trabajar también en el área de investigación, estableciéndose líneas de investigación importantes y en el área de producción para darle recursos a la institución que puedan ser reinvertidos en el proceso enseñanza de los estudiantes. De la misma forma, se desperdicia la experiencia adquirida por los profesores de las universidades públicas cuando jubilan a muy temprano tiempo al profesor.

Contrariamente, los productores de la información (informantes clave), también, afirman divisar como un proceso de transformación en torno a las capacidades de los participantes y de los comités académicos para integrar dentro del proceso educativo el modelo enseñanza-aprendizaje de una manera innovadora, con un paradigma emergente en el ámbito de la ciencia universitaria, donde asumir el criterio de innovar es necesario realizarlo en correspondencia con un concepto de ciencia, donde se produzca la articulación de los saberes; de allí, se puede hablar de proceso de integración y gerencia acorde con los cambios y con los nuevos tiempos de una gerencia trascendente por intermedio de la intelectualidad.

En relación al capital emocional, según los informantes clave, la cuestión típica formulada es que toma en cuenta la sensibilidad social y siendo la ciencia un hecho humano, entonces las emociones forman parte del concepto de ciencia y son determinantes para el proceso científico, por lo tanto, es determinante para el proceso de gerencia educativa en torno a la ciencia que se enseña en la universidad.

Del mismo modo, en los procesos educativos tiene una cierta connotación el docente de calidad, el cual es aquel que puede controlar sus procesos de conducción en el aula y en los proyectos de investigación en la dirección de un órgano universitario. No obstante, el docente presenta una carga de sentimiento negativo contra las instituciones por la forma como lo tiene subutilizado no solamente en el plano intelectual, sino en sus capacidades, además, en las universidades privadas mantiene una carga de sentimiento negativo contra las instituciones.

Con respecto al capital intangible relacional, también está siendo percibido por los informantes clave como subutilizado en la forma de sus capacidades en cuanto a lo relacional. En las instituciones privadas, en muchos casos ofrecen experiencia de gerencia con experiencia de innovación que en el fondo no lo es.

En resumen, las apreciaciones antes expuestas se exhiben seguidamente, en el Cuadro 1.

**Resultados de manejo del capital intangible**

<b>El manejo del capital intangible para aprovechar y potenciar capacidades por el gerente educativo universitario</b>	
<b>Cuantitativos</b>	<b>Cualitativos</b>
Logró los siguientes valores descriptivos, un valor mínimo de 2,08 en el capital intelectual y un máximo de 2,29 en el capital relacional, con una media en el manejo del capital intangible de 2,18, valores que de acuerdo con el baremo elaborado para establecer su nivel, fue ubicada en la categoría intrascendente, rango III.	Es visto el activo financiero y de mercado como mayor valor constituyente, que al activo de infraestructura y a la renovación incesante para transformar el conocimiento en valor para la universidad; además, de percibir intrascendente el hecho de facilitar la actitud empática posibilitando el desarrollo personal.
<b>Triangulación</b>	
Es visto intrascendente, desde una búsqueda del aspecto gerencial para lograr la transformación en la formación de individuos avocados a generar procesos intelectuales, emocionales y relacionales, pero están cerrados a la ciencia interdisciplinaria. Además de subestimar y desaprovechar los capitales intangibles intelectual, emocional y relacional.	

Fuente: Elaboración propia

**4. Aportes**

El estudio es relevante porque permite comprender el ámbito real de los valores considerados en el contexto universitario desde el análisis y reflexión descriptiva y fenomenológica sobre la acción gerencial, al versar sobre su praxis en el manejo del capital intangible a través de todo el proceso de producción educativo ejecutada por el gerente universitario. Además, impacta el sistema educativo y contribuye al proceso educativo, al buscar la optimización de la calidad de gestión de su gerente beneficiando tanto a directivos y docentes como a estudiantes y comunidad. En este sentido, es considerado trascendental y significativo porque operaría como

una herramienta al analizar el capital intangible cuando integra lo intelectual, emocional y relacional para proponer lineamientos que puntualizan un conjunto de acciones aplicables por los gerentes en busca de la excelencia educativa a nivel universitario.

Además, presenta el enfoque cualitativo fenomenológico, que va más allá, buscando desde adentro de los gerentes su experiencia, el cómo lo ven. Conjuntamente con el cuantitativo, presenta la triangulación de ambos enfoques, dando una trascendencia metodológica.

Equivalentemente, evidencia pertinencia social al apuntar con consistencia y coherencia al desarrollo humano, tecnológico y social; al fortalecimiento de la identidad individual y social, cuando se estudia subjetivamente; al reconocimiento y compromiso con los valores, los deberes y los derechos humanos, cuando se cuantifica; y se percibe cualitativamente debido al encuentro multidisciplinario e interdisciplinario que demanda la actual sociedad del conocimiento; a la vez, que incorpora la experiencia y los aportes significativos.

Específicamente, es ilustrativa, porque amplía la comprensión de la realidad. Además, se detectan las verdaderas necesidades, inyectándole a la relación gerencia-conocimiento-investigación la pertinencia dirigida al desarrollo integral de su entorno, cuando se percibe al activo financiero y de mercado como mayor valor constituyente, que al activo de infraestructura y a la renovación incesante para transformar el conocimiento en valor para la universidad; además, de percibir el hecho de facilitar la actitud empática posibilitan intrascendientemente el desarrollo personal. En este sentido, se presentan lineamientos estratégicos vistos como reflexiones, los cuales se expresan en la siguiente sección.

## **Reflexiones**

En virtud de lo expresado anteriormente, este gerente desglosa la visión y objetivos globales de la universidad en factores más concretos que pueden ser conectados con el propio trabajo de los empleados al ser llamados a formar equipos de trabajo colaborativos y multidisciplinarios, que propicien la adquisición y manejo de conocimientos conducentes a la construcción del futuro de la universidad de manera competitiva, integral y armónica.

Considerando lo antes expuesto, si el gerente se integra a círculos de calidad que aborden el manejo del capital organizacio-

nal, esto será visto como apoyo e impulso del gerente del proceso de implementación. Si además participa en la implementación del modelo, capacitando o teniendo acciones significativas dentro del proceso de calidad, asistiendo a los talleres, dándoles cursos, escribiendo comunicados e inclusive dando algunas clases al personal, asegurará el éxito del programa y enviará una señal clara a los miembros de la institución de que no solamente éste está comprometido sino entusiasmado por el proyecto, fin y misión de la institución universitaria.

En virtud de ello, se deben apuntar los procesos gerenciales hacia el concepto de ciencia por eso el proceso de generar innovación, que ejerza sus actuaciones en forma integrada, colaborando y trabajando en equipo para lograr los objetivos institucionales con el aprovechamiento y potenciación de las capacidades al máximo, a la vez que se asume el bienestar y la satisfacción de las necesidades de los alumnos y el resto de los actores.

Efectivamente, es una idea que da un sentido de triunfo en el proceso transformador. De allí, que aplique y participe en las actividades de suma de activos intangible, entre éstos el capital intelectual, configurando el valor de mercado de la universidad y no solo el financiero. Además, asumir acciones operativas transformadoras en sus competencias llamadas a producir impacto sobre los docentes para que sigan sus líneas de acción, valorar los esfuerzos del personal para alcanzar sus objetivos, considerar acciones dirigidas a darle respuesta a las necesidades locales, ofrecer líneas de acción dirigidas al desarrollo y transformación de la comunidad. Ello, agregado a la construcción del capital social.

Finalmente, es de relevancia constituir alianzas estratégicas múltiples, producciones y proyecciones de ideas, emociones y relaciones productivas, mediante el abordaje ético integrador de lo espiritual, emocional, intelectual, comunicacional, relacional estratégico, creativo, artístico, corporal, social, tecnológico, digital, innovador, comercial, del gerente educativo.

## **Referencias bibliográficas**

- ALBRECHT, K. (2007). **Inteligencia Social. La Nueva Ciencia del Éxito**. España: Editorial Zeta Divulgación.
- BUZAN, T. (2008). **El poder de la inteligencia social. 10 formas de despertar tu genio social**. España: Ediciones Urano.

- CERDA, H. (2006). **La Investigación Total. La unidad metodológica en la investigación científica**. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio .
- GARDNER, H. (2001). La inteligencia reformulada. **Las inteligencias múltiples en el Siglo XXI**. Barcelona: Paidós.
- GOLEMAN, D. y CHERNISS, C. (2006). Inteligencia emocional en el trabajo. **Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones**. Barcelona: Kairós.
- GOLEMAN, D. (2005). Inteligencia emocional. **Por qué es más importante que el cociente intelectual**. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor
- GOLEMAN, D. (2010). **Inteligencia Social: La nueva ciencia de las relaciones**. Edición digital. Barcelona: Editorial Kairós.
- KRELL, H. (2011). **Capital intelectual. Ilvem**–UAF. Unión Argentina de Franquicias <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?pagina=np=685&t=QU%C3%89-ES-EL-CAPITAL-INTELECTUAL.htm>. Consulta: 02/02/11
- MARTIN, D. y BOECK, K. (2004). EQ, **qué es la inteligencia emocional: cómo lograr que las emociones determinen nuestro triunfo en todos los ámbitos de la vida**. Madrid: Anzos
- MAYER, J. y SALOVEY, P. (1994). **Qué es la Inteligencia Emocional**. En Zaccagnini, J. (2006). **Usos y abusos de la inteligencia emocional**. [http://www.infocoponline.es/view\\_article.asp?id=549](http://www.infocoponline.es/view_article.asp?id=549). Consulta: 24-04-07
- ORDÓÑEZ, P. (2009). **Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones**. [http://www.injef.com/revista/empresas/pop\\_991217.htm](http://www.injef.com/revista/empresas/pop_991217.htm). Consulta: 26-11-2009.
- PALELLA, S. y MARTINS, F. (2004). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas: FEDUPEL.
- PELEKAIS, C.; FINOL, M; y NEUMAN, N. (2010) **El ABC de la Investigación. Una Aproximación Teórico-práctica**. Maracaibo: Ediciones Astro Data S.A.
- SENGE, P. (2004). **La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- STEVEN, W. (2002). **13 Errores Fatales en que Incurren los Gerentes**. New York: Mc Graw Hill.
- VITOR, G. (1997). Inteligencia emocional. En Goleman, D. (2005). **Inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual**. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.