

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay**

ISSN en línea: 2789-3855, 2026

La dimensión axiológica del capital intelectual: un análisis en la gestión educativa

The axiological dimension of intellectual capital: an analysis in
educational management

Rodrigo Robledo Velázquez

26415@uniceba.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0007-6819-0209>

Universidad del Centro del Bajío (UNICEBA)

Celaya, Guanajuato – México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i4.6219>


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos

 **LATAM**

Revista Latinoamericana de
Ciencias Sociales y Humanidades

Artículo recibido: 07 de marzo de 2026.

Aceptado para publicación: 18 de julio de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

VOLUMEN VII

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i4.6219>

La dimensión axiológica del capital intelectual: un análisis en la gestión educativa

The axiological dimension of intellectual capital: an analysis in educational management

Rodrigo Robledo Velázquez

26415@uniceba.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0007-6819-0209>

Universidad del Centro del Bajío (UNICEBA)

Celaya, Guanajuato – México

Artículo recibido: 07 de marzo de 2026. Aceptado para publicación: 18 de julio de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El capital intelectual es un concepto del que se habla poco en las instituciones educativas, por lo que con la finalidad de realizar una construcción discursiva que identifique los principales elementos que utilizan los directivos en su gestión del capital intelectual y las dimensiones que lo conforman, desde un enfoque práctico más allá de posicionamientos teóricos, se elabora la presente investigación con análisis hermenéutico-filosófico con el propósito de analizar las respuestas emitidas en las entrevistas efectuadas a seis directivos de instituciones educativas, respecto a cómo gestionan el llamado capital intelectual. Lo anterior bajo el método de análisis (EMFIS) "Estructura Metodológica Fundamentada para Investigaciones Sociales" (EMFIS) propuesta por Reyes y Hernández-Moncada, cuya expresión en inglés es: Grounded Methodological Structure for Social Research, dicha propuesta metodológica busca poder relacionar el objetivo de la investigación con todo el andamiaje metódico necesario para lograr la validación y fiabilidad de los resultados obtenidos.

Palabras clave: capital intelectual, dimensión ética, capital humano, capital estructural, capital relacional, racionalidad del ser

Abstract

Intellectual capital is a concept that receives limited attention in educational institutions. Therefore, with the aim of constructing a discourse that identifies the main elements employed by educational leaders in the management of intellectual capital and the dimensions that comprise it, from a practical perspective beyond purely theoretical positions, this study was conducted using a hermeneutic-philosophical analytical approach. The purpose was to examine the responses obtained from interviews with six administrators of educational institutions regarding how they manage what is known as intellectual capital. The study was conducted using the EMFIS (Grounded Methodological Structure for Social Research) analytical method proposed by Reyes and Hernández-Moncada. This methodological framework seeks to establish a coherent relationship between the research objective and the methodological structure required to ensure the validity and reliability of the findings obtained.

Keywords: intellectual capital, ethical dimension, human capital, structural capital, relational capital, human-centered rationality

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Robledo Velázquez, R. (2026). La dimensión axiológica del capital intelectual: un análisis en la gestión educativa. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (4), 270 – 286. <https://doi.org/10.56712/latam.v7i4.6219>

INTRODUCCIÓN

El presente ensayo tiene como objetivo analizar las respuestas emitidas por seis directivos de instituciones educativas diversas respecto al tema de cómo gestionan el llamado capital intelectual, así como, las dimensiones que lo conforman. Las cuales se obtuvieron de una entrevista realizada por el presente autor.

Lo anterior, mediante la “Estructura Metodológica Fundamentada para Investigaciones Sociales” (EMFIS) propuesta por Reyes y Hernández-Moncada, cuya expresión en inglés es: Grounded Methodological Structure for Social Research, la cual fue diseñada con el propósito de alinear el objetivo de la investigación con el andamiaje metodológico requerido para obtener la validación y fiabilidad de los resultados reportados (Reyes, et. al. 2019).

Con este abordaje se pretende poder realizar una construcción discursiva que identifique los principales elementos que utilizan los directivos en su gestión del capital intelectual y las dimensiones que lo conforman. Si bien esta construcción no es una propuesta teórica, sino un análisis de experiencias y posturas, si permitirá reconocer patrones, diferencias o semejanzas, en las acciones o concepciones que manifiestan los directivos en su gestión, lo cual permitirá contar con argumentos sólidos sobre cómo es concebida y abordada la gestión del capital intelectual, más allá de posicionamientos teóricos.

Se considera oportuno señalar que el autor del presente análisis, sostiene que se debe considerar el superar el planteamiento de asumir posturas de análisis cualitativas, cuantitativas o mixtas, procurando una visión holística, en donde la construcción del conocimiento científico no dependa solamente de un enfoque investigativo, sino de una postura holística, en donde no se limite o reduzca a un enfoque, sino que se observe con una mirada compleja, como la que propone Edgar Morín con su propuesta epistémica del pensamiento complejo.

Dicho lo anterior, se identifica que, desde el paradigma positivista, es necesario contar con elementos estructuradores como lo son la confiabilidad y validez, y que el abordar la construcción del conocimiento científico desde estos enfoques permite demostrarlos, empero, al cumplir con esta propuesta de método, se corre el riesgo de no ir más allá de lo que se quiere ver, presentándose diversos sesgos, o limitaciones a otras construcciones epistémicas. Teniendo en cuenta que todo lo cuantitativo puede ser cualitativo, así como lo cualitativo, también puede ser cuantitativo, depende el enfoque desde el cual se aborde.

No es el tema del presente de la presente investigación generar controversias o realizar una revisión a los métodos empleados, pero si se considera oportuno manifestar en este espacio, la postura que asume el investigador respecto al método empleado en su realización.

Por último, es necesario mencionar que las conclusiones que se obtengan, pretenden aportar una visión de cómo algunos directivos de instituciones particulares de la región Laja-Bajío, abordan la gestión del capital educativo, no desde una postura de lo que se considera correcto o impositivo, sino, como una postura de consulta para todo aquel que pretenda comprender y abordar esta gestión.

Bajo esta tesitura, se procede a realizar la investigación del concepto de capital intelectual mediante entrevistas realizadas en las condiciones antes mencionadas.

METODOLOGÍA

Proceso EMFIS

Enfoque de la investigación: Postura positivista centrada en el llamado paradigma cualitativo. Tal y como señalan los autores Hernández Sampieri, Fernández, y Baptista (Citado por Reyes et. Al., 2019):

“Las investigaciones con enfoque de análisis cualitativo hacen referencia al estudio de las cualificaciones de la unidad de análisis, en donde el propósito es identificar la naturaleza de su realidad, la estructura y la dinámica del objeto de estudio, así como de su comportamiento y sus manifestaciones”.

Alcance de la investigación: El alcance de la investigación será exploratoria y descriptiva, al ser un análisis cualitativo.

Perspectiva de estudio: se analizarán las respuestas emitidas por los directivos entrevistados, para interpretarlas y realizar posturas teóricas adoptando para ello la propuesta epistémica de la Hermenéutica-Fenomenológica, que busca hacer aproximaciones teóricas sobre las interpretaciones de fenómenos sociales, con objeto de generar criterios de análisis y reflexión (Reyes, 2019).

Tipo de investigación: es transversal al realizarse en el tiempo y las circunstancias actuales.

Elaboración de mapa conceptual a-priori: Mapa conceptual del tema de capital intelectual incluido en la página número 3.

Diseño Estructural: análisis con base en la teoría fundamentada, con la intención de aportar constructos teóricos que permitan la comprensión de la realidad analizada.

Andamiaje metódico: Fundamentado en la postura teórica de la Hermenéutica, la cual pretende interpretar el contexto y discurso que analizará en el cuerpo de este trabajo.

Postura de análisis: se siguen los principios, reglas y estrategias propuestos por (Reyes, 2012):

Principio 1: Revisar la información documental que existe respecto al tema bajo estudio. Se recurrió al primer autor (Stuart, 2001) que construyó y propuso el concepto de capital intelectual.

Principio 2: Recuperar la experiencia de actores y participantes que se considere aporta nuevos elementos. Se entrevistó a directores de instituciones particulares, cinco del nivel básico y uno del nivel superior. De esos seis, uno es de otro municipio y los otros pertenecen a este municipio. Se buscó el perfil más parecido a efecto de identificar diferentes formas de gestionar en un mismo segmento (escuelas particulares del nivel básico), la de otro municipio y otro nivel educativo, servirán para identificar las posibles diferencias y similitudes que existen en las gestiones.

Principio 3: Transformar los procesos cognoscitivos empíricos en conocimiento estructurado y metódico. Con el método sustentado en las posturas epistémicas antes mencionadas, se pretende realizar una construcción discursiva que permita un análisis adecuado de estas posturas.

Regla 1: Las aportaciones individuales y colectivas serán estimuladas a partir de la lluvia de ideas. El diseño del instrumento de entrevista se realizó considerando los comentarios de clase tanto del titular de la materia como de los compañeros de clase.

Regla 2: toda contribución recibida se transcribió de manera literal sin ninguna observación. Así como se expresaron los entrevistados, se transcribió en el instrumento.

Regla 3: Los comentarios transcritos serán estructurados en categorías conceptuales. Los comentarios primero se expresaron como respuestas a cada pregunta planteada y con posterioridad se organizaron en categorías para su análisis.

Regla 4: La significación de los conceptos se realizará a través de un ejercicio con grupo de expertos. Una vez, analizados los conceptos analizados se procede al análisis del presente autor para que redacte su análisis que será revisado por el titular de la materia.

Regla 5: Se probará la fiabilidad, validación y consistencia de los resultados obtenidos. Se utilizará el método propuesto de EMFIS, para cumplir con los criterios señalados.

Estrategia 1: La información recibida será organizada en un primer mapa mental.

Estrategia 2: Para la transformación de la información recibida en información concebida se emplea un mapa conceptual.

Estrategia 3: Del segundo mapa de tipo conceptual se desprende una investigación escrita para representar en prosa o texto las ideas concebidas. En este punto se redactó la interpretación analítica del mapa conceptual.

Estrategia 4: El material obtenido se compartirá con el grupo de expertos para recibir opiniones y comentarios respecto del proceso y del entregable final. La entrega del presente trabajo y la retroalimentación del asesor permitirán cumplir con esta estrategia.

Estrategia 5: El constructo formulado se validará con el grupo de actores y participantes, para revisar su consistencia y estructura metodológica.

Coreografía de Datos: se realizó una Recolección de datos, Codificación de notas y Validación de información. Siendo el nivel de medición empleado de tipo nominal.

Población Bajo Estudio: Directores de Instituciones educativas.

Tipo y tamaño de muestreo: seis directores.

Instrumento de Indagación: cuestionario de 11 preguntas.

Inmersión Inicial: Mapa conceptual.

Unidad de análisis: El componente principal del análisis efectuado es la opinión expresada.

Perfil de los participantes entrevistados

Técnica empleada: Entrevista Personal

Número de preguntas: 11 (once) preguntas

Número de entrevistados: 6 (seis)

Número de entrevistas: 6 (seis) una a cada participante.

Tabla 1

Perfil de los participantes entrevistados

Configuración	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6
Género de participantes	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino	Masculino	Masculino
Espacio físico de entrevista	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina
Duración de entrevista	30 minutos	45 minutos	30 minutos	35 minutos	50 minutos	60 minutos
Posición desempeñada	Coordinador académico	Director de innovación y calidad educativa	Coordinador académico	Directora Nivel Básico	Miembro de Equipo Directivo	Subdirector General
Sector empresarial	Educativo	Educativo	Educativo	Educativo	Educativo	Educativo
Tamaño de las empresas	Mediana	Grande	Mediana	Grande	Grande	Mediana
Región Geográfica	Laja- Bajío	Laja- Bajío	Laja- Bajío	Laja- Bajío	Centro del país	Laja- Bajío
Preguntas formuladas	Las revisó	Las revisó	Las revisó	Las revisó	Las revisó	Las revisó

Nota: P) Triangulación de la Información: Mapa conceptual y esquema de entrevistas cruzadas. Q) Fiabilidad: Se utiliza el esquema de entrevistas cruzadas. R) Consistencia: para tal fin se utiliza el concepto de bucles. S) Desarrollo del Mapa Conceptual a-posteriori.

Fuente: elaboración propia.

DESARROLLO

El capital intelectual es un concepto propuesto por Thomas A. Stewart (2001), y con el paso del tiempo por otros autores, por el mismo se puede comprender el conjunto de activos intangibles (no físicos, no financieros) que son cruciales para la creación de valor en una organización.

Este concepto abarca el conocimiento y las habilidades de las personas, los activos estructurales que respaldan las operaciones y las relaciones, conexiones que la organización mantiene con su entorno.

Es oportuno señalar la complejidad que representa el conceptualizar una gestión del conocimiento como se pretende realizar con el concepto de capital intelectual, lo cual lo precisa una manera adecuada en la obra Abu-Rumman (2018, como se citó en Arias-Pérez et al., 2023) en la que se señala que la gestión del conocimiento no cuenta con una definición única, existen variaciones resultantes de diversos sectores, dominios y contextos.

La primera definición de capital intelectual vinculada con la gestión del conocimiento se le atribuye a la desarrollada por Galbraith en 1969, retomada por los autores Akhavan & Khosravian (2016, como se citó en Arias-Pérez et al., 2023): "la forma de conocimiento, intelecto y actividades de intercambio para crear valor desde un proceso de pensamiento o un método".

Como se señala Pérez, J. et. al. (2020) a nivel mundial, el capital intelectual se considera como un intangible que genera valor en las empresas y es un pilar fundamental para el logro de la alta calidad de las Instituciones de Educación Superior, con lo que se ha motivado la necesidad del establecimiento de procesos que garanticen su adecuada gestión; fomentando una conducción al incremento de su producción, protección y distribución.

Por su parte Lissarrague et. al. (2014), señala que en la Universidades el capital intelectual es utilizado para referirse a los activos no tangibles de la Institución, lo que incluye sus procesos, su capacidad de innovación, las patentes que desarrollan, el conocimiento tácito de sus miembros, sus capacidades, talentos y destrezas, así como el reconocimiento de la sociedad, la red de colaboradores y contactos entre otros.

Cabe señalar que son varios los autores que realizan una clasificación del concepto de capital intelectual, al identificar que son tres los componentes básicos que se interrelacionan (Lissarrague et. al., 2014):

Capital humano: entendido este como el conjunto de conocimientos explícito y tácito del personal de la institución.

Capital estructural: se conforma por el conocimiento explícito relativo a los procesos de gestión, difusión y comunicación del conocimiento científico y técnico en la institución. Se puede dividir a su vez en:

Capital organizacional: conformado entorno operativo, incluidos sus procesos internos, sistemas de información valores y cultura organizacional.

Capital tecnológico: son los recursos tecnológicos disponibles en la institución

Capital estructural: como el conjunto de relaciones económicas, políticas e institucionales, desarrolladas y mantenidas entre la institución, así como el posicionamiento de la institución.

Existen otros autores que se decantan por la clasificación tripartita clásica del Capital Intelectual, como lo señala Arias-Pérez, J. et. al. (2023):

Capital humano: se refiere a las competencias humanas, es decir, el conocimiento incrustado en las personas, esa combinación de conocimientos, habilidades, innovaciones y capacidades del personal de las instituciones, incluido el capital intelectual, valores y cultura.

Capital relacional: hace referencia a las relaciones de la organización en su interior como con el exterior, es un conocimiento integrado de la organización y sus sistemas.

Capital estructural: es el conocimiento integrado en los clientes y otras relaciones externas a la organización, las bases de datos, la estructura organizativa, las patentes, entre otras.

A partir de estas ideas el autor de la presente investigación asume la postura de concebir el concepto de capital intelectual a partir de tres tipos de capital, el humano, el estructural y relacional, por concebir que estos mismos conforman un concepto integrado del capital intelectual. Lo cual se representa en el organizador gráfico que se elaboró para tener una referencia visual significativa.

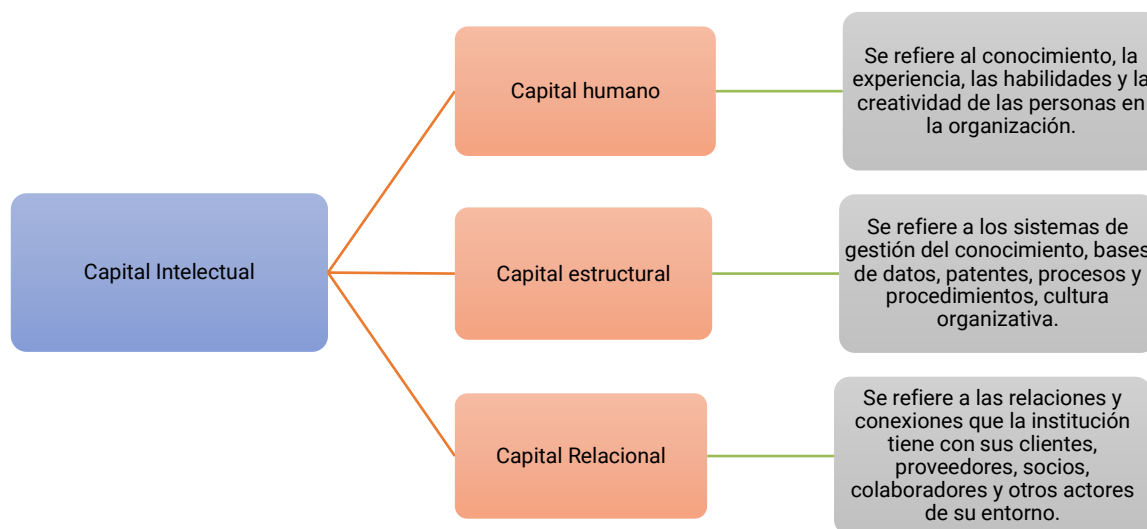
Mapa conceptual a priori

El capital intelectual es un concepto propuesto por Thomas A. Stewart (2001), y con el paso del tiempo por otros autores, por el mismo se puede comprender el conjunto de activos intangibles (no físicos, no financieros) que son cruciales para la creación de valor en una organización.

En su mayoría los autores consideran que son tres los componentes que conforman el capital intelectual:

Figura 1

Mapa conceptual a priori



Fuente: elaboración propia.

Este mapa concibe que el concepto de capital intelectual abarca el conocimiento y las habilidades de las personas, lo que se denomina capital humano. Los activos estructurales que respaldan las operaciones y las relaciones, denominado capital estructural y el conjunto de conexiones que la organización mantiene con su entorno, al que denomina como capital relacional.

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es su nombre completo?
- ¿Qué cargo desempeña y en qué institución educativa lo realiza?
- ¿Qué formación académica posee?
- ¿Qué niveles educativos gestiona en la Institución que labora?
- ¿Había escuchado o conocía con anterioridad el concepto de capital intelectual?, en caso de conocerlo, ¿es parecido a lo señalado en la parte de contexto de este documento?
- ¿Cómo realiza usted la gestión directiva del capital humano?
- ¿Cómo realiza usted la gestión directiva del capital estructural?
- ¿Cómo realiza usted la gestión directiva del capital relacional?
- ¿Está de acuerdo con este concepto del capital intelectual, o qué agregaría o quitaría al mismo y a sus elementos mencionados?
- ¿Qué elementos o instrumentos, considera debería tener en cuenta un directivo de instituciones educativas para poder realizar una adecuada gestión del capital intelectual? ¿Alguna situación o actuar que considere que se hace de manera inadecuada o debería hacerse diferente, por parte de los directivos de instituciones educativas en general, cuando gestionan el capital intelectual?

RESULTADOS¹

Tabla 2

Matriz de respuestas de los directivos entrevistados

Entrevistado/ Pregunta	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6
¿Qué cargo desempeña y en qué institución educativa lo realiza?	Coordinador Académico	Director de Innovación y Calidad Educativa	Coordinador Académico	Directora de toda la sección Básica.	Miembro del Equipo de Educación de la Provincia México Central.	Subdirector general.
¿Qué formación académica posee?	Técnico en Entrenamiento deportivo, Licenciado en Ciencias de la Educación, con especialidad en Pedagogía.	Licenciatura en historia, maestría en investigación educativa	Licenciatura en pedagogía, licenciatura en arqueología y maestría en desarrollo docente.	Lic. en Trabajo social, Lic. en Contaduría pública, Maestría en Docencia y Doctorante en Administración y gestión empresarial.	Licenciatura en Ciencias Administrativas y Maestría en Innovaciones Educativas.	Licenciatura en derecho; Licenciatura en administración de empresas; Maestría en dirección de empresas; Maestría en derecho constitucional y amparo; Doctorado en educación.
¿Qué niveles educativos gestiona en la Institución que labora?	Secundaria y Bachillerato.	Licenciatura y maestría	Secundaria	Preescolar, Primaria y secundaria	Coordino proyectos educativos desde preescolar hasta universidad.	Preescolar, primaria y secundaria.
¿Había escuchado o conocía con anterioridad el concepto de capital intelectual?, en caso de conocerlo, ¿es parecido a lo señalado en la parte de contexto de este documento?	Sí, muy parecido.	No con ese término, algo relacionado, el aprendizaje organizacional, en referencia al valor del conocimiento de un grupo social o empresa.	No	Sí, estoy de acuerdo con la propuesta señalada en el presente documento.	Sí lo había escuchado y si bien no con la misma estructura, si con los elementos que contiene.	Sí, pero jamás había considerado el capital relacional como parte del capital intelectual.

¹ Se omite la respuesta a la pregunta número uno del cuestionario empleado en cada entrevista, en la que se precisa el nombre del directivo, de igual manera, se omite mencionar el nombre de las instituciones educativas a las que pertenecen los entrevistados, lo anterior, en virtud del apego y respeto a la Ley Federal de Protección de Datos personales.

¿Cómo realiza usted la gestión directiva del capital humano?	Ofreciendo libertad de cátedra (siempre supervisada) , fomentando cursos de actualización e incentivos de distintas clases.	Por medio de equipos de trabajo para el desarrollo de proyectos, bajo esquemas colaborativos, comunicación fluida, con seguimiento a los avances y retroalimentación.	Mediante los procesos de comunicación con el personal para identificar los conocimientos y habilidades que pueden potenciar su labor dentro de la institución.	Implica liderar y coordinar acciones para optimizar el rendimiento del personal. Seleccionar personal, incentivarlo, motivar considerarlo su bienestar.	Fundamentalmente reconociendo lo que cada persona puede aportar. Creo que mi forma de gestionar se basa en la escucha y el diálogo horizontal, procurando de esta forma que cada persona realice lo que sabe y le gusta.	Intento detectar áreas de oportunidad para la mejora continua. Procuro que exista una comunicación entre todos los miembros de la organización .
¿Cómo realiza usted la gestión directiva del capital estructural?	Utilizando la mejor infraestructura, tecnología que se puedan adquirir, manteniéndose actualizado.	La misión institucional como guía, empleo de indicadores y criterios, uso del manual de evaluación y del manual de diseño curricular, manejo de datos por medio de plataformas tecnológicas.	Es necesaria una evaluación periódica de los procesos y procedimientos dentro de la organización para identificar si son eficientes.	Implica administrar los recursos y procesos que contribuyen a la organización y eficiencia de la institución. La infraestructura, sistemas de información, procesos operativos, gestión financiera, tecnología educativa, planificación estratégica.	Provocar y promover la reflexión y recreación. Procurar la documentación de procesos, resultados y acuerdos; la comunicación clara y por escrito de criterios y políticas institucionales. El cuidado de las personas-su dignidad-, el bien común, buscando generar una cultura preventiva y de relaciones sustentadas en la amabilidad.	Mi presencia es continua en la institución y sus procesos, con el objetivo de llevar a cabo el modelo Educativa. Apoyando con revisiones a la autocrítica y reflexión de cómo, con qué, para qué y qué se hace en el día a día.
¿Cómo realiza usted la gestión directiva del capital relacional?	Siempre abierto y dispuesto a escuchar y compartir, también analizando que hacen otras escuelas	Mantenemos contacto con egresados por medio de la Encuesta, contacto con empleadores, detección de necesidades por medio de las academias que integran a los docentes. Así, como por medio de la realización de diagnósticos.	Es fundamental el trabajo coordinado con el resto del personal que también atiende o los distintos actores del entorno organizacional.	Implica cultivar y fortalecer las relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa.	Se sustenta en la escucha, el diálogo y la empatía. Busca favorecer el protagonismo de todas las personas y equipos de trabajo.	Mantenemos una relación cordial y continua con todos los miembros de la cadena de valor. En especial, busco que siempre exista un enfoque humanista.

¿Está de acuerdo con este concepto del capital intelectual, o qué agregaría o quitaría al mismo y a sus elementos mencionados?	Estoy de acuerdo.	No tengo referencia para responder	Me parece que lo que llaman como capital humano requiere mayor precisión, sobre todo en lo que refiere al manejo a gestión de este.	Agregaría algunos elementos que podrían contribuir a obtener una ampliación del tema, tales como: innovación, cultura organizacional, redes de colaboración y gestión del cambio.	Agregaría tal vez algún elemento relacionado con el bienestar de las personas. La parte que sigue sin gustarme es el hecho de denominar "capital" y "activo" a las personas y sus intangibles.	Estoy de acuerdo, pero tal vez agregaría el valor agregado o, como lo dicta la mercadotecnia, el servicio postventa.
¿Qué elementos o instrumentos, considera debería tener en cuenta un directivo de instituciones educativas para poder realizar una adecuada gestión del capital intelectual?	Apertura al cambio, a las nuevas tendencias de la educación, uso y dominio de la tecnología, motivador y líder.	Que su actuación se guíe de conformidad con la Misión, proyecto educativo y planes de trabajo, con empleo de indicadores de efectividad y eficacia; por otro lado es necesario que el directivo posea competencias de liderazgo.	Me parece fundamental contar con elementos para gestionar el capital humano de la organización.	Sistema de gestión del conocimiento, programas de desarrollo profesional, evaluación del desempeño, cultura de colaboración, redes profesionales, programa de incentivos y reconocimiento y comunicación efectiva.	Creo que se deben tener conocimientos básicos de psicología, trabajo colaborativo, perspectiva de género, escucha activa. Favorecer la salud mental.	Preparación continua, ya que el directivo que no es un ávido lector y aprendiz constante, no es directivo. Asimismo, una introspección diaria para evaluar sus propias decisiones, su estilo y la congruencia de sus actos.
¿Alguna situación o actuar que considere que se hace de manera inadecuada o debería hacerse diferente, por parte de los directivos de instituciones educativas en general, cuando gestionan el capital intelectual?	Sí, creo que deben entender que puede haber elementos en su estructura que sepan o conozcan más, hay que apoyarse de ellos.	Olvidan la misión institucional, la filosofía y valores institucionales y, especialmente, olvidan que el alumno es el centro del proceso y el papel relevante del docente.	Me parece que lo más complicado es el proceso de comunicación entre directivo y docentes principalmente.	La falta de atención a la participación y aportes del personal no docente en la gestión del capital intelectual.	Tomar decisiones unipersonales. Otro es la falta de documentación; es bastante común que no se generan evidencias, no se documentan acuerdos o no se les da seguimiento.	La falta de empatía, congruencia y carácter. El directivo tiene que ser ejemplo de lo que busca transmitir.

Fuente: elaboración propia.

DISCUSIÓN

Se entrevistaron a seis directivos, de los cuales dos poseen estudios de doctorado, tres estudios de maestría y uno estudios de licenciatura, de los cuales todos poseen licenciaturas diferentes, lo que permiten identificar diferentes ópticas o maneras de interpretar y abordar las preguntadas efectuadas. De igual manera, los entrevistados realizan funciones directivas, pero desde diferentes cargos asignados por la dinámica de sus instituciones, de esta manera se identifican dos coordinadores académicos, dos directores de áreas, un subdirector y un miembro de un equipo directivo regional.

A su vez, se identifica que los niveles educativos que se dirigen en algunos casos son similares, se cuenta con un entrevistado enfocado sólo al nivel secundaria, otro al área de secundaria y bachillerato, un tercer entrevistado con gestión en el nivel Licenciatura y Maestría, dos directivos con injerencia en el nivel de básica (preescolar, primaria y secundaria) y un último con participación en varias instituciones desde nivel preescolar hasta nivel superior.

En cuanto a la interrogante del conocimiento previo del concepto de capital intelectual, sólo un directivo señala que si está de acuerdo con el concepto señalado, tres señalan que sí lo conocían de manera semejante, y dos entrevistados señalan que no lo conocían.

Respecto de la interrogante de la gestión del capital humano, se observan diferentes posicionamientos, el primer directivo se inclina por la libertad de cátedra y los incentivos; el segundo directivo opta por la formación de equipos colaborativos y la comunicación fluida para seguir avances; el tercer directivo menciona que mediante los procesos de comunicación identifica los conocimientos y habilidades de los colaboradores; el cuarto directivo señala que es necesario el liderazgo y coordinación para incentivar y motivar; el quinto directivo precisa que la escucha y el diálogo como elementos fundamentales; el último directivo comenta que identificar las áreas de oportunidad y el mantener una comunicación con todos los colaboradores. De lo anterior, se identifica que cuatro directivos ponen a la comunicación como uno de los elementos centrales de su manera de gestionar, mientras que los otros dos directivos dan especial importancia al incentivo y motivación en su gestión.

En lo tocante a la interrogante de la forma de gestionar el capital estructural, se observa que el directivo uno señala que la adquisición de la mejor infraestructura posible es su forma de gestión; el directivo dos mencionar que el apego a lo planeado, a la misión, a los manuales, es su forma de gestionar esta parte; el tercer directivo prioriza la evaluación periódica como el mejor medio para gestionar este capital; el cuarto directivo precisa que la administración de recursos materiales es la manera en que gestiona; el quinto directivo refiere que el promover la reflexión, recreación, documentación de procesos y el cuidado de las personas como los elementos prioritarios de su gestión; por último, el sexto directivo establece que su presencia continua en la aplicación del Modelo y sus procesos, es la forma en que gestiona el capital estructural. En esta pregunta se obtuvieron respuestas disímiles, ya que cada directivo enfoca su gestión en aspectos diferentes, lo que permite identificar ya una variedad de estilos, así como, diversas formas de comprender y abordar el capital estructural.

Referente al cuestionamiento seis, que habla de la gestión directiva del capital relacional, el directivo uno menciona que la apertura al diálogo y analizando lo que otras instituciones educativas realizan es su forma de gestionar; el directivo dos responde que la aplicación de encuesta y elaboración de diagnósticos es la manera en que aborda la gestión de este capital; el directivo tres señala que el trabajo coordinado es el método que utiliza en esta gestión; el cuarto directivo enfatiza que el cultivar y fortalecer las relaciones entre todos los miembros de la comunidad; mientras que el quinto directivo establece que su gestión se sustenta en la escucha, diálogo y empatía; para finalizar, el sexto directivo responde que el mantener una relación cordial y continua con un enfoque humanista, es la manera en que lleva a cabo la gestión del capital relacional. En esta respuesta se identifica que cinco directivos se centran en el diálogo, empatía y el mantener una buena relación con los miembros de la institución

como la forma en que gestionan este capital, mientras que un directivo se inclina por la aplicación de encuestas y elaboración de diagnósticos como la mejor manera de abordar esta gestión.

La interrogante siete, cuestiona si se está de acuerdo con el concepto de capital intelectual o si agregaría algo; el directivo uno señala que está de acuerdo con el mismo, el directivo dos comenta que no tiene referencia para responder; el directivo tres comenta que es necesario ampliar o ser más preciso en la dimensión que se refiere a capital humano; el cuarto directivo refiere que agregaría temas de innovación, gestión del cambio, redes de colaboración entre otros; el quinto directivo prioriza que se incluya el bienestar de las personas; el último directivo puntualiza que agregaría el valor agregado, por el cual entiende el servicio post venta. En esta respuesta se identifica que un directivo está de acuerdo con el concepto, uno señala que no tiene referencia para responder, mientras que los otros cuatro directivos señalan que es necesario ampliar el concepto dando cada uno su apreciación en torno a qué, debe girar dicha ampliación del concepto.

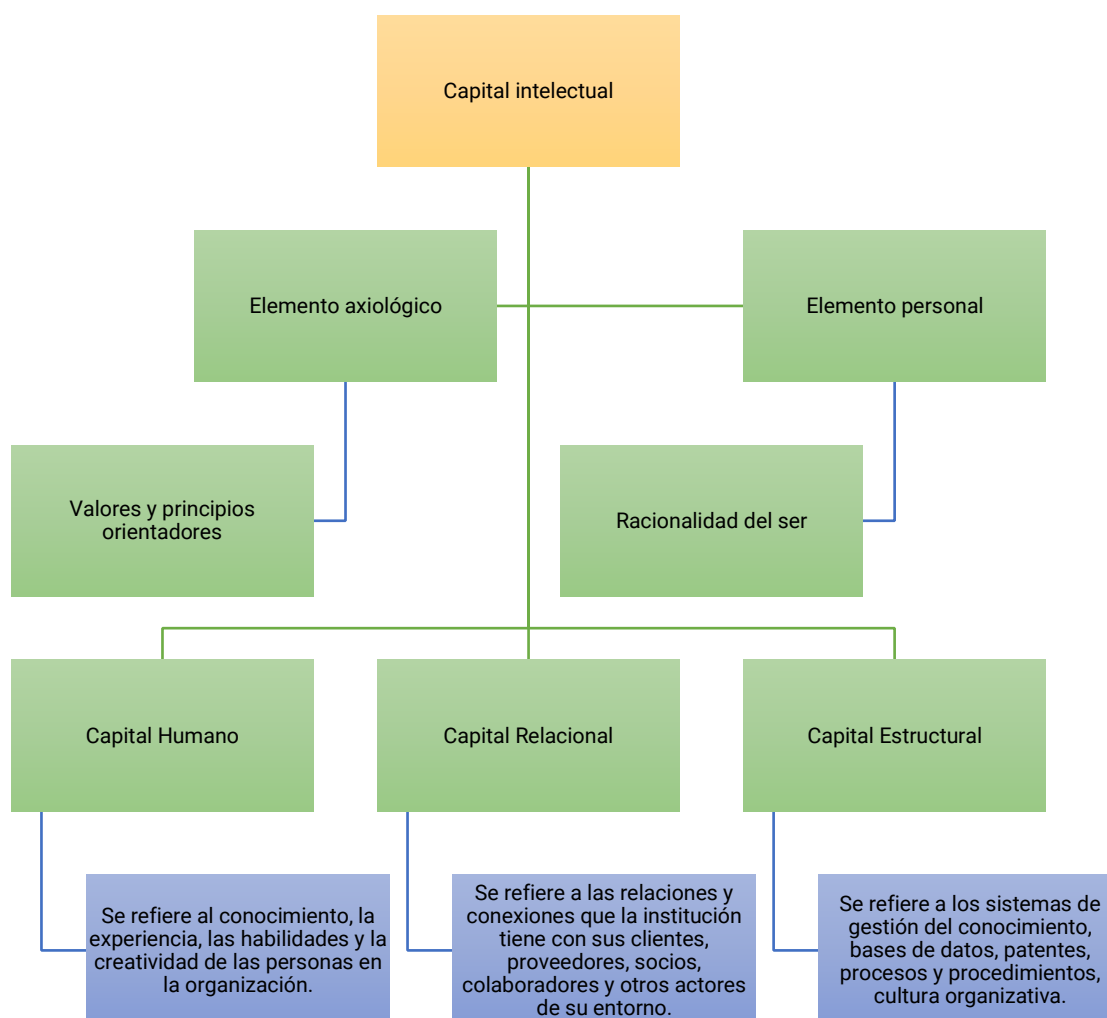
La penúltima pregunta hace referencia a ¿Qué elementos o instrumentos, considera debería tener en cuenta un directivo de instituciones educativas para poder realizar una adecuada gestión del capital intelectual?, a lo que responde el directivo uno, con la apertura al cambio, así como, ser un motivador y líder; el directivo dos enfatiza que su actuación debe ser guiada de conformidad con la misión y teniendo en cuenta los indicadores a cumplir; el directivo tres prioriza el contar con elementos para gestionar el capital humano; el cuarto directivo puntualiza que debe poseer conocimientos y manejo en sistemas, programas, incentivos, en especial en la comunicación efectiva; el quinto directivo menciona que debe poseer conocimientos básicos en psicología, trabajo colaborativo, escucha activa; para concluir esta interrogante el sexto directivo señala que la preparación continua, la congruencia en su hacer, así como, el autoconocimiento serán los elementos que debe considerar el directivo para poder realizar una adecuada gestión directiva del capital intelectual. De las respuestas obtenidas, se identifica que dos directivos hablan de contar con conocimiento de diversas áreas como el elemento faltante en los directivos para la gestión del capital intelectual, un directivo menciona que debe tener apertura al cambio y mostrar liderazgo, otro menciona que debe tener apego a la misión e indicadores institucionales, otro señala que es necesario contar con elementos para gestionar el capital humano y el último directivo prioriza la congruencia en su hacer y la preparación continua como los elementos necesarios que debe contar todo directivo.

La última pregunta realizada a los directivos gira en torno ¿Alguna situación o actuar qué considere que se hace de manera inadecuada o debería hacerse diferente, por parte de los directivos de instituciones educativas en general, cuando gestionan el capital intelectual?, a lo que respondió el primer directivo que hay elementos en su estructura que conocen más de algunos aspectos, por lo que es necesario apoyarse de ellos; el segundo directivo menciona que olvidan la misión y valores institucionales, que el alumno es el centro del proceso y el papel relevante del docente; el tercer directivo señala que el proceso de comunicación entre directivo y docente es el más complicado; el cuarto directivo ubica la falta de atención y aportación del personal no docente; el penúltimo directivo señala las decisiones unipersonales y faltas de acuerdo como un problema; y el último directivo establece que la falta de empatía y no ser ejemplo de lo que busca transmitir el director es el principal problema que existe para una adecuada gestión del capital intelectual.

En esta última pregunta se identifica que dos directivos señalan que se requiere más énfasis en atender al personal no académico, apoyarse en ellos, otro directivo señala el no conducirse con la misión y valores institucionales, otro directivo señala que lo más complicado es el proceso de comunicación, otro directivo señala las decisiones unipersonales y falta de acuerdos como el principal problema y el último directivo señala la falta de empatía e incongruencia en su actuar como el principal problema.

Figura 2

Mapa conceptual a posteriori



Fuente: elaboración propia.

En esta representación visual se identifica que hay dos elementos implícitos en el concepto de cada uno de los directivos entrevistados, el cual el autor de la presente investigación denomina el elemento axiológico y el elemento personal. El primero de ellos se conforma por los valores y principios orientadores de la persona, es decir la dimensión ética y moral con la que se desenvuelve en su vida. El segundo elemento, hace referencia a la racionalidad del ser, es decir, las construcciones cognitivas con las que explica el concepto, la ideas, pensamientos que recurre para comprender el concepto de capital intelectual.

CONCLUSIONES

En la presente investigación se identificó diferentes formas de gestionar el capital intelectual, desde posturas centradas en la persona, como gestiones dirigidas al cumplimiento de objetivos, visiones humanistas o de carácter centrada en procesos, lo que permite observar que no hay posturas únicas para abordar este tema, dependen de contextos y de las habilidades y visiones de los decisores, lo cual no debe de causar malestar, sino que debe despertar interés por comprender como un concepto puede ser abordado de manera diferente y en algunos casos, incluso, de manera contraria. Esta situación resulta enriquecedora y compleja, puesto que plantea la situación de que no existen respuestas únicas o tajantes, cada institución es un contexto, cada directivo piensa y actúa de manera diferente.

Existen elementos en común entre los contextos de las instituciones que dirigen los entrevistados, como lo son el dedicarse a la educación, el ser de naturaleza particular y no pública, los niveles educativos que imparten; los cuales no fueron determinantes para que las respuestas fueran emitidas en un mismo sentido. Si bien es cierto, que el privilegiar los procesos de comunicación, así como, la priorización de la persona, fueron elementos comunes que se identifican en las respuestas, también es cierto, que la existencia de elementos diferentes, tienen su origen en los medios y procesos empleados para la gestión, es decir, los elementos que responden a las interrogantes de ¿cómo hacerlo?, son los que generan una diversidad de respuestas, lo que visibiliza los diferentes estilos de liderazgo que ejerce cada directivo entrevistado.

No es materia del presente análisis señalar que forma de gestionar es mejor, o cuál es peor, lo que pretende el análisis es mostrar cómo se realiza la gestión del capital intelectual en instituciones educativas, observándose que en la esencia de cada respuesta, se encuentran cuestiones recurrentes, como lo es el respeto a la persona, un diálogo construido en lo axiológico, así como, la importancia de ver al otro y relacionarlo con la institución para lograr congruencias en la toma de decisiones, en donde el proceso no se convierte en el fin. Esto se obtiene de la interpretación de las respuestas, lo cual permite señalar que en la gestión del capital intelectual no puede estar ausente la dimensión axiológica ni la postura personal, en donde la mirada al otro es indispensable para considerándolo, incluirlo, entenderlo y motivarlo. Estos elementos son esenciales al hablar de la gestión del capital intelectual.

Dicho lo anterior, surgen las interrogantes del ¿por qué el factor axiológico y personal son indispensables para abordar el concepto de capital intelectual?, ¿por qué esos elementos y no otros?. Ante lo que cabe señalar que esto es así, en virtud de que al hablar de lo intelectual se hace referencia a la racionalidad, la cual es el gran diferenciador del ser humano frente a otras especies del planeta. Ya desde los antiguos griegos se establecía que el espíritu humano es precisamente su capacidad de pensar, y que este es diferente al espíritu de los otros entes (Xirau, 2004). Por ello, cuando se habla de lo intelectual no se puede dejar a un lado a la persona, son conceptos entrelazados.

Respecto al elemento axiológico, este responde al deber ser, la parte deóntica, es decir, el ser y deber hacer de la mejor manera, para lograr ya sea un bien, una armonía, un bienestar común, justicia, objetivos, finalidades, propósitos, o lo que sea que se haya planteado una institución. Es decir, esta dimensión establece los valores, principios y prioridades que servirán como guía en la toma de decisiones y el actuar dentro de las instituciones, son los puntos cardinales, o en palabras de Platón, las virtudes cardinales que orientan a las personas para ser buenas (Xirau, 2004), en este caso, orientarán a las instituciones para que el actuar de su comunidad sea encaminado al logro de sus finalidades. Es esa la razón por la que el elemento axiológico no pueda estar ausente de la gestión del capital intelectual.

Para concluir, se precisa que la investigación realizada, más que ser una respuesta a la manera adecuada de gestionar el capital intelectual, pretende ser una aportación más a la discusión de cómo se debe gestionar el capital intelectual en las Instituciones educativas. Sin embargo, su autor aporta

la identificación de la existencia de dos elementos implícitos al concepto de capital intelectual: el elemento personal y el axiológico, los cuales siempre se encontrarán al momento de abordar la gestión del capital intelectual.

Lo anterior implica que es necesario atender estos elementos implícitos, identificándolos y definiendo la postura que se tendrán de ellos, mientras más claros se tengan, más probabilidades de éxito se tendrá en la gestión del capital intelectual por parte de los directivos o encargados de las tomas de decisiones, puesto que tendrán claros los puntos orientadores o cardinales, que han de seguir en su gestión.

He ahí la relevancia de la aportación del presente ensayo: aumentar las probabilidades de la eficacia en la gestión del capital intelectual, tal y como lo señaló el filósofo de la administración Peter Drucker (1967): "Eficiencia significa hacer bien las cosas. Eficacia es hacer las cosas que hay que hacer".

REFERENCIAS

Arias-Pérez, J., & otros. (2023). Gestión del conocimiento y capital intelectual en educación superior: un estado del arte. Revista Virtual Universidad Católica del Norte. <https://www.redalyc.org/journal/1872/187280304003/html/>

Drucker, P. F. (1967). The effective executive. Harper & Row.

Lissarrague, M. A., Simaro, J. D., & Tonelli, O. E. (2014, octubre). Indicadores de capital intelectual en las universidades [Ponencia de congreso]. XXXVII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, Formosa, Argentina.

Morín, E. (2004). Introducción al pensamiento complejo. Ciudad de México: Editorial Gedisa.

Pérez, J & otros. (2020). Modelo Sistémico-Dinámico de Gestión del Capital Intelectual (SIDIGCIES). Interdisciplinaria. (<https://ciipme-conicet.gov.ar/ojs/index.php?journal=interdisciplinaria&page=article&op=view&path%5B%5D=393>)

Reyes, O., y Hernández-Moncada, M. 2 (2019). EMFIS, V-5.0 [Estructura Metodológica Fundamentada para Investigaciones Sociales]. México: Autores. [Archivo electrónico]: DOI: 10.13140 / RG.2.2.18861.13288.

Stewart, T. (2001). La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual. (Ed) Ediciones Garnica.

XIRAU, R. (2004). Introducción a la historia de la filosofía. 13ª Ed. México, Universidad Nacional Autónoma de México.

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) 