

GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Autores:

Alejos Camargo, Avita Soloña
Seminario Céspedes, Wendy Elizabeth
Valladolid Villalobos, Mary Carolina

Resumen

El presente artículo se basa en una investigación mixta de análisis del capital humano y los componentes de formación, motivación y selección de personal en el ámbito educativo. Dicha investigación tuvo como marco poblacional a dieciocho educadores de primaria y secundaria de una I.E localizada en el municipio de Santiago de Surco. Esta investigación incluye un sustento teórico sobre cómo se gestiona el conocimiento en una Institución educativa y el capital humano. La metodología fue aplicativa de perspectiva es mixto; dentro del enfoque mixto se trabajó con datos cuantitativos y cualitativos; datos cuantitativos porque se basa en la recopilación de datos estadísticos mediante la aplicación de un cuestionario y cualitativa porque se empleó una entrevista a la directora del centro educativo. Los resultados del análisis permitieron demostrar la organización del capital humano en una I.E y los diversos componentes que el centro debe analizar para la mejora de la organización. Esto quiere decir que la aplicación de un plan de mejora para una organización es enriquecedora porque permite emplear estrategias y acciones en favor de la I.E. Finalmente, como grupo investigador consideramos que investigar sobre la gestión del conocimiento y capital humano influye en el clima organizacional.

Palabras clave: Capital humano, docentes, organización

Abstract

The work presented is based on a mixed research analysis of human capital and the components of training, motivation and selection of personnel in the educational field. This research had as a population framework eighteen primary and secondary educators from an I.E located in the municipality of the town of Surco. This research includes theoretical support on knowledge management, intellectual capital management and human capital management in Educational Institutions. The method that was used to carry out the research was applicative of perspective is mixed; Within the mixed approach, we worked with quantitative and qualitative data; quantitative data because it is based on the collection of statistical data through the application of a questionnaire and qualitative because an interview with the director of the educational center was used. The results of the analysis allowed to demonstrate the organization of human capital in an I.E and the various components that the center must analyze for the improvement of the organization. This means that the application of an improvement plan for an organization is enriching because it allows the use of strategies and actions in favor of I.E. Finally, as a research group, we believe that it is important to assess the motivational aspect within the management of human capital, since it directly influences the establishment of the work environment.

Keywords: Human capital, teachers, organization

Introducción:

Hemos visto en estos últimos años como ha ido cambiando el mundo en función a una instancia que anteriormente era considerada imperceptible en las organizaciones: el conocimiento, elemento clave para el dinamismo en una organización.

Las instituciones educativas, como organizaciones que no sólo deben enseñar, sino también deben generar y gestionar conocimientos y adaptarse a las demandas que exige la sociedad del conocimiento con base al capital intelectual que posee.

Es así como en este nuevo escenario los directores o gestores de las Instituciones Educativas, asumen un rol preponderante en la configuración de la organización escolar que aprende. Ellos son los responsables de gestionar el capital humano (maestros y administrativos) y establecer la ruta para lograr los objetivos de cada institución y canalizar los esfuerzos hacia ellos con una visión y misión definida, asumida por las instituciones, así como velar por el clima de las relaciones y la forma de trabajo.

También es cierto que no todas las organizaciones educativas saben cómo trabajar con el recurso humano, destacando la importancia fundamental de la persona, como factor en la escuela y en la generación de conocimientos que propicien cambios para la mejora de la gestión. Para poder contrastar la realidad con la teoría decidimos hacer un estudio sobre cómo desde la gestión se establecen mecanismos para optimizar las relaciones entre el personal docente, administrativo y dirección de una Institución Educativa del distrito de Surco que permita generar una cultura organizativa comprometida con los objetivos institucionales que ayuden generando significativos cambios para la organización y sobre todo cómo aprovecharlo de la mejor manera para brindar una respuesta a las problemáticas que demanda el contexto de la propia organización.

Este trabajo destaca lo importante de la gestión del conocimiento en la transformación de instituciones educativas a partir de la gestión del capital humano de una comunidad educativa que establece relaciones saludables al interior de la organización y a partir de ello es capaz de producir y compartir conocimiento organizacional a manera de una institución que aprende y oferta calidad educativa. En tal sentido, se abordará tres cuestiones necesarias para la construcción y discusión sobre el tema ¿Cómo se ejecuta el conocimiento y el capital intelectual en las Instituciones Educativas que aprenden? ¿Cuán importante es la gestión del capital humano en una entidad inteligente? ¿Cuáles son las estrategias que deben manejar los gestores educativos para lograr mejorar las relaciones internas del personal para la generación del conocimiento?

1. El conocimiento y capital humano en instituciones educativas

La gestión del conocimiento y el capital intelectual son dos conceptos integradores cuando hablamos de organizaciones que aprenden, como es el caso de las instituciones educativas. Sin embargo, ambos conceptos suelen

confundirse y sus contenidos superponerse uno sobre otro. Por ello, es necesario establecer las diferencias de estos conceptos que, si bien están íntimamente relacionados, no representan lo mismo.

1.1 Generación del conocimiento

En instituciones educativas el paso del conocimiento es un elemento clave, de ello viene lo importante de conocer el significado para poder comprender el procedimiento que supone.

Una organización intelectual o de aprendizaje es, por lo tanto, una organización que puede utilizar todos los intangibles, tales como: B. Gestionar eficazmente el conocimiento de quienes trabajan en la comunidad generando y difundiendo nuevos conocimientos a todos los miembros de la comunidad, siempre con el objetivo de alcanzar los objetivos establecidos, con el fin de traer beneficio y valor Aportar a la organización para desarrollar estrategias habilitadoras. Como tal, la gestión del conocimiento está “estructurada como un proceso sistemático para identificar, crear, adquirir, aprender, compartir y utilizar el conocimiento y la experiencia para lograr los objetivos de la organización” (Kumar, 2015, pág. 34).

La gestión del conocimiento aparece, así como un proceso de generación y transmisión de conocimiento, y es interesante considerar las etapas propuestas por Nonaka y Takeuchi (1995). Para estos autores, el proceso comienza con la creación de conocimiento a partir del desarrollo de nuevos conocimientos o sus alternativas. Este conocimiento debe luego ser compartido con otros miembros de la organización. Este es un momento clave en el aprendizaje, ya que conecta a los que saben y a los que aprenden. La etapa final del proceso enfatiza la aplicación del conocimiento. Es decir, en la transmisión de contenidos de aprendizaje en contextos específicos donde se pueda demostrar el uso efectivo del conocimiento, como lo señalan Migadi y Abu Zaid (2016). Es en este momento cuando el conocimiento adquiere valor real para la organización.

2. Gestión del capital intelectual.

El capital intelectual no es un concepto nuevo, existe desde que el primer vendedor construyó una buena relación con un cliente (Bautzer, 2010). Es decir, ahora un publicista o vendedor nato qué estrategias utiliza para lograr más clientes, las respuestas pueden ser varias, pero las preguntas son ¿Quedó registrado?

¿Conocemos sus estrategias? ¿Conocemos el plan de trabajo?

Se puede decir que el capital intelectual es un conjunto de activos intangibles basados en el conocimiento como agentes que crean capital o relacionados con organizaciones que pueden construirlo en el futuro (Zanatta, 2013). Entonces capital humano debería ser un tema por tratar en una empresa o institución porque los conocimientos deben ser aprovechado por las instituciones educativas, ya que esto beneficiaría a los docentes y estudiantes.

Stewart (1998, citado en Zanatta,(2013), un periodista que propuso diez principios para apoyar esta gestión del conocimiento:

1. Las empresas no tienen capital: personas o clientes; comparten la primera con sus empleados, clientes y proveedores.
2. Las empresas deben fomentar la colaboración, las comunidades de aprendizaje y otros procesos de aprendizaje social para crear recursos humanos productivos.
3. La riqueza se basa en habilidades y talentos en el sentido de que nadie más puede hacerlo mejor y esto crea valor para los clientes que pagan, por lo que debe invertir en esas personas. Yo hago eso.
4. Capital
5. El capital, los activos intangibles de una empresa, es fácil de administrar por los gerentes, pero no es útil para los clientes rentables. Los costos de construcción deberían ayudar a documentar y acelerar el flujo de información.
6. Los costos de construcción deberían ayudar a documentar y acelerar el flujo de información.
7. El conocimiento y la experiencia deben reemplazar las cosas materiales y financieras.
8. Un trabajo inteligente es cualquier trabajo que tenga servicios únicos que agreguen valor y beneficios a los vendedores y clientes.
9. Todas las empresas deben reevaluar las cadenas de valor en las que están involucradas para ver la información importante de los productos de usuario final.
10. Concéntrese en la comunicación, no en el tráfico de medios. Tanto el capital personal y organizacional, como el capital cliente, aumentan cuando hay espíritu emprendedor en la empresa, cuando las personas sienten la responsabilidad de participar en la conversación con el cliente y con ese conocimiento y habilidad lo tienen. Creces cuando sabes que te aprecian.

Sin lugar a duda, en una organización es importante poner en práctica estos principios con la intención de ir mejorando la participación y la buena disposición de sus trabajadores en un ambiente de colaboración e identificación con la organización. Por lo tanto, el trabajador debe convertirse en colaborador eficiente y el director debe fomentar que todo el personal se conozca dejando de lado la posición en que se encuentre y se convierta en un equipo que “contribuya a la formación del capital intelectual” (Bautzer, 2010).

Por otro lado, Edvidsson y Malone (2000), clasifican la gestión del conocimiento

en tres categorías:

a) El capital humano se relaciona con la gestión del conocimiento, experiencias, habilidades que poseen las personas que pertenecen a la organización. Así mismo, se asocia con los valores, cultura y filosofía de la organización.

b) capital relacional se asocia con las relaciones o canales de comunicación que establece la organización con otros miembros de la comunidad y externos. En este intervienen proveedores, clientes, autoridades, gobiernos, etc.

c) Capital estructural se relaciona con la estructura organizacional, base de datos, y la capacidad de la empresa para gestionar el conocimiento dentro de la organización y alcanzar las metas propuestas.

Como se puede ver, los elementos que forman el capital intelectual toman en cuenta la riqueza de los conocimientos que poseen los trabajadores de una organización, las relaciones que son capaces de establecer en base a esos conocimientos y sobre todo la capacidad organizacional de la empresa para gestionar a través de diversas estrategias el conocimiento que poseen con el propósito de darle un valor y significado que le permita competitividad en el mercado.

Otro concepto importante que es necesario destacar es la gestión del capital intelectual y para ello revisemos algunos aportes.

Según Sullivan (citado por Alfaro,(2009), la gestión del capital intelectual es “el proceso mediante el cual una empresa crea valor a partir de sus capacidades o propiedad intelectual. Es el recurso intangible necesario para lograr el” (p. 35). Es visto como una estrategia para alcanzar las metas establecidas por una organización.

3. Capital humano en las Instituciones Educativas

Las diversas instituciones educativas deben ser parte de la selección del personal, ya que serán ellos los encargados de gestionar o concretar el conocimiento de la empresa. Bueno (2012) dice: Por esta razón, la organización debe participar en la selección, capacitación y necesidades del personal en nombre de la organización educativa. Por ejemplo, si el jefe está presente en el proceso de selección, conocerá las intenciones de las personas, las habilidades que esta posee y seleccionará a aquel, según el perfil, que se adecue mejor a la visión de la empresa. Cuando ya esté involucrado en el trabajo, resultará más sencillo realizar cambios o innovaciones en la empresa, porque conoce a la persona, sabe cómo actuará frente a dichas modificaciones y qué habilidades demostrará para un resultado beneficioso. En el colegio de muestra, el proceso de selección es muy particular, ya que a diferencia de otras instituciones que aplican exámenes exhaustivos o se dicta una clase modelo para ser llamado, los coordinadores y directora aplican la entrevista personal centrada en las motivaciones, experiencia y proyectos personales a futuro. Pero ¿qué se hace

con la información y conocimiento brindado desde la selección del personal en la Institución? ¿En qué medida serán funcionales las entrevistas para la mejora o desarrollo de la organización?

Las organizaciones educativas deben potenciar y mejorar las competencias, fijando un conocimiento cohesionado con los lineamientos de la institución y potenciando las habilidades de los maestros. Enseñar, investigar o desarrollar docentes debe ser un tema relevante de la organización. Esto se debe a que, con docentes actualizados y preparados, es posible innovar y desarrollar el lugar de trabajo y adaptarse al cambio. Según Fernández (2001) afirma: “La formación debe ser un vehículo de innovación y cambio, desarrollando el capital intelectual e intangible, y formando organizaciones competitivas con una capacidad superior de adaptación creativa y crítica.” (p. 418). Por ejemplo, en el colegio que se ha escogido como muestra cuenta con un porcentaje de maestros que ha recibido capacitaciones, diplomados o cursos durante el desarrollo de su carrera, pero ¿se ha realizado un intercambio del conocimiento recibido?, ¿constantemente los maestros se actualizan en favor a las materias que enseñan?, ¿la organización realiza un seguimiento o incentiva este tipo de prácticas en los maestros?

Las instituciones educativas deben crear espacios y actividades que satisfagan las necesidades de las personas, mejoren las actitudes y motivaciones de las personas y ayuden a mejorar el clima laboral. Para crear un buen ambiente de trabajo, se deben satisfacer las necesidades de los docentes. Conocer las motivaciones de cada docente de la escuela, sus actitudes pro organizacionales o comportamientos que desvirtúan los equipos de trabajo son puntos que los líderes deben considerar en la gestión. Este punto es muy importante porque las instituciones educativas son personas que trabajan para otros estudiantes. Bueno, son muy receptivos, ¿y qué modelo se está enseñando cuando los maestros se encuentran poco conectados e incoherentes?

Por un lado, debe tener funciones claras y buenas relaciones para obtener buenos resultados. Según Artiles (2016), dijo: “Las personas son el corazón de las relaciones dentro de una organización, las que producen y sirven”. Por ejemplo, en la Institución de nuestra se ha observado que hay un porcentaje mínimo de maestros que se van, y se cuenta con maestros mayores de 35 en las diversas áreas o niveles, ¿en qué aspectos favorecerá a la institución contar con maestros nuevos o con muchos años de experiencia? Por otro lado, existen algunas áreas donde constantemente se renovaba el personal, ¿los maestros no tenían una actitud necesaria?, ¿cómo se ha manejado la permanencia dentro de la institución?

Finalmente, el capital humano implica una tarea importante, ya que permitirá al líder tomar decisiones del perfil del personal para la institución y evidentemente implica que el director o directora participe en este proceso de selección. Una vez elegido el perfil pertinente comunicar el propósito o finalidad que persigue la institución y esto se tiene que dar un ambiente democrático donde todos sean partícipes de la toma de decisiones. También optimiza las relaciones internas del personal. Esto es evidencia de los cambios que necesitan las instituciones educativas. Docentes innovadores y no docentes reacios.

4. Metodología utilizada para el recojo, procesamiento y análisis de la información

4.1 Elección de la Institución educativa

La Institución Educativa Regina Pacis se escogió como muestra por las siguientes razones.

- Apertura de la dirección para desarrollar un plan de mejora en la institución en función a la resolución de problemas identificados en uno de los capitales estudiados.
- Accesibilidad a la documentación necesaria para el análisis.
- Accesibilidad de una integrante para realizar el recojo de información necesaria dentro de la institución.
- Identificación de un problema que la dirección desea resolver y mejorar.

Entendemos la metodología como un proceso para lograr los objetivos, en ese sentido se elabora un plan de mejora educativa para mejorar la convivencia escolar. En la presente investigación se desarrolla en enfoque cualitativo apoyado por encuestas y entrevistas semiestructuradas es la más adecuada. Se trata de un cambio cualitativo en la investigación diagnóstica, mejora de la gestión y convivencia en grupos de personas para promover comunidades educativas.

Para el desarrollo del presente trabajo se ha establecido tres categorías del análisis propuesto en el Modelo Intellectus sobre la gestión del capital humano: las actitudes (motivación), competencias (selección de personal y formación profesional). Las definiciones categóricas interpretadas a través de explicaciones cuantitativas y cualitativas permitieron encontrar condiciones estratégicas en el desarrollo de la gestión del capital humano en las instituciones educativas, permitiendo una mayor armonía en la convivencia comunitaria. Con ello pretendemos formular una estrategia verdaderamente significativa que se refleje en nuestros planes de mejora en la realidad actual de la convivencia en las instalaciones escolares.

Los instrumentos empleados en esta investigación fueron una encuesta para docentes y una entrevista no estructurada o llamada también semiestructurada. La principal herramienta, y la de mayor aplicabilidad, fue la encuesta. La población de estudio fueron 18 maestros de una Institución Educativa de Gestión Privada de Lima. Se realizó la encuesta a doce docentes nivel primaria y seis del nivel secundaria que representa el 50 % de los maestros que laboran en dicha Institución Educativa. Este instrumento consta de 27 ítems o preguntas cerradas y con posibilidad de complementar con respuestas abiertas. Estas preguntas fueron formuladas considerando las categorías propuestas en el Modelo Intellectus sobre los aspectos considerados al trabajar el capital humano (motivación, formación profesional y selección de personal).

Se elaboró también un guion de entrevista donde se formularon catorce preguntas no estructuradas en función a las tres categorías establecidas como en el caso de la encuesta. La entrevista fue respondida por la directora de la Institución Educativa. Se estableció un diálogo abierto, buscando siempre generar un clima de confianza para facilitar que se exprese de manera espontánea en el marco de su experiencia vivencial dentro de su rol.

Estas herramientas, encuestas y entrevistas ayudaron a descubrir tendencias, motivaciones, aspiraciones y conflictos dentro de la comunidad educativa, diseñadas para explorar niveles y sugerencias para mejorar estos aspectos.

El aspecto de investigación diagnóstica es el estudio de cómo la gestión del capital humano se manifiesta en la cultura escolar como una entidad particular. El propósito fundamental de este estudio es la cultura dentro de las organizaciones sociales o partes de ellas, y en este caso particular la gestión del capital humano.

5. Interpretación y análisis de la información recopilada

El presente análisis considera resultados e información obtenida a partir del uso de encuestas a docentes y entrevistas a gerentes o directores institucionales. Nos gustaría destacar que la información proporcionada por estas herramientas se tuvo en cuenta para el desarrollo del plan de mejora. Destaca las dificultades o problemas vistos por docentes y directivos de la gestión del capital humano como elementos clave de la gestión del conocimiento.

Haciendo un análisis de las preguntas de la encuesta realizada a los docentes se observa que en el ítem N° 5, 6, 7, 16, 17 y 20, como se muestra en el Anexo 2 se concentra información que muestra cierto malestar e incomodidad de los docentes con respecto a cómo se está desarrollando la gestión del capital humano en la escuela.

5.1 Problema(s) identificado(s) y priorizados

Finalmente se encuentra la aplicación y evaluación de cuestionarios y entrevistas a docentes, directora del plantel, hemos observado que dentro los componentes del capital humano revisados (selección del personal, formación docente y motivación) se encontró que la motivación es el aspecto más crítico dentro de la gestión del capital humano de la I.E.

Los docentes y la directora mencionan que como aspectos favorables en este componente son el reconocimiento de dirección para asumir un cargo en la I.E, ya que muchos docentes son llamados por dirección para liderar algún proyecto o encargarse de una función en específico. Además, mencionan que la dirección genera espacios de integración, tales como retiros espirituales a inicios de año y paseos de integración. También, la institución reconoce el desempeño de los docentes, aquellos que han logrado un aporte significativo para la institución, ello se reconoce con una mención en las reuniones de todo el plantel. Finalmente, mencionan que la I.E apoya la creación de proyectos o innovaciones por parte de

los docentes, en efecto, la I.E acepta las diversas propuestas, siempre y cuando sean favorables para el aprendizaje de los estudiantes.

Sin embargo, los criterios que llamaron la atención del grupo investigador fueron que la institución no cuenta con una política de incentivos hacia el reconocimiento de los docentes, pues lo reafirmaron los docentes como la directora. Otro hallazgo preocupante es que existen conflictos dentro del personal docente como la falta de empatía, comunicación, malentendido, hablar mal del otro; según lo manifestado, ello impide que se trabaje de manera conjunta o en equipo. Sumado a lo anterior, se observa que no se cuenta con un sistema o lineamiento específico para solucionar conflictos entre el personal docente.

Además, mencionan que el clima institucional actual no favorece al desarrollo de la labor pedagógica, en relación con los puntos mencionados anteriormente, esto refleja una consecuencia. Para culminar, se observa que hay escaso espacio para fomentar el diálogo abierto, puesto que dentro de las sugerencias en las preguntas abiertas de la encuesta era el criterio más solicitado. Finalmente, el problema identificado es “Limitado uso de estrategias para generar un buen clima laboral y la falta de una política de incentivos por logros institucionales”.

Conclusiones

- La mayoría de las docentes afirman que en la gestión de la Institución Educativa no aplica estrategias pertinentes para generar un buen clima laboral y que este es un factor decisivo en el buen desempeño en el trabajo desarrollado en la escuela.
- En la Institución Educativa no existe una política desde la gestión directiva de reconocer y premiar el esfuerzo y buen desempeño en los docentes que coadyuvan al cumplimiento de metas institucionales.
- En la Institución Educativa no hace uso de estrategias para integrar al personal nuevo que se incorpora dificultando la adaptación de este a la cultura escolar.
- Otro punto respecto al análisis es que la dirección reconozca que su personal se siente desmotivado, esto se puede atribuir a que la directora no se acerca a los docentes. No se incentiva espacios de diálogo de tal manera que se establezcan relaciones saludables en su interior.
- Otro aspecto analizado es que la institución no cuenta con un plan de mejoramiento a nivel institucional o sectorial, lo que atenta contra la buena relación de todas las partes, así como el hecho de que no comparten estrategias de mejoramiento en el proceso de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Recomendaciones

- Comenzar a analizar y tomar decisiones sobre lo que reflejan los distintos indicadores, para profesionalizar el proceso de reclutamiento, selección y

- formación del profesorado para formar nuevas personas que se comprometan con el proceso de aprendizaje de los estudiantes y no en beneficio propio.
- Recomendar a los directivos vincularse más a la labor del docente, que el maestro se sienta valorado y motivado por la directora de la institución a través del reconocimiento de su labor.
 - Lograr involucrar a todos los miembros de la institución educativa de tal manera que todos conozcan y reconozcan la labor del docente, reconocer su labor a través de incentivos que permitan crecer profesional, espiritual y económicamente.
 - Buzón de comunicaciones: sugerencias, comentarios, quejas o solicitudes de información, tanto para profesores como para alumnos.
 - Reuniones personalizadas y grupales con la directora y desayunos con la plana docente.

Referencias Bibliográficas

- Alfaro, B., & Capella, J. (2009). Betty Alfaro, Jorge Capella, Melissa Córdova. Gestión del conocimiento. Una exigencia de la educación actual. Lima: Derrama Magisterial e Infodem, 2009. Educación, 18(35), 93-98. Obtenido de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/1758>
- Artiles, L. (23 de marzo de 2016). Gestión del Conocimiento. Las personas como centro de la relación en la Organización. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/gestion-del-conocimiento-las-personas-centro-la-relacion-la-organizacion/>
- Bautzer, D. (2010). La gestión del capital intelectual y su impacto en las organizaciones de educación superior. Innovación Educativa, 10(51), 15-21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179421038002.pdf>
- Bueno, E., Del Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., & Murcia, C. (2012). Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual. (Nueva versión actualizada). IADE-UAM. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/298346530_Modelo_Intellectus_Medicion_y_Gestion_del_Capital_Intelectual
- Chuye, Y. (2007). Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima (Doctoral dissertation). (Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú) , Educación con mención en Gestión de la Educación. Obtenido de <https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/01/Participación-de-los-actores-de-la-institución-educativa-en-la-gestión-del-cambio.-El-caso-de-una-escuela-pública-de-lima.pdf>
- Díaz, L. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de

migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61(1), 39-67. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495005.pdf>

Edwinsson, L., & Malone, M. (2000). El capital intelectual. Como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. *Comunicación*, 13(1), 63-73.

Fernández, G. (2001). Presentación y justificación. La Sociedad del Conocimiento y los retos de las organizaciones educativas: la generación y gestión del conocimiento. *Revista complutense de educación*, 12(3), 413-423. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/RCED0101220413A/16827/>

Kumar, T. (2015). Gestión del conocimiento en instituciones de educación superior en India. *Tendencias, desafíos e innovaciones en la gestión*, 233-236.

Migdadi, M., & Abu, M. (2016). An empirical investigation of knowledge management competence for enterprise resource planning systems success: insights from Jordan. *International Journal of Production Research*, 54(18), 5480-5498. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1161254>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La Empresa Creadora de Conocimiento en: HBR. Gestión del conocimiento.* (O. U. Press, Ed.) Nueva York, EEUU. Obtenido de

Ortega, P., Ramírez, M., Torres, J., López, A., Servín, C., Suárez, L., & Ruiz, B. (2007). Modelo de innovación educativa. Un marco para la formación y el desarrollo de una cultura de la innovación. *Revista iberoamericana de educación a distancia*, 10(1), 145-173. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/3314/331427206010.pdf>

Torrecilla, M., & Javier, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>

Zanatta, M. (2013). La importancia del capital intelectual en las Organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 1, 39-45. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/05CA201301.pdf>