



MODELO DE COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE INVESTIGADOR EN EL CONTEXTO UNIVERSIDADES VENEZOLANAS A NIVEL DE POSTGRADO

Jaramillo, Milagros. (Universidad Marítima del Caribe, Venezuela, milagrosjaramillo1@hotmail.com)

El propósito de la presente investigación es Construir un Modelo de Competencias para la Gestión del Desempeño del Docente Investigador, en el Contexto Universidades Nacionales a Nivel de Postgrado. Para ello, se partió de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles serán las competencias que demandan las Universidades Nacionales a nivel de Postgrado, capaces de condicionar la gestión del desempeño del Docente Investigador?. Sobre la base de esta pregunta, pudo identificarse el área de los hechos, donde se ubicaron los datos relativos a competencia del desempeño docente, desempeño del docente investigador y el contexto. El proyecto se situó epistemológicamente, bajo el enfoque racionalista – deductivo. Metodológicamente, el trabajo utilizó el método deductivo, siguiendo el esquema: análisis del entorno → categorización → selección de las teorías → relaciones interteóricas → derivación → validación. Como técnica de recolección y análisis de los datos se construyó una prueba empírica que busco evaluar los aspectos relevantes en el desempeño docente y la aplicabilidad del modelo. Los resultados demostraron que: a) las Instituciones a Nivel de Postgrado evidencian la necesidad de contar con el diseño de un Modelo de Gestión por Competencias que oriente el desempeño docente a nivel administrativo y académico investigativo, b) el modelo contempla los aspectos relevantes del desempeño docente, basado en competencias organizacionales, del puesto, individuales y las vinculadas al entorno organizacional, c) el modelo considera la necesidades y expectativas del docente investigador, tanto en el entorno interno como en el externo, para el diseño de sus competencias. En conclusión: el modelo se adapta a las características propias de las Instituciones Nacionales a Nivel de Postgrado al definir con propiedad el desempeño del docente universitario en función a las variables de docencia, investigación y extensión.

Palabras Claves: Perfil por Competencias, Personal Docente y de Investigación, Universidades Nacionales a nivel de Postgrado.

Abstract

The purpose of this study is to make a Model of Competences for the Management of the Performance of the Research Teacher, in the Context of National Universities for a Postgraduate Studies Level. For that, it was assumed the following research question: which will be the competences that require the National Universities in a Postgraduate Studies Level capable of conditioning the management of the performance of the Research Teacher? Under this assumption, it was possible to identify the area of facts to locate the data concerning to the performance of academicians and research teachers and the context. The project was placed epistemologically, under the Rationalist- Deductive approach. Methodologically, this work used the deductive method, following the scheme: analysis of the environment → categorization → selection of the theories → inter-theoretical relations → derivation → validation. For data collection and the analysis of information an empirical test was designed to evaluate the relevant aspects in the educational performance and the applicability of the model. The results showed that: a) Institutions, in their Postgraduate Studies, evidence the necessity to rely on the design of a Model of Management for Competences that orientates the educational performance in the administrative, academics and research levels, b) the model contemplates the relevant aspects of the educational performance based on the organizational competences, the position, the individual and the



linked ones to the environment of the organization, c) the model considers the necessities and expectations of the research teacher, taking into account the internal and external environment for the design of his competences. In conclusion: the model is adaptable to the own characteristics of the National Universities in a Postgraduate Studies Level because it defines appropriately the performance of the university teacher in function to the teaching, research and extension variables.

Key words: Profile for Competitions, Academicians and Research Teachers from National Universities in a Postgraduate Studies Level.

1.- INTRODUCCIÓN

Dentro de las exigencias del mundo de hoy, se hace pertinente considerar el desarrollo de un tema adecuado para los aspectos que tocan la gestión académica, los perfiles de competencia y la calidad de trabajo de sus docentes, en este orden de ideas, lo primero que se tomó en cuenta al escoger los criterios y elementos que permitieron construir el Modelo de Competencias del Docente Investigador de las Universidades Venezolanas a Nivel de Postgrado, fueron los factores propios del desempeño docente que orientan sus resultados hacia la aportación de bases teóricas para currículos de formación docente, de sistemas de evaluación, selección de profesores, conceptualización de perfiles, diseños de programas de actualización y administración de personal, así como, las referencias del contexto universitario de orden geográfico, político, económico, social, psicológico y de calidad de servicio como complemento de estudio.

En este reporte de investigación se pretende mostrar el perfil de competencia de los docentes investigadores en las áreas de docencia, investigación y extensión, tomando en consideración las diferentes variables y los indicadores que apuntan hacia esa búsqueda. Tratando así, de esclarecer las incógnitas que se manejan entre los seres humanos y las instituciones. A través de este estudio, se ha construido un cuerpo de conceptos generales con una marcada referencia empírica, que ayuda a explicar los aspectos fundamentales sobre los perfiles de competencia que permita comprender el desarrollo de la investigación de acuerdo a los cambios que se manifiestan. Se presenta una serie de bases teóricas en relación a los antecedentes de la problemática del estudio para establecer los criterios e indicadores, con respecto a la construcción del modelo de competencia para la gestión del desempeño del docente investigador en las áreas antes señalado.

A los fines de presentar los resultados, se tomaron en consideración factores propios del proceso de requerimientos del desempeño docente versus las competencias que presentan sus ocupantes, con algunas referencias para las áreas de docencia, investigación y extensión. Quedando demostrado de esta manera, a través de los resultados del estudio y de la información suministrada al validar el modelo, que es posible proponer cambios de paradigmas en función de actualizar la gestión académico-administrativa y aplicar perfiles de competencia ajustados al ritmo expansivo que se pone de manifiesto en las Universidades Venezolanas, y en especial en los Niveles de Postgrado.



2.- ÁREA DE LOS HECHOS Y EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El contexto general de estudio, estará circunscrito a la Educación Venezolana, considerando como contexto particular de estudio la Educación Superior.

ÁREA DE LOS HECHOS

ESPACIO	CONTEXTO DE TRABAJO
GENERAL	Educación Venezolana
ESPECÍFICO	Universidades Nacionales a Nivel de Postgrado

A la puerta del tercer milenio y con una visión futurística, las Instituciones de Educación Superior están frente a una gran competencia conjugada con la tarea de crear profesionales altamente calificados.

Ello implica que la universidad, docencia y extensión giren alrededor de la investigación, apoyándose mutuamente y generando mecanismos que promuevan su desarrollo. Este estilo de universidad permitirá formar profesionales orientados vocacionalmente hacia el avance del conocimiento y la conformación de líderes de la ciencia y la tecnología, quienes por su calidad de trabajo científico y tecnológico, compiten con excelencia en cualquier lugar del mundo.

Por ello, se hace necesario recurrir a estrategias que conduzcan a incrementar las competencias laborales, señaladas por Gonczi (1996) *“como el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad a una tarea. Es decir, comprende la capacidad productiva del individuo que se define y mide en términos de descripción en un determinado contrato laboral”*. (Pág. 5)

En consecuencia, muchas Instituciones Venezolanas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias laborales. Tal es el caso, de organizaciones como las Instituciones de Educación Superior, que se han dado a la tarea de planificar programas de formación y desarrollo del personal, que aseguren la actuación y evolución de las competencias de los profesionales, para promover los conocimientos técnicos, así como la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la misma.

En relación con lo planteado, para construir perfiles basado en competencias en las Universidades Venezolanas a Nivel de Postgrado, se requiere del diseño de un sistema que contemple



una serie de individuos y atributos que estén vinculados con las relaciones: entorno – cargos - funciones y a través de las mismas se logren describir las acciones de la gestión de un Docente Investigador, que se conviertan en un lenguaje común entre la Universidad y sus profesores.

Atendiendo a lo descrito, ésta investigación se enfocó en construir un modelo de competencia que condicione la gestión del desempeño del docente investigador. Los motivos que orientan la realización de este estudio, nacen de la necesidad de conocer las características que describen el desempeño docente en las áreas de docencia, investigación y extensión para la construcción de un instrumento que permita medir el perfil de competencias para la gestión del desempeño del docente investigador en el contexto Universidad Venezolana a nivel de postgrado.

Tabla 1
Planteamiento y formulación del problema

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	¿Cuáles serán las competencias académicas que demandan las Universidades Venezolanas a nivel de Postgrado, capaces de condicionar la gestión del desempeño del Docente Investigador?.
EL PROBLEMA	Dentro del contexto laboral de las Universidades Venezolanas a nivel de Postgrado, los docentes investigadores muestran habilidades, actitudes y destrezas que le permiten producir conocimientos. Sin embargo, éstos no se derivan de procesos típicos de su perfil, ni se relacionan con las características propias del área laboral. En consecuencia, se plantea la necesidad de saber cuáles son las competencias que condicionan la gestión del desempeño de los docentes investigadores en los procesos académico-administrativo. Bajo esta premisa, se pretende ensamblar unos criterios que expliquen la estructura de competencias a nivel de las variables de docencia, investigación y extensión, con la idea de establecer indicadores que permitan construir el perfil de competencia académicas para la gestión del desempeño del docente investigador de las Universidad Venezolana a Nivel de Postgrado.

Objetivos de la Investigación

General:

Proponer un Modelo de Competencias para la Gestión del Desempeño del Docente Investigador, en el Contexto de las Universidades Nacionales, a Nivel de Postgrado.

Para el logro de este objetivo general se desarrollaron los siguientes objetivos específicos

Tabla 2
Desarrollo de los objetivos específicos de la investigación

OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	TEORIA DE BASE
Analizar el entorno Organizacional de la Universidad Venezolana a nivel de Postgrado.	Realizar un análisis organizacional sobre la base de los lineamientos propios de la Universidad Venezolana a Nivel de Postgrado como organismo del sector: Educación Superior.	Modelo de Gerencia Estratégica (Freed David, 1998).
Identificar las Competencias Académicas del Docente – Investigador.	Analizar los postulados de los diferentes autores sobre los perfiles de competencia.	Modelos de Gestión por Competencia (N. Bontis, 1998)
Analizar la Gestión del Desempeño del Docente – Investigador.	Analizar y definir las variables de docencia, investigación, extensión para establecer los perfiles de competencia en cada una de esas áreas.	Modelo de Desempeño Docente (Zajari de la Ville, 1996)
Definir los elementos e indicadores para la construcción del Modelo de Competencias del Personal Docente y de Investigación de la Universidad Venezolana a Nivel de Postgrado”.	Construir la propuesta sobre la base de las etapas anteriores.	Documentos sobre Construcción de Perfiles
Validar empíricamente el modelo a través de juicio de expertos.	Validar empíricamente la propuesta, considerando una muestra representativa de la población.	Documentos estadísticos sobre la aplicación de reglas de adecuación lógica y validación empírica a los resultados del trabajo

Fuente: Jaramillo R. (2005)

3.- FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Como teorías base analizadas en la investigación, se consideraron los enunciados fundamentales de las siguientes bases teóricas:

Modelo de Gerencia Estratégica (Fred David, 1998).

La gerencia estratégica no es una ciencia pura, sino más bien, una manera de sistematizar la información cuantitativa y cualitativa que facilite la toma de decisiones efectivas en momentos de incertidumbre. En éstos términos la define, Fred David (1998), como *“la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la Identificación de la debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones*



de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. (Pág. 3)

De esta definición se desprende que lo fundamental de la gerencia estratégica, es tener presente la misión de la organización, tendencias internas y externas ante la magnitud de la complejidad de los cambios, y es precisamente el énfasis en el entorno, lo que diferencia a este enfoque gerencial de las teorías tradicionales.

Siguiendo a Fred David, el proceso de la gerencia estratégica se desarrolla en tres pasos: formulación, ejecución y evaluación estratégica.

La formulación de estrategias, es la parte del proceso donde se fija la misión de la organización, para lo cual es indispensable realizar una investigación previa, que permita detectar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. A partir de los resultados de la investigación, se hace el análisis comparativo de los factores internos - externos, se fijan los objetivos, estratégicos y finalmente se toman la decisión a seguir. Para la formulación de estrategias, que permitan minimizar las debilidades y aprovechar al máximo las fortalezas, además de la investigación se requiere del análisis y la toma de decisiones, para lo cual se pueden utilizar múltiples técnicas analíticas, siendo las más usuales: la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA); la matriz de portafolio de gran estrategia, la matriz del grupo consultor de Boston GCB y la matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). La tercera acción que se requiere en la formulación es la toma de decisiones, en cuanto a los objetivos por fijar y las estrategias a seguir.

En cuanto a la ejecución de estrategias, es el momento de poner en práctica las estrategias formuladas, donde participan tanto los gerentes o estrategas como los trabajadores, al igual que la formulación de estrategias, la ejecución contempla las siguientes actividades: fijación de metas, políticas y asignación de recursos, en consecuencia se requiere de una alta motivación y disciplina de los involucrados en el proceso.

En la evaluación de estrategias se analizan los factores internos y externos que constituyen las bases de las estrategias. Igualmente se examinan la continuidad o no de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En segundo lugar se evalúa el desempeño organizacional y se compara el progreso real con el progreso previsto, en relación al logro de metas y objetivos previamente establecidos. En tercer lugar, se toman las medidas correctivas que permitan mejorar la posición estratégica de la organización.



Modelo de Competencias (N. Bontis, 1998).

En el actual medio competitivo, globalizado e incierto el mayor valor de una empresa se centra en sus competencias esenciales, es decir, en su capital intelectual de operaciones y en el desarrollo del capital intelectual de innovación.

Steward en (1997), definió el capital intelectual o competencias, como: *"el material intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual, la experiencia, que pueden utilizarse para crear valor"*. (pág. 52). En el Euroforum (1998), el capital intelectual se definió como: *"el conjunto de activos intangibles de una organización, que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro"* (pág. 15). Estos activos intangibles incluyen todos aquellos conocimientos tácitos y explícitos que generan dicho valor económico.

Partiendo de este enfoque, N. Bontis (1998), concibe su modelo de competencias, como la sumatoria de las competencias del capital humano o competencias individuales, las competencias del capital estructural o competencias organizacionales y las competencias del capital relacional o competencias del entorno, que permitirán detectar en el presente los factores que generan ventajas competitivas y que conducirá a que en el futuro, mejoren las competencias y las capacidades que tienen las personas para innovar. Dicho esto, se definen las competencias empleadas en el desarrollo de capacidades profesionales:

Competencias del capital humano o competencias individuales, se refieren a la educación, experiencia, conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa. No son propiedad de la empresa, ya que pertenecen a los trabajadores, estos al marcharse a casa se llevan consigo estos activos.

Competencias del capital estructural o competencias organizacionales, se refieren a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software, a las bases de datos, los sistemas de dirección y gestión, y a la cultura de la empresa.

Competencias del capital relacional o competencias del entorno, se refieren a la cartera de clientes, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente, como es el caso de las marcas comerciales.

Por todo lo antes expuesto, se seleccionó el modelo de Competencias de N. Bontis, como el guía para el diseño del Modelo de Competencias para la Gestión del Desempeño del Docente



Investigador, porque considera la estrategia (la visión, misión y objetivos) como la referencia principal en la organización y a las competencias individuales, organizacionales y las del entorno como los agregados para manejarlos y medirlos, en referencia al valor económico de la Organización.

Modelo Teórico del Desempeño del Docente Universitario de De La Ville (1996).

Zajari (1996), fundamenta el modelo teóricamente en la Teoría de Acción de Parsons (1951), la cual define como: *“aquella que permite englobar el término desempeño y hacia el cual éste se proyecta, es decir la Acción”* (pág.97).

Por acción se entiende todo comportamiento humano basado en la subjetividad del agente. Según Parsons (1951), para *“concebir la acción, la misma se fundamenta en un conjunto de fines, valores, creencias y medios”* (pág. 97), analizable según factores personales, sociales y culturales, llamada Teoría de Acción Estructural-Funcional.

Partiendo de esto, De la Ville (2001), refiere *“que la Teoría de Acción Estructural – Funcional se divide en factores estructurales y funcionales”* (pág. 98). Los cuales contemplan los siguientes elementos constitutivos:

Factores Estructurales: integrado por el actor quien es definido según Mosterín (1994) y citado por De la Ville (2001), como: *“la relación estructural que existe entre el actor y la situación y esta vinculada especialmente a lo que se refiere a su personalidad”* (pág. 101). Por ejemplo, el rol que tenga el actor o sus valores y datos de conocimientos individuales que afectan la estructura de la acción, pero no son analizables estructuralmente sino funcionalmente (o sea, no son analizables desde el mismo punto de vista del concepto de *actor*, sino desde el punto de vista del concepto de *esfera situacional personal*, lo que Parsons llamó *Sistema de Personalidad*.

Factores funcionales: Se ubica aquí todo aquello que pertenece a la *“singularidad de la persona”*, no sólo en sentido biofísico sino también emocional o psicológico. Aunque muchos de estos aspectos provienen (como efectivamente sostiene Parsons) de su evolución interpersonal o social, de este nivel quedan excluidos todos aquellos rasgos que se refieren a sus vinculaciones con otros individuos, aislando sólo los rasgos del individuo en sí mismo o por sí solo. Ahora bien, aquello que desde la óptica de la singularidad de la persona es relevante para la acción, puede resumirse en tres categorías globales o sub-esferas:

Esfera de la personalidad: la esfera cognitiva o los conocimientos (incluyen los conocimientos provenientes de la educación informal y no formal, así como, los conocimientos profesionales y académicos provenientes de la educación formal), la esfera aptitudinal o las



habilidades (dominio de experticias computacionales, comunicacionales e informacionales, especialidades ocupacionales y laborales) y la esfera actitudinal o de las actitudes (se concibe como la orientación valorativa hacia un objeto sobre la base de una creencia o juicio previamente aprendido).

Esfera Cultural: define las orientaciones de sentido y valor en una acción. En la organización en el nivel *institucional*, la esfera cultural se expresa en lo que han llamado “Cultura Organizacional” o “Filosofía Organizacional”, donde se ubican los simbolismos y los patrones valorativos de la institución. En el nivel *individual*, la esfera cultural se expresa en las “idiosincrasias” personales y, especialmente para lo individual colectivo, se ha hablado de “identidad nacional” (o “regional”), “espíritu de la época”, etc.

Esfera Social: La esfera social puede ser abordada desde diferentes ángulos, de los cuales se considerarán sólo dos: las funciones del actor y el carácter de la interrelación social. Siguiendo el esquema parsoniano, las funciones del actor se expresan en los conceptos de “rol”, “estatus”, “expectativas” y “normas”, mientras que la interrelación social puede tener un carácter individual (o privado) o, en cambio, un carácter institucional (o público). Los roles, de “profesor”, “sacerdote”, “gerente”, etc., remiten a una interrelación de carácter institucional (el actor funge y es visto como representante de un cuerpo).

Ante todo lo expuesto, se seleccionó el modelo del Desempeño del Docente Universitario de Zajari de la Ville, como el guía para determinar los indicadores de Competencias Académicas, porque contempla los elementos adscritos a los marcos socioculturales en los cuales se desarrolla la acción docente, hacia una sociedad nacional y regional a los cuales esta adscrito el sistema de educación y a través de la variable estructural: describe las características del desempeño de los “docentes universitarios”, de acuerdo a su particular área de trabajo (docencia, investigación, extensión y administrativo) y desde la variable funcional: determina las orientaciones básicas más concretas del desempeño docente, suministrando datos que orienta la estructura del mismo, en función a la relación entre lo cultural (conceptuaciones sobre los significados o hechos del mundo), lo personal (actitudes hacia el logro) y lo social (posición dentro de la organización).

4.- ASPECTOS METODOLOGICOS

A continuación se describe todo el proceso metodológico que se siguió en este estudio

Enfoque Epistemológico:

El presente estudio, se encuentra enmarcado dentro de la caracterización de investigación Racionalista - Deductivo. (Padrón, 1998)

Método de Construcción Teórica

Como método de trabajo para la construcción teórica, se utilizó el método deductivo, el cual de acuerdo a García (2000) es una secuencia de fases que conlleva al: análisis del entorno → categorización → selección de las teorías → relaciones interteóricas → derivación → validación.

Programa y Línea de Investigación

Esta investigación está enmarcada dentro de la línea de investigación *Gerencia de Recursos Humanos*, de la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez, en el Programa Socio-contextual, en el Subprograma Personal, específicamente en los estudios sobre perfiles o (García por competencias (Barroso, 2003)

Etapas de la Investigación

En el marco del estudio que se realizó, existe una secuencia cuyo seguimiento de acuerdo con el modelo metodológico asumido es el siguiente:

1. Descriptiva: se analizó el contexto específico de la investigación para conocer datos informacionales de la organización sometida a estudio.
2. Explicativa: En esta etapa se realizó el análisis teórico a través de los elementos que integran el Modelo de Gerencia Estratégica de Fred David, Modelo de Desempeño Docente de Zajari de la Ville y el Modelo de Competencias de N. Bontis.
3. Derivación o Deducción: Una vez realizado el análisis de las teorías se procedió a efectuar las relaciones para derivar el Modelo de Competencias, mediante la relación de las competencias teóricas con las reales, todo ello, a través de los razonamientos teóricos.
4. Construcción y Contratación: Luego de derivado se construyeron los perfiles y validó empíricamente la propuesta.

Tabla 3
Resumen de las Etapas Metodológicas de la Investigación

ETAPAS	DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS DE LOS DATOS	
		RECOLECCIÓN	ANÁLISIS
Descriptiva	Delimitar los espacios específicos de la investigación para conocer datos informacionales de la organización sometida a estudio	Análisis Organizacional.	Matriz DOFA
Explicativa	Análisis de cuerpos teóricos (Teorías de Entrada)	Análisis de Contenido.	Reformulación teórica.

Derivación o deducción	Relación del análisis teórico para derivar el modelo propuesto.	Razonamiento estructurado	Gráficos y diagramas
Construcción	Construcción del modelo propuesto	Razonamiento lógico	Diagramas y flujogramas
Contrastación	Validación empírica del modelo propuesto	Aplicar reglas de adecuación lógica y Pruebas empíricas	Juicios de Expertos

Fuente: Jaramillo M. (2005)

Tabla 4
Técnicas de Recolección de Datos

OBJETIVOS DEL ESTUDIO	FASE	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Análisis del Contexto Organizacional	Descripción	- Análisis organizacional y situacional
Análisis de las Teorías de base	Análisis	- Fichaje - Análisis de contenido - Referencias - Análisis de postulados sobre competencias
Diseño del Modelo	Diseño	- Espinas de pescado - Flujogramas - Gráficos - Listas de comprobación
Validación empírica del modelo	Validación	- Pruebas empíricas y reglas de adecuación lógica.

Fuente: Jaramillo M. (2005)

5.- ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El diagnóstico estratégico aplicado al microsistema de la Educación Superior en Venezuela., incluyó la auditoria del entorno de la cultura y clima organizacional y de las debilidades y fortalezas internas que condujeron a conocer el estado real de la Universidad Venezolana a Nivel de Postgrado, para tomar decisiones acertadas que permitieran anticiparse y prepararse en el aprovechamiento de oportunidades y fortalezas, o corregir debilidades, a partir del establecimiento de lineamientos estratégicos a implantar en este tipo de Instituciones.

En la realización de la DOFA, intervinieron diversas variables apoyadas en factores claves para determinar el éxito o fracaso de la gestión universitaria, sin perder de vista los objetivos organizacionales, donde se pusieron de manifiesto algunos aspectos de carácter interno, externo, del micro sistema educación superior en cuanto al ámbito administrativo, académico, recursos presupuestarios, plataforma tecnológica y comunicacional, infraestructura arquitectónica, interrelación estado- universidad, plan educativo, relación universidad-sociedad, interrelaciones con el personal

académico, normativa legal, etc. En este orden, se mencionan los puntos desarrollados en la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, DOFA.

Tabla.5.
Matriz D.O.F.A.

Debilidades	Oportunidades
<p>Insuficiencias en las cantidades presupuestarias asignadas por el Estado para atender la Educación Nacional.</p> <p>Carencias de políticas bien definidas, hacia las áreas de investigación, docencia y extensión.</p> <p>Pensa de estudios estructurados hacia: a) un reaprendizaje de conocimientos, b) subsanamiento de las llamadas lagunas del conocimiento, c) adquisición de conocimientos instrumentales, y no orientados, hacia la puesta en práctica de experiencias, conocimientos y destrezas, en el tratamiento de un problema particular como ejercicio de la investigación.</p> <p>Existencia de una cuasi mitificación de que el acceso a los programas de postgrado, sólo pueden acceder los supra capaces.</p>	<p>El conferimiento de altísima prioridad por parte del Estado a la conformación de un plan educativo de largo alcance.</p> <p>La transformación de la educación venezolana para ajustarla a las características de los tiempos y para conectarla con la preparación de personas útiles.</p> <p>La revalorización social de la educación y el reconocimiento del educador como factor indispensable para la transformación de la educación venezolana.</p> <p>Las Universidades están comprometidas en presentar al Estado lineamientos determinantes para conformar un plan educativo de largo alcance.</p>
Fortalezas	Amenazas
<p>Estructuras educacionales a Nivel de Cursos de Postgrados, fundamentados en una Filosofía de sano nacionalismo, que permiten al país alcanzar estadios más avanzados de desarrollo.</p> <p>Profesionales altamente capacitados, bien formados, con gran lealtad, dedicación y mística en su entrega al trabajo en la Educación Superior.</p> <p>Plataforma Comunicacional y tecnológica actualizada.</p> <p>Infraestructura arquitectónica acorde a los programas que imparte a nivel superior.</p>	<p>Carencia de una estructura administrativa idónea, creada para el estudio de los múltiples problemas que inciden en la eficiencia y en la eficacia del sistema educativo.</p> <p>Deterioro de los niveles de calidad, del rendimiento, tanto en la evaluación, como en la percepción de las cohortes.</p> <p>Bajo índice de escolaridad en todos los niveles del sistema educativo nacional, lo que incide negativamente a las asignaciones presupuestarias de las instituciones</p> <p>Carencia de una insoslayable, indeclinable, permanente y objetiva supervisión y evaluación de todas y cada una de las políticas, programas e instituciones educacionales, a objetos de hacerlos correctos y responsables partícipes del proceso educativo.</p>

Fuente: Jaramillo R. (2005)

Como se aprecia en la matriz del micro sistema de Educación Superior de la Universidad Venezolana, se requiere del desarrollo de lineamientos estratégicos que permitan a partir de la excelencia académica incorporar factores clave de éxito para la Institución, ya que los mismos servirán de base para desarrollar las fortalezas organizacionales (personal académico altamente capacitado, conocimiento técnico de la gestión universitaria, identificación con la Institución, oportunidad de desarrollo profesional), mejorar las debilidades (carencia de políticas orientadas hacia las áreas de docencia, investigación y extensión, insuficiencias en las cantidades presupuestarias asignadas por el estado, pensa de estudios mal estructuradas y acceso a estudios de postgrado de los mas capacitados), una oportunidad (el conferimiento de altísima prioridad por parte del Estado a la conformación de un



plan educativo de largo alcance y la revalorización social de la educación y el reconocimiento del educador como factor indispensable para la transformación de la educación venezolana) para la competitividad universitaria y un cambio favorecedor para las amenazas (carencia de una estructura administrativa idónea, creada para el estudio de los múltiples problemas que inciden en la eficiencia y en la eficacia del sistema educativo).

6. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS

La dinámica cambiante actual en las universidades como organizaciones, obliga al sistema de educación superior a establecer una interacción efectiva entre las competencias del puesto, las organizacionales y las del entorno a fin de detectar oportunidades y obstáculos para cumplir con los objetivos planteados. Por ello, la evaluación del desempeño basado en competencias de los docentes universitarios resulta indispensable, para así poder evidenciar capacidades, debilidades, actitudes, aptitudes y adecuación de este personal a las nuevas exigencias que inciden directamente en la efectividad de la organización.

El proceso de análisis y estudio de las competencias fue iniciado en el ámbito de la psicología industrial y organizacional en la década de los 60 y 70, señalándose, como lo establece Ulrich (1998) como uno de los iniciadores a Spencer (1991) quien luego de analizar una serie de técnicas propuestas por McClelland y Dayley (1952), Flanagan (1954) y McClelland (1985), logran determinar que las competencias no tan solo permiten ubicar a un empleado en cuanto a su nivel de actuación, sino que a su vez permite planificar efectivamente los planes de sucesión, evaluación de la actuación y desarrollo personal, lo cual facilita la obtención de un recurso humano con altas expectativas motivacionales y comprometido con el rol que desempeña en la organización.

A partir de aquí, los estudiosos en el área definen competencias como “el material intelectual, los conocimientos, la información y la propiedad intelectual”, experiencias que pueden utilizarse para crear valor. (Bontis 1998: 7).

Autores como Bontis (1998) refieren que un modelo de competencias puede estructurarse por la sumatoria de las competencias individuales, organizacionales y las del entorno que permitirán detectar en el presente los factores que generan ventajas competitivas y que conducirá a que en el futuro, mejoren las competencias y las capacidades que tienen las personas para innovar.

Por su parte De la Ville (1996), indica que un modelo de competencias para la gestión del desempeño del Docente Universitario contempla factores constitutivos identificados por variables: estructurales y funcionales, que dentro del espacio de cada uno de ellos, define con mayor propiedad el

desempeño del docente universitario en función de las variables de Docencia, Investigación y Extensión, el perfil individual del docente, así como su entorno social, el conocimiento, las habilidades y las actitudes, el rol, el estatus, las expectativas y las normas que rigen las instituciones a la que pertenecen.

Para construir el Modelo de Competencias del Docente Investigador en el Contexto de las Universidades Nacionales a Nivel de Postgrado, se hizo indispensable relacionar los indicadores surgidos del análisis de los Modelo de Competencias de N, Bontis (1998), el Modelo Teórico del Desempeño del Docente Universitario de De la Ville (1996) y su relación con los ejes estratégicos de los postgrados en Venezuela., los cuales han servido de base para derivar el modelo propuesto, partiendo del análisis estructural que permitió la conceptualización del mismo, tal y como se grafica en la tabla 6, competencias – componentes - estrategias,

Tabla 6
Competencias – Componentes – Estrategias

MODELO TEÓRICO DE N. BONTIS	MODELO TEÓRICO, DE LA VILLE			EJES ESTRATÉGICO DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
Competencias	Componentes	Variables	Indicadores	Estrategias
Del Entorno	Contextual: elementos adscritos a los marcos socioculturales en los cuales se desarrolla la acción docente, es decir, una sociedad nacional y regional a los cuales esta adscrito el sistema de educación.	Variables sucesos e interpretaciones de sucesos: se ubican en áreas socio-históricas convencionalmente discriminadas, las cuales tienen el poder de condicionar todas las variables de este modelo de desempeño docente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema Educativo ▪ Sistema Económico ▪ Sistema Político ▪ Sistema religioso ▪ Sistema Tecnológico 	Interacción con el entorno <ul style="list-style-type: none"> ▪ Impulsar programas que generen respuestas a necesidades del entorno. ▪ Intervenir en los problemas que restringen el desarrollo del país. ▪ Informar las potencialidades en relación con su entorno. ▪ Conformar una cultura organizacional que de respuesta al entorno. ▪ Establecer actividades de análisis y reflexión participativa que conduzcan a la comprensión de situaciones que afectan a la sociedad. ▪ Incentivar la ejecución de programas convenios entre universidades y sector externo.
Organizacionales	Funcional: determina las orientaciones básicas más concretas del desempeño docente y elaboran los datos para	Variable Cultural: caracterizado por los significados que los docentes expongan en forma particular o grupal con relación a las	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceptuaciones ▪ Construcción de ideas. ▪ Mapas o representaciones de los hechos del mundo. 	Cooperación Nacional e Internacional <ul style="list-style-type: none"> ▪ Impulsar la flexibilidad curricular. ▪ Ofertar postgrados ▪ Desarrollar investigación ▪ Acreditación internacional ▪ Establecer alianzas



	<p>orientar la estructura del mismo en función a la relación entre lo cultural, lo personal y lo social.</p>	<p>cosas, hechos o eventos del mundo (sentido), así como por la valoración que hagan de los mismos, ya sea de aceptación o rechazo.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer convenios ▪ Establecer redes de cooperación. ▪ Fomentar mecanismo de vinculación.
		<p>Variable Personal: tiene que ver con las variaciones individuales de cada uno de los docentes y que depende de las circunstancias específicas y diferenciales en las que han estado inmerso, como son, el conocimiento y las habilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cognitiva: ▪ Especialidad académica. ▪ Experiencia personal ▪ Manejos administrativos. ▪ Asuntos organizacionales y gremiales. ▪ Procesos Investigativos. ▪ Relación de extensión universitaria. ▪ Aptitudinal: ▪ Planificación y diseño instruccional ▪ Manejo de recursos para el aprendizaje ▪ Dominio de herramientas para la investigación. ▪ Procesamiento de la información y comunicación. ▪ 	<p>Excelencia Académica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar plan de formación y evolución permanente del personal docente y de investigación. ▪ Mejorar los sistemas de admisión estudiantil, estableciendo criterios integrales para su éxito académico. ▪ Garantizar los principios de flexibilidad, transdisciplinariedad y procesos centrados en el aprendizaje. ▪ Adecuar y dotar las infraestructuras.
		<p>Social: se define como la información que aportan los docentes en función a los patrones sociales que caracterizan las organizaciones universitarias de acuerdo al rol, el status, las expectativas y las normas que rigen las Instituciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Categoría ▪ Dedicación ▪ Ubicación ▪ Cargo ▪ Titulación ▪ Relación estudiante docente. ▪ Relación docente docente. 	<p>Eficiencia Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proponer nuevas estructuras académico administrativas, descentralizando y separándolas. ▪ Agilizar y fortalecer la automatización de los procesos administrativos y el establecimiento de redes de trabajo. ▪ Promover la cultura de planificación como herramienta que incentive la eficiencia administrativa.



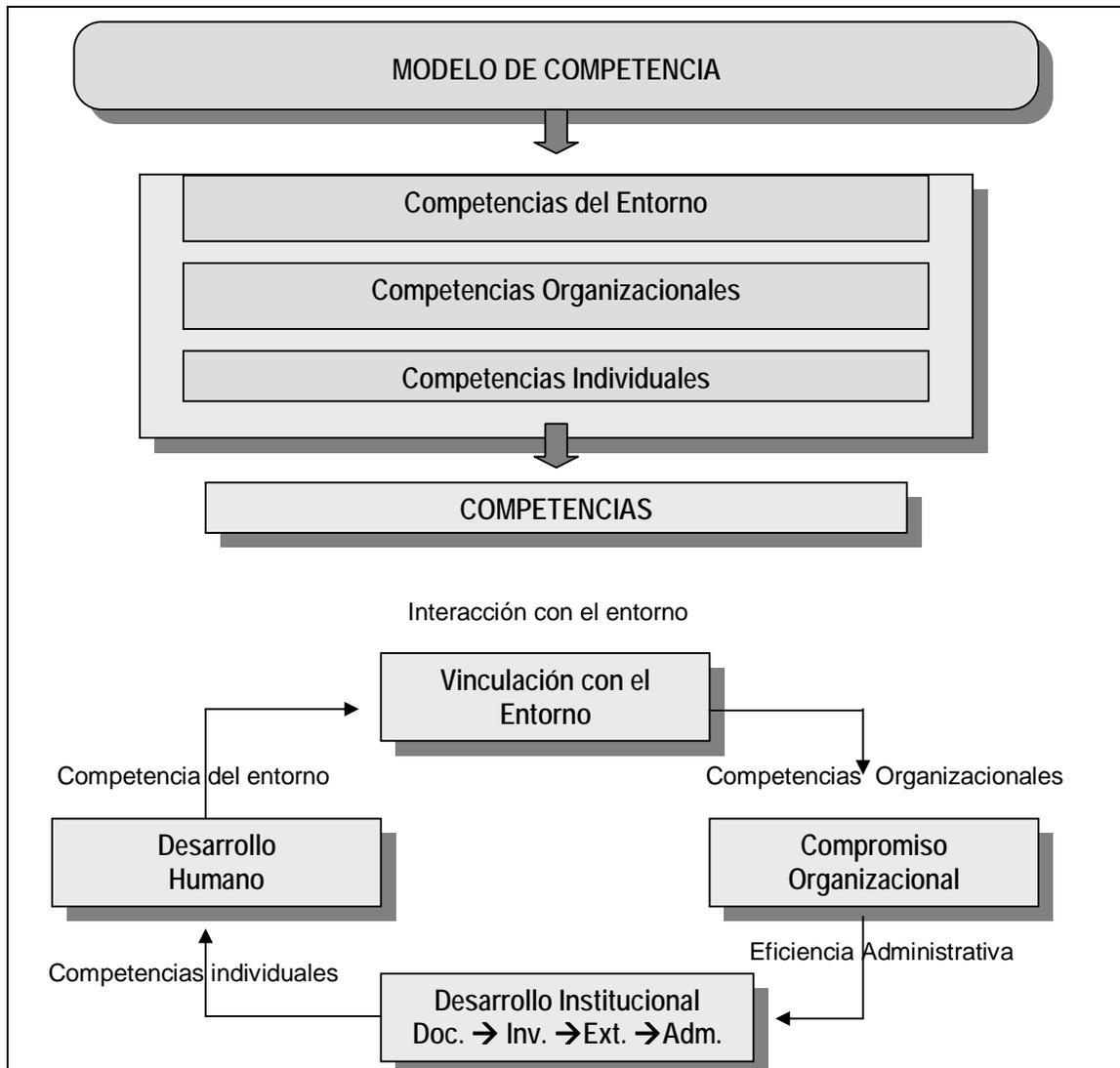
	<p>Estructural: define con mayor propiedad el desempeño del docente universitario en función de las variables de docencia, investigación y extensión.</p>	<p>Área académica y administrativo organizacional: se define como las situaciones de desempeño que son los que caracterizan el desempeño de los “docentes universitarios”, de acuerdo a su particular área de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Docencia Administrativo. ▪ Docencia Académico. ▪ Investigación Administrativo ▪ Investigación Académico. ▪ Extensión Administrativa. ▪ Extensión Académica. 	<p>Eficiencia Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proponer nuevas estructuras académico administrativas, descentralizando y separándolas. ▪ Agilizar y fortalecer la automatización de los procesos administrativos y el establecimiento de redes de trabajo. ▪ Promover la cultura de planificación como herramienta que incentive la eficiencia administrativa.
Individuales	<p>Funcional: determina las orientaciones básicas más concretas del desempeño docente y elaboran los datos para orientar la estructura del mismo en función a la relación entre lo cultural, lo personal y lo social.</p>	<p>Variable Personal: tiene que ver con las variaciones individuales de cada uno de los docentes y que depende de las circunstancias específicas y diferenciales en las que han estado inmerso, como son las actitudes.</p>	<p>Actitudinales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivación al logro. ▪ Autoestima ▪ Tolerancia. ▪ Confianza hacia los demás. ▪ Comprensión y acercamiento a los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar plan de formación y evolución permanente del personal docente y de investigación.

Fuente: Jaramillo (2005)

Modelo de Competencias.

El Modelo de Competencias para la Gestión del Desempeño del Docente investigador, en el Contexto Universidades Nacionales a Nivel de Postgrados, se diseñó bajo una concepción estructural, que vincula las competencias del entorno, las organizacionales y las individuales, con componentes contextuales, funcionales y estructurales que permiten determinar la relación Docente – Cargo – Desempeño.

Grafico 1
Modelo de Competencias para la Gestión del Docente Investigador
en el Contexto de la Universidad Nacional a Nivel de Postgrado



Fuente: Jaramillo M (2005)

Conceptualización del Modelo de Competencia:

Vinculación con el entorno: esta referido a la relación universidad-comunidad, disposición a dar y ofrecer informaciones significativas que permitan establecer nuevas prácticas e innovadas formas de contextualizar los conocimientos.

Compromiso Organizacional: orientado hacia la integración Docente–Institución y está constituida por el conjunto de los atributos que posee una organización para responder a los requerimientos de su entorno que le permita perdurar así en el tiempo.

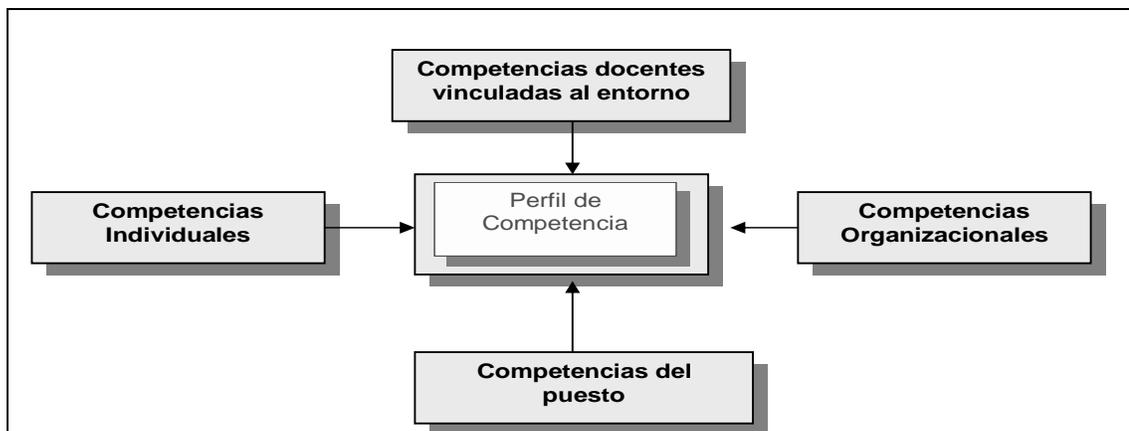
Desarrollo Institucional (Docencia, Investigación, Extensión y Administración): esta referido a los conocimientos y habilidades que debe poseer el Docente para desarrollar competencias claves en las áreas de investigación, docencia y administración, como herramienta de desempeño en el proceso administrativo y de enseñanza - aprendizaje.

Desarrollo Humano: se refiere a la formación personal y profesional que debe suministrársele al Docente y que se traduzca en un proceso interactivo entre las competencias de desempeño (docencia, investigación y extensión) y las relaciones humanas.

Perfil de Competencias del Docente Investigador.

El perfil por competencias del Docente Investigador de las Universidades Nacionales a Nivel de Postgrado, esta concebido por las siguientes interacciones.

Grafico 2
Perfil por Competencias del Docente Investigador



Fuente: Jaramillo M (2005)



Los mecanismos que pudieran utilizarse para el desarrollo del Docente Investigador, deben estar encaminados a lograr las siguientes competencias:

Competencias del puesto.

Docencia (Excelencia Académica): *Diseño Instruccional*: conocer las teorías que orienten la construcción de diseños instruccionales, manejar los elementos que constituyen los diseños y la ejecución en el ámbito de la práctica docente. *Recursos Audiovisuales*: Emplear el uso de nuevas tecnologías en la aplicación del proceso enseñanza-aprendizaje y aplicar las técnicas en el proceso de interacción con los estudiantes en el aula. *Estrategias*: aplicar estrategias reconocidas como efectivas, diseñar nuevas estrategias para desarrollar procesos de la enseñanza y del aprendizaje, adaptar las estrategias en función de las necesidades sentidas de los grupos. *Integración grupal*: diseñar y aplicar planes de integración grupal a fin de asegurar el logro de los objetivos establecidos en el aula de clase, desarrollar estrategias que facilitan la integración en los grupos. *Evaluación*: elaborar un sistema de evaluación acorde con los objetivos planteados, desarrollar procesos de auto evaluación, crear espacios para generar discusión en cuanto a la actuación en el aula, diseñar instrumentos de evaluación que permitan recoger información de la actuación del alumno y del docente en el campo profesional.

Investigación. *Difusión del conocimiento*: Participar y presentar ponencias en congresos, seminarios, jornadas y foros., socializar las experiencias de aprendizaje y de enseñanza con sus colegas y estudiantes a través de la participación en equipos de discusión, líneas de investigación o comunidades discursivas y de diálogo, escribir en revistas arbitradas. *Acompañamiento de procesos investigativos*: realizar tutorías, asesorías y acompañamiento en los procesos de investigación desarrollados por los participantes. *Investigación de la actuación en el aula*: diseñar procesos que permitan investigar la actuación en el aula. *Construcción del conocimiento*: Generar reflexión y crítica en los procesos de difusión del conocimiento producto del desarrollo de modelos teóricos generados de las investigaciones con sus alumnos, Sistematizar permanentemente los conocimientos a objeto de elaborar nuevos saberes, *Diseños de modelos y procesos de investigación*: diseñar y ejecutar procesos de investigación mediante la aplicación de técnicas de análisis y la sistematización de la información recolectada en el área de su especialidad,



Administrativo (Eficiencia Administrativa): *Dominio de Conocimientos Técnicos Básico*: es la preparación básica, técnicas y/o profesional requerida para la comprensión, dominio y aplicación de la información correspondiente a las tareas inherentes al cargo. *Cantidad y Calidad del Trabajo*: mide el incremento, disminución o estándar requerido de trabajo, con relación a una norma de ejecución previamente establecida, expresa el grado de correspondencia o reciprocidad existente entre el trabajo Docente y los resultados esperados por el supervisor. *Rapidez en la entrega de trabajo*: habilidad para cumplir con las tareas programadas y no programadas y de rutina, en el tiempo previsto. *Atención al cliente*: disposición para prestar servicio a los clientes en forma cortés y diligente al informar veraz y oportunamente sobre la solicitud adquirida por el usuario. *Dominio del procedimiento en el trabajo*: aplica con precisión los procedimientos y/o técnicas establecidas en las áreas para la ejecución del trabajo. *Manejo de documentos, materiales y útiles de oficinas*: conducta cuidadosa que debe manifestar el Docente en el manejo de documentos, materiales y útiles de oficinas. *Habilidades. Para comunicarse* a fin de transmitir información oportuna y relevante, empleando un lenguaje claro, sencillo y correcto que facilite su rápida comprensión. *Para seguir instrucciones*: expresando la habilidad para captar y cumplir las instrucciones, siguiendo estrictamente lo establecido por sus supervisores.

Competencias individuales.

Formación Personal: liderazgo efectivo, autoestima y comunicación, motivación y cambio organizacional, ética y desarrollo humano.

Competencias de vinculación con el entorno.

Interacción con el entorno: Crea espacios para la capacitación y formación y diseñar cursos de capacitación, ampliación y online en el área de su competencia. *Relación con la comunidad*: Mantener relación con comunidades que ofrezcan informaciones significativas que permitan establecer nuevas practicas y formas innovativas de contextualizar los conocimientos. *Elaboración de materiales impresos*: diseñar y elaborar materiales impresos orientados a la consecución específica de los objetivos de los cursos de capacitación y de formación.



Competencias Organizacionales (Eficiencia Administrativa).

Conocer la estructura organizativa de la Institución, así como también las políticas de la misma, conocer la misión, visión, metas, objetivos normas y procedimientos de la Institución, conocer los reglamentos, leyes y convenios de la Institución, conocer las Cláusulas del Convenio Colectivo de trabajo, reconocer la estructura organizativa de su Coordinación, conocer los objetivos y metas de su Coordinación e identificar los programas prioritarios de su Coordinación.

7. RESULTADOS

Los Resultados de estudio evidencia que:

1. El modelo propuesto tiene pertinencia social por cuanto el mismo se circunscribe a los marcos socioculturales donde se desarrolla la acción docente en el Sistema Educativo Venezolano.
2. El modelo contempla los datos de desempeño comunes a los docentes, porque examina los aspectos disciplinarios, ordinarios y pluridisciplinarios, presentes en el Sistema Educativo Universitario Venezolano.
3. El Modelo vincula los elementos del desempeño docente con el componente organizacional, al relacionar el conocimiento base, la experiencia adquirida en el desempeño académico-investigativo y su interconexión con los manejos administrativos, gremiales, organizacionales que repercuten positivamente en el funcionamiento de la Institución y a su vez disemina la difusión de las relaciones de extensión universitaria.
4. El modelo es aplicable porque contempla datos que orientan la estructura del desempeño docente, desde un punto de vista cognitivo, fomenta la implementación de recursos para el desarrollo del aprendizaje integrados con la planificación y el uso de metodologías apropiadas para el logro de los objetivos curriculares.
5. El modelo responde a la concepción de las Instituciones de postgrado en el país, estableciendo su marco de funcionabilidad e interconectándose con las situaciones de desempeño en las áreas de docencia, investigación y extensión.
6. Las situaciones de desempeño conectadas a las tres funciones universitarias tradicionales, hacen factible el desarrollo del modelo en el nivel de Postgrado en Venezuela, por su adaptabilidad con los objetivos de estas Instituciones.
7. El modelo es coherente con la teoría, porque contempla dentro de su concepción estructural, la interrelación con el ambiente organizacional y la concepción filosófica de las Universidades Nacionales a Nivel de Postgrado, al establecer variables normativas que dentro del modelo de



desempeño docente, describen las normas generales (comunes a todos los docentes en un ámbito nacional o regional), particulares (aplicada a una universidad en particular), administrativo-organizacionales (se correlacionan con situaciones de funcionamiento institucional y laboral) e intelectual-académica (correlacionadas con las acciones de producción y difusión de conocimientos) que determinan la integración del docente investigador a las Instituciones de Postgrado y su vinculación con las situaciones de desempeño a nivel de docencia, investigación y extensión.

8.- CONCLUSIONES

El Modelo de Competencias para la Gestión del Desempeño del Docente Investigador:

- Permitirá durante la ejecución del Perfil por Competencias, detectar los factores que generan ventajas competitivas y que conducirán a elevar la capacidad de innovación y creación latente en este medio académico.
- Puede ser empleado como una herramienta que oriente la función docente de forma clara y precisa en las áreas de desempeño académico- administrativo.
- El mismo fue concebido tomando en consideración la fundamentación teórica reciente en el área de Recursos Humanos relacionada con los Perfiles por Competencia y estableciéndose una vinculación con las competencias enmarcadas dentro de la ejecución rutinaria de la actividad académica, investigación y extensión.
- Por último, el modelo puede ser aplicado en el contexto Universitario porque el mismo demostró su validez y consistencia a través de la aplicación de reglas de adecuación lógica y validación empírica.

Referencias

- Bontis, B. (1996): «*Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models*», Management Decision, vol. 36, n.o 2, pp. 67-76.
- Euroforum (1998): *Medición del capital intelectual. Modelo Intellect.* Editorial I. U. Euroforum Escorial, Madrid.
- Fred D. (1998). *La Gerencia Estratégica.* Bogotá. Leguis.
- Flanagan, J.C. (1954): *The Critical Incident Technique.* Psychological Boletín, N° 51, vol. 4.
- García B, G. (2003) *Documento base de la Línea de Investigación en Gerencia de Recursos Humanos*



Caracas: Material Digitalizado UNESR, Decanato de Postgrado.

_____ (2000). *Modelo de Competencias del Docente Investigador*. Revista Educación y Ciencias Humanas. Año VIII. N° 14. Ene-Jun. 2000.

Gonczi, A. (1996). *Designing and Achieving Competency*. Mc. Graw-Hill. Londres.

De la Ville, Z. (1996). Un Modelo Teórico del Desempeño Docente Universitario. Tesis Doctoral. UNERS. Caracas.

McClelland, D.C. (1985). *How motives, skills, and values determine what people do*. American Psychologist.

Padrón, J. (1996) *Análisis del Discurso*. Caracas: Publicaciones del Decanato de la Universidad “Simón Rodríguez”.

_____ (1998) *Tres Doctrinas al Paradigma Emergente*. Caracas. Publicaciones del Decanato de la Universidad “Simón Rodríguez.

Parsons, T. (1951) *The social system*. The Free Press.

Stewart, T. (1997): *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday Currency, New York.

Spencer L. M. y Spencer, S.M (1993). *Competence At Work*.

[Http://Www.Haygroup.Com.Ve/Biblioteca/Sala_Libros/Index.Php#People](http://Www.Haygroup.Com.Ve/Biblioteca/Sala_Libros/Index.Php#People)

Ulrich (1998). *Intelectual Capital = Competente X Commetment*. Sloan Management. Review Association. No. 39 (2).