

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Autores:

Mgs. Mercedes Magdalena Sarmiento Pesántez

Email: msarmientop@ucacue.edu.ec

Mgs. Ana Zulema Castro Salazar

Email: azcastros@ucacue.edu.ec

Mgs. Cecilia Cleopatra de la Nube Toledo Moncayo

Email: cntoledom@ucacue.edu.ec

Institución: Universidad Católica de Cuenca, Sede Azogues

RESUMEN

La necesidad educativa en los últimos años ha generado la preocupación de autoridades, maestros, padres de familia y estudiantes, a pesar de que en algunas instituciones se ha alcanzado cumplir los estándares necesarios para brindar una educación de calidad, en la gran mayoría dejan mucho que desear y una de las mejores formas de lograrlo es implementando una adecuada gestión de talento humano como factor indispensable en todas las instituciones del país, estableciendo modelos de gestión que sustenten nuevos paradigmas, en lugar de los antiguos y tradicionales. Las autoridades, docentes y personal administrativo deben de estar conscientes que la educación es un derecho permanente e irrenunciable del ser humano, y su finalidad es formar profesionales con sólidos conocimiento científico, técnicos, investigadores, capaces de construir una sociedad libre, para contribuir al desarrollo, nacional, local y a su propio desarrollo. La presente investigación busca analizar, la gestión del talento humano en las instituciones de educación superior, para ello se desarrolla una investigación de tipo descriptivo, los instrumentos aplicados son de tipo cualitativo. Este estudio es producto de una revisión bibliográfica de publicaciones del año 1993 en adelante; en donde se presentan conceptos y metodologías de los distintos investigadores. Finalmente, se exponen los resultados favorables; así como, las falencias que muestra la investigación, a través de la revisión y el análisis de todos los instrumentos de gestión académica, de ello se desglosan algunas debilidades y amenazas que dificultan el cumplimiento de objetivos.

Palabras clave: Gestión, talento humano, administración, educación superior, calidad educativa.

INTRODUCCIÓN

A través de la historia se ha analizado el comportamiento organizacional de diferente manera, a mi juicio considero interesante el análisis que se realiza en los modelos de perspectiva humana, centrado su análisis en la motivación interior, su racionalidad y sus necesidades. Las organizaciones educativas necesitan de una acertada gestión para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos en cada contexto específico, de manera que permita a las organizaciones no solo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también los espacios concretos de toma de decisiones que posibiliten la combinación adecuada de tiempos, espacios, programas y potencial humano, y con ello cumplir con las expectativas que hoy día se tienen de las organizaciones educativas.

De acuerdo a lo que establece Briggs (1997) “el proceso de consenso es un método para la toma de decisiones basada en valores como la cooperación, la honestidad, la creatividad, la igualdad y el respeto” (p. 33). Reemplaza una gestión tradicional por el poder y la responsabilidad compartidos por todos los participantes de la organización, basado principalmente en el respeto mutuo, en las buenas prácticas motivadoras.

El capital humano constituye el factor más importante y de mayor preponderancia en relación con la productividad. Específicamente el mejoramiento de la calidad depende en forma directa del crecimiento del ser humano. La gestión se la concibe como un conjunto de acciones para movilizar recursos orientados a conseguir objetivos; la movilización de recursos implica planificar acciones, distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados. Los procesos de mejoramiento parten de la detección de necesidades capacitación para luego diseñar, ejecutar y evaluar programas de mejoramiento.

Las organizaciones que quieren sobrevivir y ser competitivas invierten mayoritariamente sus recursos económicos en la capacitación, actualización e innovación de su personal. Las instituciones educativas deben convertirse en empresas de aprendizaje. El desarrollo de las organizaciones educativas, se centra en las exigencias educativas del tercer milenio, en las demandas que exige un mundo globalizado, el desarrollo tecnológico y las necesidades de la sociedad.

DESARROLLO

EL COMPORTAMIENTO HUMANO

El comportamiento humano dentro de una institución educativa está guiado por el liderazgo de sus directivos, la motivación; que se define como la tendencia natural de las personas, guiado por sus necesidades físicas, psicológicas y sociales. En otras palabras, la motivación es la fuerza interior que impulsa a las personas a hacer o no hacer una determinada actividad. Cuando la motivación es elevada, genera sinergia en el comportamiento de los grupos, ambiente en el cuál es fácil conseguir los objetivos de la institución. Diaz y Pousa (2018) afirma que: “el liderazgo debe estar centrado hacia quienes dirigen, motivándolos, haciéndolos crecer, y no como vía de enriquecimiento de valores personal desde la institución” (p. 23).

El comportamiento humano a más de la motivación abarca también actitudes y valores. Las actitudes que se definen como: un compuesto de cogniciones y comportamientos que se adquieren con el tiempo, y que dentro del comportamiento organizacional puede ser de tres tipos: satisfacción en el trabajo, compromiso con el trabajo y compromiso organizacional. Los valores al igual que las actitudes constituyen una gama de convicciones, que vamos adquiriendo como resultado de las convivencias con diferentes grupos humanos.

El comportamiento organizacional hace referencia al comportamiento de las personas dentro de la organización; por lo tanto, dentro de la organización existirán grupos y equipos de trabajo. Los grupos de trabajo se definen como una situación asociativa de personas con fines comunes, que se reúnen para realizar una determinada actividad en un determinado tiempo. Los equipos de trabajo no tienen individualidades, hay sinergia y todos trabajan para conseguir los objetivos. Hace que su manera de organizarse como equipos de trabajo para tareas específicas sea mucho más sencilla, puesto que “dinamiza los conocimientos de cada uno de los integrantes” al citar de (Guerrero & Castro, 2002), además de que facilita la gestión de la información y del conocimiento.

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las funciones del administrador o gerente son planeación, dirección, organización y control; estas funciones permiten identificar necesidades determinar objetivos, fijar tiempos, asignar tareas y responsabilidades, así como buscar y delegar los recursos necesarios, así como establecer mecanismos de evaluación y control por lo que el gerente educativo tendrá las siguientes responsabilidades:

- Describir el comportamiento de las personas en diferentes condiciones dentro de la organización.
- Comprender porque las personas se comportan de determinada manera.
- Predecir el comportamiento futuro de los trabajadores dentro de la organización.
- Controlar el comportamiento de las personas y de los grupos de la organización.

-Promover comportamientos positivos entre los miembros de la organización.

Para varios autores, “la planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones, es decir, compone la base de todo lo que se desea lograr, lo que se espera alcanzar” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2013, p. 23). Todos los procesos que emprenda una organización deben estar debidamente planificados, lo que permite el establecimiento de metas, que servirán de guías para la consecución de los objetivos, pero deben lograrse en un tiempo establecido, siendo estas fáciles, claras y factibles en su implementación.

En el campo educativo la gestión incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones en el ámbito directivo, resolución de conflictos que son responsabilidades directas de los directivos de la organización.

Se define “la gestión educativa como el conjunto de acciones articuladas para el logro de objetivos propuestos en el Proyecto Educativo de un Centro Educativo” (Pozner, 2000, p. 25), no podemos dejar aislado de este proceso al liderazgo transformador centrado en lo pedagógico que deben tener quienes articulan estas acciones con el fin de lograr los objetivos primordiales de la institución educativa.

La gestión educativa destaca “se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica y debe tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades del centro educativo” (Pozner, 2000, p. 26), donde los líderes que dirigen esta gestión debe ser capaces de:

- Lograr una cultura organizativa, democrática y eficiente, con responsabilidades definidas; con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación responsables entre los actores de la comunidad educativa.
- Lograr que cada miembro de la comunidad educativa cumpla con sus funciones, para el logro de las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos.
- Conducir las diversas acciones para el logro de metas y objetivos, creando condiciones necesarias para su cumplimiento.
- Evaluar procesos y resultados educativos e identificar los logros, deficiencias y soluciones creativas que optimicen el quehacer educativo.

“El comportamiento de un profesional y el despliegue de sus competencias se producen sobre la base de un modelo de actuación que se refuerza a diario con la práctica” (Díaz & Pousa, 2018, p. 5), y para ello, durante su etapa de estudiante el proceso de enseñanza debe propiciarles la simulación de esa vida real mediante el uso de métodos y técnicas apropiadas que le hagan posible, con una retroalimentación adecuada, comparar y evaluar su actitud con la deseada y con la del resto de sus

colegas en un proceso continuo de aprender de sí mismo y de los demás y de crearles una actitud de aprendizaje continuo.

El diagnóstico situacional constituye una herramienta básica para establecer y analizar los problemas de la institución educativa; se lo considera como punto de partida que implica el análisis de los problemas, ello incluye el análisis de las personas y sus problemas potenciales y reales dentro de la organización; haciéndolas protagonistas de su propio diagnóstico y consecuentemente de la búsqueda de solución. De esta forma se pone en juego la inteligencia, la experiencia y creatividad, frente a los problemas y desafíos que tiene que afrontar la institución.

Los modelos de gestión de talentos incluyen: previsión, gestión, desarrollo a partir de ello se hacen diferencias entre la concepción de personas como recursos y como talentos. Es importante resaltar que las personas como talentos humanos son miembros de un equipo de trabajo, las metas son compartidas, el trabajo corresponsable, hay preocupación por los resultados de la gestión, se pone énfasis en el aprendizaje permanente; todo ello encaminado a mejorar el desarrollo de la organización.

La cultura organizacional en las instituciones educativas

La sociedad de la información o sociedad del conocimiento nos ha traído grandes cambios culturales y por ende también se han dado cambios significativos en el ámbito educativo; este cambio ha generado nuevos retos en el sistema educativo.

La cultura organizacional es entendida como un conjunto de valores, creencias o formas de comportarse los individuos dentro de la organización. La cultura le permite al ser humano vivir en y de la naturaleza, vivir en sociedad, y tiene como elementos fundamentales la cosmovisión y Ethos.

Los nuevos paradigmas en las instituciones educativas

Las nuevas organizaciones educativas serán aquellas que permanentemente aprendan a enfrentar el cambio y la competencia. Son organizaciones inteligentes cuyo capital más importante es el talento humano, por lo tanto, esta debe ser flexible para adaptarse a los grandes cambios que nos ofrece la sociedad del conocimiento.

En la actualidad, existe la demanda de un nuevo paradigma educativo que pueda liquidar las deudas del pasado y dar respuestas a las necesidades del futuro.

El rol de la universidad frente a las megatendencias envuelve cambiar básicamente la ecuación: conocimientos, docentes y alumnos; pasando de los saberes a las competencias. Esto solo será posible si tomamos conciencia, rediscutimos y redefinimos los ejes básicos que subyacen al actual modelo de educación (Aguerrondo, 1993). En el siglo XX fue el siglo del conocimiento, el siglo XXI es el siglo

de la responsabilidad, de la integración a la vida, en el siglo XXII será el siglo del compromiso; es decir de la sabiduría, equilibrio, prudencia y trascendencia de la vida. La universidad socialmente responsable lo es ante la vida, ante lo humano, ante el futuro (Martin, 2012).

La gestión del conocimiento

El conocimiento es producto de la información procesada, de habilidades y experiencias convertidas en competencias, lo que permite producir respuestas adecuadas a los grandes cambios como consecuencia de la llegada de la sociedad de la información.

Conjuntamente el mercado laboral requiere cada vez más de profesionales con una formación integral, que sean capaces de integrar los conocimientos, las habilidades, los valores y las actitudes de forma transformadora e innovadora en los contextos social y laboral en que se desempeña; así lo enfatiza Torres (2016), al establecer que “el aprendizaje creativo, es un conocimiento construido con la implicación activa del sujeto, desde su planificación hasta su materialización” (p. 13).

GESTIÓN DE LA CALIDAD

La calidad es entendida como el conjunto de características de los bienes y servicios que logran satisfacer las necesidades y expectativas del usuario y de la comunidad en general. Todo proceso de gestión debe mejorar la eficiencia y eficacia, es decir la calidad del servicio. Los elementos de la gestión de la calidad son cuatro y son: La estructura de la organización, sus procesos, sus documentos, y recursos.

Los estándares de desempeño profesional directivo describen las acciones indispensables para optimizar la labor que el Director o Rector y el Subdirector y Vicerrector deben realizar. Hacen referencia a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo. En la última década, desde que se promulgó la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) en donde manifiesta en el art. 43 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural del año 2012, que determina que los establecimientos educativos fiscales que tengan menos de ciento veinte estudiantes no pueden tener cargos directivos.

En estos casos, el docente con nombramiento que tenga más años de servicio debe asumir las actividades del plantel y ser considerado como la máxima autoridad del establecimiento. Para el efecto, debe actuar con el apoyo y seguimiento del Consejo Académico del Circuito, y de docentes mentores y asesores educativos”. Con más de ciento veinte estudiantes existirá un director que asuma toda la dirección; establecimientos con más de quinientos estudiantes existirá un director, subdirector e

inspector general; y con relación a la remuneración serán reconocidos los establecimientos educativos que tengan partida presupuestaria y considerados instituciones con más de mil estudiantes.

En un estudio realizado sobre la reforma educacional del Ecuador, se pudo apreciar que uno de los objetivos más destacados, se establece en la mejora de la calidad, aplicando para ello los principios de equidad, universalidad y con el propósito de proveer una educación sensible a las diferencias que discrimine a favor de los más vulnerables; lo que implica mejorar la calidad y calidez de la enseñanza, aumentando los requerimientos y direccionar la atención en los resultados del aprendizaje, profesionalizar y estandarizar el trabajo docente; reconstruir la gestión educativa; vigorizar a las instituciones educativas para ofrecer mejor capacidad de operación y mayor responsabilidad por sus resultados, enfocados en el logro de sus objetivos.

Elementos de gestión de la calidad educativa

Dentro de los principales elementos de la gestión educativa están los talentos humanos, los recursos materiales, la gestión administrativa y académica, los aspectos pedagógicos, compromisos con normas y metas compartidas, cultura organizacional, liderazgo, clima de aprendizaje, profesionalidad de la docencia, expectativas positivas e impacto social.

En la actualidad el docente desarrolla un rol importante en el sentido de que no sólo debe proporcionar conocimientos, sino también fomentar un conjunto de valores; ante esta situación es claro el panorama, pues es el maestro quien tiene que dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje para lograr los propósitos educativos.

El docente es un actor fundamental, pues su compromiso va más allá, debe ser portador del proyecto educativo, que procure forjar en valores al educando durante el proceso de enseñanza-aprendizaje; convirtiéndose en el ejemplo a seguir de sus estudiantes. Los valores son, el origen, el modelo y el fin que debieran sustentar todo proyecto educativo; es así que se lo idea como:

... aquello que hacen que el hombre sea. Uno es en función de sus valores, es decir, de aquello a lo que se decide dedicar la vida y de la forma como se quiere vivir. Es así como un valor mantiene a las cosas juntas y, a la persona, íntegra y comprometida.” (Rugarcía, 1994)

Es así, que la función del docente se enfoca en un compromiso ético, envuelto en un conjunto de procesos de cambio, en busca de satisfacer las demandas sociales y sobre todo las necesidades de los estudiantes.

Gestión del talento humano por competencias

La competencia se fundamenta en la concepción del ser humano como una realidad unitaria, activa y auto determinada; las competencias engloban capacidades cognitivas y comportamientos del equipo de trabajo de la institución, lo cual, se verá reflejado en

el aumento de la productividad y competitividad. Todos los directivos deberán poseer un conjunto de competencias básicas entre las cuales tenemos: competencias para planificar, coordinar, trabajar en equipo, procesar información y competencias para evaluar. “El comportamiento de un profesional y el despliegue de sus competencias se producen sobre la base de un modelo de actuación que se refuerza a diario con la práctica” (Díaz & Pousa, 2018, p. 5).

La cultura organizacional con visión de futuro, el trabajo en equipo, la constante apertura al aprendizaje y la innovación son pilares que marcan su orientación hacia la consecución de los objetivos y fines de la educación. Estas realidades exigen proceso de gestión por competencias en los directivos y los gestores de procesos educativos, como líderes y responsables de la ejecución de la gestión educativa en sus organizaciones. En este contexto se hace necesario la implantación de las organizaciones educativas de procesos en la gestión directiva, académica-pedagógica, administrativa, financiera y de convivencia comunitaria, con el propósito de que se genere las condiciones necesarias para el logro de los objetivos, mediante un trabajo continuo y un enfoque al logro por resultados, lo que permitirá un desarrollo sostenible de las organizaciones.

METODOLOGIA

Para la realización de la presente investigación se ha realizado una investigación bibliográfica, de tipo descriptivo, exploratorio, los instrumentos aplicados son de tipo cualitativo y se ha considerado las experiencias adquiridas en el ámbito laboral.

CONCLUSIONES

El presente trabajo y de acuerdo a la investigación de campo, podemos concluir en lo siguiente:

Se analiza la capacidad de gestión del talento humano en las instituciones de educación superior, actualmente se evidencian debilidades en este aspecto, que sin duda están vinculadas con la administración; desde este punto de vista, es importante recalcar que los paradigmas educativos innovadores requieren de líderes educativos capacitados, que busquen cambios profundos en sus organizaciones, cambios en actitudes y prácticas de sus seguidores en busca de una transformación para su institución.

Planificar significa prever el futuro, la planificación educativa, requiere de materiales o documentos que nos orienten y ayuden a realizar dichas planificaciones. Toda administración gerencial debe estar dirigida a mejorar la calidad de la educación a través del mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje.

La Universidad responsable debe ser dinámica, fluida, en todo sentido, sin existir barreras que la dividan, con sinergias y conexiones en todas las direcciones, con

docentes activos, capaces de innovar, de crear respuestas a nuevos problemas, de tener empatía y de saber liderar situaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguerrondo, I. (1993). El nuevo paradigma de la educación para el siglo. *Desarrollo escolar y administración educativa*.
- Briggs, B. (1997). *Introducción al proceso de conceso*. . Medellín.
- Campa, V. Á. (2010). *Un alternativa didáctica para el desarrollo de la expresión plástica en niños de educación inicial en Argentina*. La Habana, Cuba: Congreso Internacional Universidad 2010.
- Díaz, A. P., & Pousa, L. B. (2018). *EL LIDERAZGO DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN LA DIRECCIÓN DEL APRENDIZAJE*. Obtenido de <http://eventos.upr.edu.cu/index.php/universidad2018/edusuperior/paper/viewFile/596/536>
- Fuente, R. E., Tenorio, A. G., & Guerra, A. (2002). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid.
- Guerrero, A., & Castro, A. (2002). *Los grupos en las organizaciones institucionales*. La Habana.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración: un enfoque internacional*. México D.F.: McGraw Hill.
- Martin, V. (2012). Universidad Socialmente responsable: Universidad eticamente inteligente. Megatendencias sobre la vida, lo humano y el futuro. *Opción*.
- Ortega, G. P. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia) . *Entramado*, 2.
- Ortiz, V. C., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). *LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: INVESTIGACION ACTUAL Y RETOS FUTUROS. UNIVERSIDAD Y EMPRESA*.
- Palacios, M. M. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión.
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicossociológicas*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A.
- Pounder, A. (2012). School leadership preparation and practice survey instruments and their uses». *Journal of Research on Leadership Education*.
- Pozner, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: : II PE Buenos Aires-UNESCO.
- Reglamento de la Ley Orgánica de Educación. (2011). *Reglamento de la Ley Orgánica*

de Educación. Quito: Ministerio.

Rugarcía, A. (1994). Hacia el mejoramiento de la educación universitaria. *Universidad Iberoamericana*.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. .

Barcelona: Plaza & Jones.

Stoner, E., Freeman, J., & Gilbert, A. (2013). *Administration*. Mexico.

Torres, J. (2004). *Liderazgo Educativo*. .

Torres, Y. (2016). *El aprendizaje creativo*. La Habana, Cuba: Congreso Internacional Universidad 2016.

Vargas, G., Guiselle, M., Orozco, D., & Hugo, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 15-29.