



Revista de Investigación

ISSN: 0798-0329

revistadeinvestigacion@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental

Libertador

Venezuela

Majad Rondón, Musa Ammar  
Gestión del talento humano en organizaciones educativas  
Revista de Investigación, vol. 40, núm. 88, mayo-agosto, 2016, pp. 148-165  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Caracas, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376147131008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## **Gestión del talento humano en organizaciones educativas**

### Human talent management in educational organizations

**Musa Ammar Majad Rondón**

musamajad@hotmail.com

**Universidad Alonso de Ojeda, San Cristóbal, edo. Táchira, Venezuela**

Artículo recibido en abril de 2015 y publicado en mayo de 2016

#### **RESUMEN**

*La gestión del talento humano es una filosofía gerencial sobre valores, creencias, roles, organizaciones, sociedad. La investigación evalúa por qué las organizaciones son lentas al asumir cambios y desarrollar gestión. Es un modelo de gestión del talento humano en organizaciones educativas. Investigación descriptiva, de campo, modalidad proyecto factible, enmarcada en el paradigma cuantitativo, no experimental, transeccional. La población fueron 20 escuelas estatales del municipio San Cristóbal; las unidades informantes fueron 431 docentes, 40 directivos. Se usó la encuesta para recolectar datos. Los instrumentos se validaron por juicio de expertos; la confiabilidad con Alfa de Cronbach siendo 0,95. Se evidenciaron necesidades en las dimensiones gestión, talento humano y trabajo corporativo. Se concluyó que el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales y de los objetivos organizacionales, no se da de manera idónea, lo que justifica el diseño de un modelo de gestión del talento humano.*

**Palabras clave:** *Gestión; talento humano; organizaciones educativas*

#### **ABSTRACT**

*The talent management is a management philosophy of values, beliefs, roles, organizations, society. The research assesses why organizations are slow to take and develop management changes. It is a model of talent management in educational organizations. Descriptive research, field, method feasible project, part of the quantitative paradigm, not experimental, trans. The population was 20 State Authority schools in the*

*municipality San Cristóbal; reporting units were 431 teachers, 40 directors. The survey was used to collect data. The instruments were validated by expert judgment; reliability with Cronbach's alpha. being 0.95. Needs were evident in the dimensions management, human talent and corporate work. It was concluded that the administrative process of inserting the human component, depending on individual skills and organizational objectives, is not given in an appropriate way, justifying the design of a model of talent management.*

**Key words:** *Management; human talent; educational organizations*

## **INTRODUCCIÓN**

El papel de las personas en la sociedad del conocimiento, es fundamental pues está inmerso, se transmite, crea y utiliza por las personas (Freedman, 2004); en este orden de ideas, se puede afirmar que las personas son valoradas por sus conocimientos, sus aportes intelectuales y talento en la consecución de las metas de las organizaciones. De allí que, no se considera válido utilizar el término *recurso humano* para referirse a sus miembros, pues se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que es el componente principal, con habilidades y características de toda una organización. Nombrar a las personas en términos de recursos significa despojarlas de su condición humana como fin en sí mismas y convertirlas en medios al servicio de los objetivos de la organización (Díaz, 2004).

Para implicar a las personas en la organización, no basta con movilizar sus recursos intelectuales, físicos o de interrelación, esperando incrementos de productividad, lo que se requiere es comprometer a las personas como sujetos de su personalidad en relación con el trabajo y la organización. En tal sentido, la *gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo* apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva. En este punto,

las organizaciones educativas no están separadas de esta categorización, al contrario, se encuentran determinadas por ella.

El objetivo general del presente trabajo se refiere a conocer la Gestión del Talento Humano para el Fortalecimiento del Trabajo Corporativo en las escuelas estatales del municipio San Cristóbal del estado Táchira.

Objetivos específicos, a) diagnosticar la situación actual de las escuelas estatales del municipio San Cristóbal, estado Táchira, en relación con la gestión del talento humano; b) determinar la estructura organizacional existente en las escuelas estatales en estudio; y, c) elaborar un modelo de gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo.

La gestión se concibe como algo que no está relegado a un compartimiento hermético dentro de la organización, sin contacto con las demás actividades, sino que traspasa todos los ámbitos del actuar de la organización y está presente en todos (Simon, 2002). En la gestión se diferencian campos de acción, interrelacionados, entre los cuales están la gestión de producción, de talento humano, financieros, de mercadeo, sociales y políticas, legales y tributarias, ambientales, entre otras.

La planificación es fundamental, y se refiere al componente del proceso administrativo de la empresa que tiene por objetivo la selección de las actividades a realizar (Galleto, 2003, p. 80), y representa el estudio y fijación de los objetivos de la organización. Su propósito, es reducir la incertidumbre en las actividades de la organización estableciendo una serie de acciones tendientes a la consecución de los objetivos.

Lo que indica la necesidad de elegir de parte del equipo directivo que debe tener capacidad de decidir al seleccionar entre distintas alternativas que se traducirán en acciones para lograr los objetivos. La toma de decisiones, en cuanto proceso, se cumple cuando existen alternativas posibles y racionales (Santinelli, 2001). El componente prioritario de la toma de decisiones reside en la correcta determinación de los objetivos de la organización (Galleto, 2003). Así, la gestión pertenece al ámbito educati-

vo, pues el director escolar es ante todo es un organizador y coordinador de los recursos disponibles, como gerente, plantea el trabajo de hoy con proyección hacia el futuro.

En el ámbito organizacional educativo, permitirá desarrollar un conjunto de mecanismos informativos, de ejecución y control, que puede utilizar la dirección para aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la institución sea coherente con sus objetivos. Esta coordinación e integración del talento humano se puede explicar a través de la gestión por competencias (Cuesta, 2002). Los enfoques de competencias comparten puntos comunes, como el hecho de que cada competencia presenta un nombre en cuanto definición verbal precisa: identificación, autoconfianza, información, orientación, flexibilidad, liderazgo; es decir, que cada competencia tiene niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor, y se pueden desarrollar.

El principal problema del cual se enfrenta una organización es la productividad y en ello el personal es parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, tienen un gran impacto en la productividad y el desempeño (March, 2008). Esto implica que, aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados o el talento humano tienen una importancia considerable. Por ello, en el campo de la gestión organizacional se toma como punto de partida la importancia fundamental de la persona como ser humano, con sus ideales, sueños y aspiraciones, actitudes y valores (March, 2008). Esto es porque el ser humano tiene un conjunto de necesidades y para, progresar es necesario mejorar su nivel de vida, lo que se traduce en sueños que se deben cuantificar en metas, que a medida que se van cumpliendo se va progresando; el progreso se define como el avance hacia una meta. (Shapiro, 2005).

Las organizaciones están inmersas en una red de interacciones entre personas (propietario, administrador, trabajadores, clientes, proveedores, comunidad), cada una con su propio universo, su propia visión del mundo

y que tienen necesidades y objetivos, no sólo materiales, sino también afectivos y espirituales. Esta multiplicidad de actores, con necesidades y objetivos, obliga al gerente a actuar en procesos de negociación y concertación de conflictos, no en un ambiente adversario, sino buscando el beneficio de todos los participantes, y esto es uno de los componentes más esenciales de la gestión (March, 2008).

En toda organización es inevitable el cambio en las organizaciones, no solo porque la literatura organizacional así lo refiere, sino, porque el funcionamiento de lo que se denomina “pacto social” implica el hecho inobjetable de que al trabajador no se le ofrece un contrato para toda la vida; antes bien, lo que se le ofrece es un contrato finito que durará mientras sea beneficioso para ambas partes (Romero, 2006). Es así que la relación empresa-trabajador funciona bajo el supuesto de ganar-ganar, tal “pacto social” exige una cimentación diferente del trabajador. Se habla, por ende, de un trabajador que anticipa las necesidades de su área, que está al tanto de las exigencias del entorno que lo afecta, que cuenta con la creatividad suficiente para idear nuevas soluciones.

En este orden de ideas, a la hora de poner a funcionar la organización es necesario, que el trabajador cuente con un buen equipamiento motivacional: fuerte necesidad de crecimiento personal; robusta necesidad de autodeterminación; gran apertura al cambio. Al respecto, señala Linares (2008), la primera trata de la demanda de desarrollo de la capacidad; la segunda, de la capacidad y libertad para decidir los aportes que hará a la organización mediante diferentes tareas; la tercera, de la capacidad para tomar riesgos y aprovechar las experiencias.

El trabajo corporativo implica la existencia de diversos elementos en la organización, siempre profundamente interconectados y en constante realimentación. Estos son identidad, cultura y filosofía corporativa (Rey, 2004). Y es que la identidad corporativa trae inmersa los ámbitos de acción de la organización, los cuales son: qué se es, qué se hace, a dónde se quiere llegar, cómo se hace, productos y servicios, entorno próximo y remoto donde desarrolla su actividad, comunicaciones (la forma en que

explica lo que hace), comportamiento. Si a esto se suman los valores de la filosofía corporativa y el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartida y no escrita, propios de la cultura corporativa, se intuye cómo el trabajo corporativo rige a los miembros de una organización, y se refleja en las actividades de los mismos, siendo articulado por la gerencia.

En el campo de la docencia, la gerencia no es muy diferente al enfoque que se da a la gerencia de empresas. La gerencia educativa es un proceso de coordinación de una institución por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar. El gerente educativo se vale del proceso de planificación, el cual refiere a definir metas y estrategias gerenciales para alcanzarlas; de la organización, que implica diseñar estructuras y determinar tareas y procedimientos; de la dirección, que conlleva motivar, dirigir las actividades, establecer canales de comunicación; del control, lo cual es monitorear el rendimiento (Montilva, 2009).

Ahora bien, los anteriores elementos de la estructura organizacional implican una disposición. “Disponer”, como sinónimo de organizar, conlleva una serie de pasos, susceptibles de ser ordenados así: 1) identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la organización; 2) agrupar estas actividades; 3) a cada grupo de actividades asignar un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones; 4) coordinar vertical y horizontalmente la estructura resultante (Vivas, 2010).

Se observa, entonces, que la estructura organizacional es fundamental porque refiere al conjunto no sólo de funciones, sino también de relaciones que determinan formalmente dichas funciones. En este sentido, una organización “es un espacio importante de participación, puesto que aquí se relacionan personas diversas con un interés común para realizar una acción determinada” (Gilmer, 2007, p.23).

La cultura organizacional, como fenómeno interno afecta todas las áreas, departamentos y divisiones de cualquier organización y surte beneficios, para las partes interesadas. Es por ello que “toda organización crea

su propia cultura con sus propios tabúes, costumbres y usos. La cultura del sistema refleja las normas y valores del sistema formal...” (Chiavenato, 1999, p.790). De allí que los valores, conocidos también como principios organizacionales, soportan la misión y la visión de una organización. En este sentido, Serna (2002, p.86) los nombra como “expresión de la filosofía empresarial convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y metas para alcanzar finalmente los objetivos”.

La misión en una organización “significa entender cuál es realmente el negocio, de modo de concentrar todos los esfuerzos a objeto de sustentar ese fin” (Rivera, 2009, p.104). Esto implica que refiera a “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto a la cobertura de sus operaciones, sus productos, el mercado y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos” (Calzadilla, 2002, p.26). En cambio, cuando se define la visión, “se está indicando el rumbo, la dirección que se quiere entre lo que es la institución ahora y lo que se busca ser más adelante” (Osorio, 2000, p. 12), porque la visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, su propósito es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar un estado deseable.

## MÉTODO

Investigación descriptiva con diseño de campo y modalidad de proyecto factible, fundamentada en el paradigma cuantitativo, con diseño no experimental de tipo transeccional. La población del estudio estuvo conformada por 20 escuelas estatales del municipio San Cristóbal, estado Táchira, en Venezuela y las unidades informantes fueron 431 docentes y 40 directivos a quienes se les aplicó el instrumento de recolección de información.

En la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario, que se aplicó a cada estrato y que incluyó 30 ítems, utilizando una escala con tres alternativas: *siempre*, *a veces* y *nunca*. La



validación de los instrumentos se hizo mediante el juicio de expertos y la confiabilidad se obtuvo a través de una prueba piloto e índice estadístico Alfa de Cronbach (0,97).

La investigación se justifica desde los puntos de vista teórico y práctico. Permitió profundizar aspectos propios de la gestión del talento humano en las organizaciones educativas; para ello se diseñaron dos instrumentos para recopilar información directamente de los sujetos circunscritos a la investigación en relación con las dimensiones gestión, talento humano y trabajo corporativo. La información en el ámbito laboral permitió identificar los conocimientos para optimizar la labor de gerencia educativa en organizaciones similares.

## **RESULTADOS**

***Dimensión Gestión.*** Esta dimensión se encuentra determinada por la planificación, toma de decisiones, ejecución, control, responsabilidad compartida y gestión por competencias.

En relación con el indicador planificación, existe una situación medianamente favorable en cuanto al estudio y fijación de los objetivos de la institución, tanto a largo como a corto plazo, pues un 12,5% del estrato docente respondió que nunca se hace, un 65,9% señaló que se hace a veces y un 21,6% que se hace siempre. En cuanto al indicador toma de decisiones se puede apreciar una situación medianamente favorable en cuanto a que la información se obtiene a tiempo para poder definir si se continúa con el plan de acción o se modifica su curso, pues un 63% del estrato docente respondió a veces y un 100% del estrato directivo respondió lo mismo.

A pesar de las posibles concordancias entre los estratos docente y directivo, se observa discrepancia en el indicador ejecución: el 55,8% del estrato docente señaló que los directivos nunca ejercen la responsabilidad de dirigir las actividades de los subordinados para lograr objetivos organizacionales, mientras que el 62,5% del estrato directivo respondió

hacerlo siempre. Para el indicador control se puede apreciar una situación medianamente favorable, pues sólo un 6,7% del estrato docente respondió nunca, mientras que un 66,8% señaló a veces y un 26,4% siempre. Respecto al indicador responsabilidad compartida, existe una situación medianamente favorable, ya que los objetivos de trabajo están amparados en planeamientos comunes y con responsabilidad mutua compartida, además, en líneas generales, el directivo de la institución es la cabeza visible de la organización e interactúa con personas dentro y fuera de ella.

**Dimensión Talento Humano.** Esta dimensión tiene por propósito dar respuesta al trato del talento humano en las escuelas estatales del municipio San Cristóbal del estado Táchira en Venezuela, atendiendo los indicadores de conocimientos, destrezas, compromiso, capacidad, competencias.

En relación con el indicador conocimientos, se puede apreciar una situación desfavorable en cuanto al respeto por los conocimientos profesionales al momento de ubicar al talento humano, porque un 51,9% del estrato docente respondió que nunca se hace, un 45,7% señaló que se hace a veces. Lo mismo sucede con el indicador destrezas. Para el indicador compromiso, en cuanto a si se valora el compromiso individual de los trabajadores en la institución educativa, el estrato docente señala nunca en un 21,6%, a veces en un 74% y siempre en un 4,3%. Respecto al indicador capacidad, si se respeta la capacidad profesional al momento de ubicar a los trabajadores, un 70,7%, 26,9% y 2,4% del estrato docente señaló, que nunca, a veces y siempre. Para el indicador competencias, si en la institución a los trabajadores se les ofrece oportunidades para aplicar, desarrollar e incorporar competencias que aumenten su empleabilidad dentro o fuera de la misma, el directivo respondió un 62,5% siempre y un 37,5% nunca, mientras el docente respondió un 86,5% nunca y un 13,5% a veces.

En referencia al *indicador eje central del sistema productivo*, se tiene una situación poco favorable, el estrato docente, se tiene: en cuanto a si en la institución educativa los trabajadores sienten que se toman en cuen-

ta las necesidades relacionadas con el reconocimiento personal, 79,3% **a veces** y 16,3% *nunca*; respecto a si existen amplias oportunidades de desarrollo y crecimiento para los trabajadores de la institución, 66,8% *a veces* y 28,8% *nunca*; en torno a si la administración del talento humano tiene un impacto positivo en la productividad y el desempeño laboral, 67,3% *a veces* y 28,4% *nunca*; en función de si en la institución educativa el personal es visto en su calidad de talento humano, 48,6% *nunca*, 48,1% *a veces* y 3,4% *siempre*; en relación a si en la institución educativa los empleados tienen una importancia sumamente considerable, 63% *nunca*, 34,1% *a veces* y 2,9% *siempre*.

Para el *indicador salud organizacional*, en cuanto a si en la institución educativa ofrecen condiciones favorables para que el trabajador logre su mejor desempeño, se observa una situación medianamente favorable.

**Dimensión Trabajo Corporativo.** Esta dimensión tiene por indicadores la identidad, la cultura y la filosofía; en relación al *indicador identidad*, se aprecia una situación desfavorable, pues el estrato docente señala 45,2% *nunca*, 35,2% *a veces* y 19,6% *siempre*. Para el *indicador cultura* se denota una situación medianamente favorable, pues el estrato docente expresa 21,5% *nunca*, 76,2% *a veces* y 2,2% *siempre*.

Con respecto al *indicador filosofía*, se muestra una situación medianamente favorable. En cuanto a si en la institución educativa hay un esfuerzo por parte del directivo para inculcar en los empleados valores organizacionales, los docentes responden 79,3% *a veces* y 16,3% *nunca*. En torno a si en la institución educativa hay un esfuerzo por parte del directivo para inculcar en los empleados el "servicio de calidad" como un valor, los docentes señalan 67,8% *a veces* y 27,9% *nunca*. En relación a si en la institución educativa los valores han comprendido una serie de creencias compartidas, los docentes responden 76,9% *a veces* y 18,8% **nunca**.

Según el diagnóstico realizado, es evidente, que la gestión del talento humano en función del trabajo corporativo, no se está desarrollando de manera idónea; vistos los porcentajes de las respuestas de docentes y

directivos, se deduce una situación desfavorable, donde muchas falencias no son atendidas, en el caso de los directivos, por estar centrados en sobrevalorar situaciones particulares medianamente favorables, desarrollando una mirada y, en consecuencia, una apreciación poco sincera de la realidad institucional educativa. Es así que se han observado deficiencias importantes en lo que respecta a: a) consideración de los factores del individuo que le dan esa calidad de talento humano (Vivas, 2010); b) acción y efecto de administrar (Simon, 2002); y, c) el trabajo corporativo (Rey, 2004).

### Sistema material del Modelo de Gestión del Talento Humano

El modelo material que se propone, (ver figura 1), es un modelo de gestión del Talento Humano para el fortalecimiento del Trabajo Corporativo en las organizaciones educativas, que aspira direccionar las acciones que se adoptan en ellas, con la finalidad de alcanzar la efectividad de los diferentes aspectos del trabajo corporativo, tal como se aprecia en la figura.

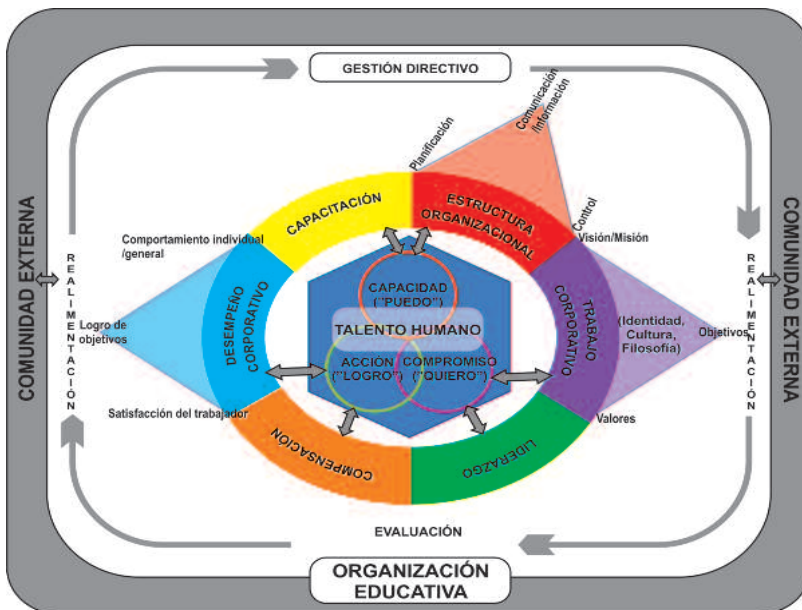


Figura 1. Modelo de Gestión de Talento Humano a las organizaciones educativas

El modelo propuesto, como se observa, tiene a la Organización Educativa en su conjunto como *ámbito de acción*, vinculando su ambiente interno con su ambiente externo, reconocido como “comunidad externa”. En este orden de ideas, y sabiendo que el talento humano es el componente fundamental de cualquier institución, el mismo se presenta como el núcleo del cual dependen los demás componentes, elementos todos en constante realimentación.

- Núcleo Talento Humano: Generalmente, está conformado por elementos que dan a las personas la cualidad *talento*, tan relacionada con las *competencias*. Por tanto, coincide con lo que Lawshe y Balma (1966) planteaban hace varias décadas como: a) la potencialidad para aprender a realizar un trabajo, es decir, con las *capacidades*; b) la capacidad real y/o actual para llevar a cabo el trabajo, esto es: *la acción*; y, finalmente, c) la disposición, motivación y/o interés para realizar ese trabajo, es decir, *el compromiso*.

En relación con esto último, es importante señalar que su presencia como componente medular del núcleo talento humano, no es gratuita. Los aspectos de capacidad, acción y compromiso se complementan y resultan determinantes, pues es posible que una persona tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa cómo hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones para realizarlo. Por ende, se debe considerar a un profesional en tal vertiente de éxito en el desempeño de sus actividades si conjuga: capacidades, compromiso, y acción.

En consecuencia, en el modelo propuesto se observa que en la organización educativa el talento humano, resultante de la suma de los elementos descritos, está relacionado con los componentes institucionales y sus procesos de la siguiente manera: a) las capacidades de los docentes están en vinculación directa con capacitación y estructura organizacional; b) el compromiso se encuentra vinculado a la identidad, cultura y filosofía corporativa, y al liderazgo; y, finalmente, c) *la acción* se haya vinculada de manera directa a la *compensación* y al *desempeño corporativo*.

- Capacitación y Estructura Organizacional: En primer orden están los componentes organizacionales vinculados directamente a

las capacidades del talento humano: capacitación y estructura organizacional; lo que se traduce como el resultado de la incorporación de las capacitaciones, las instituciones educativas tendrán un talento humano orientado hacia la acción, al cumplimiento de objetivos, capaz de comprender las necesidades e intereses de los demás (comprensión interpersonal) y del trabajo para satisfacerlas (orientación de servicio), enfatizando un alto grado de talento organizacional. Además, existen competencias gerenciales, que si bien harán aportes al trabajo del docente en el aula, son indispensables para la labor del directivo educativo.

No obstante, el otro elemento está vinculado directamente al talento humano en función de las capacidades, y es la estructura organizacional, en torno a la cual están en relación constante la planificación, información/comunicación y control. La estructura organizacional tiene por objeto establecer un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de la organización educativa, para trabajar juntos de forma óptima y alcanzar las metas fijadas en la planificación. En este orden de ideas, los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables; debe existir una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona; ha de estar establecida el área de autoridad de cada uno, lo que cada quien debe hacer para alcanzar las metas, además de saberse cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad (Kras, 2000).

En este sentido, el director educativo debe seguir (en cuanto a organizar) del talento humano a su cargo, los siguientes pasos: 1) identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar; 2), agrupar estas actividades; 3) a cada grupo de actividades asignar un coordinador con autoridad para supervisar y tomar decisiones; y, 4) coordinar vertical y horizontalmente la estructura resultante.

- **Identidad, Cultura, Filosofía Corporativa, y Liderazgo:** El compromiso refiere a la disposición para realizar las actividades, apareciendo en el modelo propuesto vinculado de manera directa a la identidad, cultura y filosofía corporativa y al liderazgo corporativo que está conformado por la visión y la misión, los objetivos organizacionales y los valores. Por ende, se debe entender que la misión, más que una frase concisa, con foco interno, brinda la razón de la existencia de la organización

educativa, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades y los valores que guían las actividades de sus empleados; y que la visión permite establecer y vincular a todo el talento humano de la organización en las metas de mediano y largo plazo. Es importante implantar, mantener, comunicar y consolidar el sistema de valores que gira en torno a estos dos elementos fundamentales.

En tal sentido, la identidad, cultura y filosofía corporativa influye en el liderazgo, el otro factor del compromiso en el núcleo talento humano del modelo propuesto, que debe ser visto en torno a múltiples aptitudes que en él convergen, lo cual es importante para dar significado y autonomía a la figura del directivo, en primera instancia, y a los coordinadores y/o docentes, en segunda. Estas capacidades se ubican en torno a la aptitud de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En tal sentido, el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz, sea éste personal, gerencial o institucional.

Si el talento humano de la organización educativa, entiende que el liderazgo gerencial refiere al proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, también debe internalizar que, en consecuencia, aparecen implicaciones importantes: a) involucra que haya una persona (líder) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores); b) éste debe ejercer y respetar la capacidad de persuasión e influencia; c) y debe resaltar en su comunicación y liderazgo sus habilidades directivas.

- **Compensación y Desempeño Corporativo:** En último orden se tiene que los componentes organizacionales vinculados al elemento acción del núcleo talento humano, son la compensación y el desempeño corporativo. Considerando que las personas son imprescindibles para cualquier organización, la gestión del talento humano es el pilar estratégico de la gestión gerencial moderna (Ferrer, 2008). Pues las personas constituyen una ventaja competitiva, por lo que la inversión en procesos de selección, formación, compensación y evaluación resulta fundamental. Si bien el proceso de selección de personal no incumbe a veces directamente a las organizaciones educativas centralizadas, por ejemplo, sino a un órgano superior, los otros procesos de formación,

compensación y evaluación sí implican a la organización educativa. El primero ha sido ya tratado en el presente modelo de gestión, los otros refieren a este apartado, compensación.

La compensación intenta fomentar el rendimiento y motivar al talento humano mediante la retribución. Esta retribución no consiste sólo en aumentar los salarios, sino en encontrar los programas de retribución adecuados al entorno específico de cada organización educativa según su propia realidad. Así, por las restricciones que a nivel de recursos financieros, decisiones presupuestarias y vinculaciones sindicales tienen ciertas organizaciones educativas, no aplicarán de manera interna los sistemas de incentivos sobre producción, antigüedad, horas extra, méritos, conocimientos especializados. No obstante, existen incentivos no financieros, que pueden concederse en otras especies (reconocimiento de méritos, placas conmemoratorias, certificados, días especiales de vacaciones). Este sistema de retribución tiene relación con la medición de los objetivos organizacionales y las contribuciones a cada individuo. En tal sentido, se conecta con el segundo de los componentes organizacionales vinculados al elemento acción del núcleo talento humano, es decir, con el desempeño corporativo.

El modelo de gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo propuesto, refiere a la existencia de una relación recíproca y cíclica que está inmersa en un sistema de realimentación de distintos elementos organizacionales en el entorno educativo. El núcleo fundamental es el talento humano, resultante de la suma de tres componentes particulares: capacidad, compromiso y acción. Cada uno de estos componentes es susceptible de ser resumido con un verbo conjugado en primera persona, siendo, respectivamente: “puedo”, “quiero”, “logro”. Estas actitudes del ser humano, dentro de la organización educativa, propenden a la consecución de objetivos individuales que, en conjunto, constituirán los objetivos organizacionales.

## **CONCLUSIONES**

En función de los constructos teóricos se demostró cómo el proceso administrativo de inserción del componente humano en las organizacio-



nes educativas estudiadas, en función de las competencias individuales de cada persona y para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control bajo los principios de identidad, cultura y filosofía, no se da de manera idónea, por ello es viable el diseño de un modelo de gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo.

En tal sentido, al proponer el modelo de gestión, se tiende a transformar la administración de personal en una interrelación humana, donde la inducción sea un proceso constante de adaptación y conocimiento general y la evaluación del desempeño se transforme en una oportunidad de crecimiento, tomando en cuenta, en función de los principios y objetivos organizacionales, que los planes se realicen con base en gustos y aptitudes de cada quien, además de que los reconocimientos se fijen por capacidades, conocimientos y productividad. Es decir, la capacitación se parecerá más a la educación; las normas serán paulatinamente remplazadas por los criterios y los manuales se convertirán en guías de trabajo. De esta manera, se gestionarán seres humanos y no recursos.

Por consiguiente, al diagnosticar la situación actual de las escuelas estatales del municipio San Cristóbal, estado Táchira, en relación con la gestión del talento humano se determina que tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.

Igualmente, al determinar la estructura organizacional en las escuelas estatales se evidencia que debe generarse la incorporación de las capacitaciones a las instituciones educativas para que tengan un talento humano orientado hacia la acción y cumplimiento de objetivos.

Finalmente, con la elaboración de un modelo de gestión del talento humano, para el fortalecimiento del trabajo corporativo, se crea y estructura la gestión del talento humano, considerando el hecho de identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la organización educativa.

## REFERENCIAS

- Calzadilla, M. (2002). *Gerencia. Selección de Lecturas*. Caracas: UPEL IMPM
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría General de la Administración* (5° Ed.). Bogotá: Mc Graw Hill / Interamericana
- Cuesta, A. (2002). *Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos*. La Habana: Academia
- Díaz, M. (2004). *La gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la psicología*. La Habana: Universidad de la Habana
- Ferrer, A. (2008). *Recursos humanos: una mirada al centro organizacional*. Buenos Aires: UBA
- Galleto, B. (2003). *Sistemas de información gerencial*. Caracas: UCV
- Gilmer, V. (2007). *Psicología Organizacional e Industrial*. Nueva York: Mc Graw Hill / Interamericana
- Kras, E. (2000). *Cultura Gerencial*. México: Iberoamericana
- Lawshe y Balma (1966). *Principles of personnel testing*. New York: McGraw-Hill
- Linares, P. (2008). *Valores en las organizaciones emergentes*. Buenos Aires: UBA
- March, J. (2008). *El Redescubrimiento de las Instituciones*. México: FCE
- Montilva, M. (2009) *Educación y gerencia: perfiles competitivos*. México: UNAM
- Osorio, M. (2000). *Indicadores de Gestión*. Santa Fe de Bogotá: 3R Editores
- Rey, F. (2004). *Imagen, Identidad y Reputación*. Buenos Aires: Austral
- Rivera, A. (2009). *Competencias Gerenciales para el liderazgo futuro*. Caracas: Editorial CEC
- Romero, O. (2006). *Las organizaciones emergentes y el nuevo trabajador*. Memorias. EVEMO 6
- Santinelli, D. (2001) *Planificación y toma de decisiones*. México: FCE
- Serna, H. (2002). *Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión* (8° Ed.). Bogotá: Global Ediciones S.A

- Shapiro, B. (2005). *Hombre, Cultura y Sociedad*. México: FCE
- Simon, H. (2002). *El Comportamiento Administrativo*. México: FCE
- Vivas, E. (2010). *El ser humano y la organización. Técnica de procesos*. Buenos Aires: Sur