



Gestión efectiva del talento humano en las personas docentes

Effective management of human talent in teaching staff

Gestão efetiva do talento humano nas pessoas docentes

Marcela Chinchilla Garro

Universidad de Costa Rica
San José, Costa Rica
marcelachinchillagarro@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9709-9964>

Marco Alvarado Barboza

Universidad de Costa Rica
San José, Costa Rica
antonio.alvaradobarboza@ucr.ac.cr
<https://orcid.org/0000-0003-1932-3785>

Resumen

Las personas administradoras educativas tienen como factor valioso para su gestión el talento humano de sus colaboradores. Bajo esta premisa, este estudio tuvo como objetivo analizar la gestión para el desarrollo del talento humano en el personal docente y administrativo del Colegio Francisca Carrasco Jiménez, del circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Cartago. La investigación base de este artículo se realizó mediante un enfoque cualitativo utilizando como diseño el estudio de caso. Se trabajó con el personal docente

y administrativo del centro educativo utilizando dos técnicas para la recolección de información: la entrevista y el grupo focal. Entre los principales hallazgos se encuentra que los gestores educativos juegan un papel clave en el desarrollo de sus organizaciones, pero deben poseer los talentos adecuados para ejercer las funciones de la manera correcta y esperada; de lo contrario, no se obtendrá ese valor agregado, ni tampoco el éxito de sobresalir en el mercado actual, además de la inminente dificultad para conseguir un buen rendimiento laboral.

Palabras claves

gestión - talento humano - habilidades

Abstract

Educational administrators consider the human talent of their collaborators as a valuable factor for their management. Under this premise, this study aimed to analyze the management for the development of human talent in the teaching and administrative staff of Colegio Francisca Carrasco Jiménez, in circuit 02 of the Regional



Directorate of Education of Cartago. The article was conducted using a qualitative approach, with a case study design. The study involved working with the teaching and administrative staff of the educational center, using two techniques for data collection: interview and focus group. Among the main findings is that educational managers play a key role in the development of their organizations, but they must possess the appropriate talents to perform their functions correctly and as expected; otherwise, the added value will not be obtained, nor will success in standing out in the current market, in addition to the imminent difficulty in achieving good work performance.

Key words

management - human talent - skills

Resumo

Os administradores educacionais consideram o talento humano de seus colaboradores como um fator valioso para sua gestão. Sob essa premissa, este estudo teve como objetivo analisar a gestão para o desenvolvimento do talento humano no corpo docente e administrativo do Colégio Francisca Carrasco Jiménez, no circuito 02 da Dirección Regional de Educación de Cartago. O artigo foi conduzido usando uma abordagem qualitativa, com um desenho de estudo de caso. O estudo envolveu trabalhar com o corpo docente e administrativo

do centro educacional usando duas técnicas para coleta de dados: entrevista e grupo focal. Entre os principais resultados está que os gestores educacionais desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de suas organizações, porém eles devem possuir os talentos apropriados para desempenhar suas funções corretamente e conforme o esperado; caso contrário, o valor agregado não será obtido, nem o sucesso em se destacar no mercado atual, além da iminente dificuldade em alcançar um bom desempenho no trabalho.

Palabras clave

gestão - talento humano – habilidades

Introducción

La educación tiene como misión formar a las personas que tendrán el protagonismo de afrontar y responder a todos los factores sociales y económicos que se terminan constituyendo en retos y desafíos. A pesar de que los sistemas educativos han avanzado, aún se encuentran aspectos que afectan la gestión de la educación, lo que hace que aún no exista la calidad que se necesita en la educación (CONARE, 2019). Es aquí donde a los gestores se les invita a ser creativos e innovar en su modelo de gestión. Un factor primordial es el desarrollo del talento humano con el que cuentan en su centro educativo.



Las personas administradoras de los centros educativos deben ser los mediadores encargados de definir, fortalecer y proponer acciones que propicien una mejora el nivel de calidad que se requiere en las instituciones, y un medio para hacerlo es la gestión para el desarrollo del talento humano. Cuanto más se aprovechen las cualidades del personal a cargo, más competitiva se vuelve la organización, lo que genera un logro hacia la calidad de la educación.

En relación a la gestión de talento humano en centros educativos, existen antecedentes investigativos internacionales respecto a su desarrollo, entre los que se puede referenciar los trabajos realizados por Contreras (2018), Ponce (2018), Sosa (2017) y Rodríguez (2015), donde se encontraron conclusiones como el hecho de que la gestión educativa es parte responsable de que los docentes alcancen una buena calidad de vida y que influye plenamente y directamente en el marco del buen desempeño docente.

A nivel costarricense se pueden destacar los estudios realizados por Navarro (2017), Chaverri (2014), Dobles (2005) y principalmente Ramírez (2015), quien explica que las competencias profesionales deben ser una prioridad en los gestores de educación, al ser estos líderes y protagonistas en los centros educativos. Además, explican que los gestores educativos deben trabajar

en el liderazgo y la convivencia con los demás, así como ser sistemáticos, proactivos y abiertos, y ejercer la planificación de acuerdo a sus necesidades.

Gestionar el talento humano es imprescindible para adquirir los objetivos de un centro educativo en mejora de la calidad de la educación. Dicho talento humano es el activo máspreciado adquirido por una organización, ya que se convierte en el pilar fundamental de su crecimiento. Para alcanzar los objetivos definidos y deseados, es crucial el desarrollo de procesos administrativos efectivos en relación con el personal disponible, y esto se logra considerando cuatro aspectos clave: el conocimiento adquirido, la capacidad para resolver problemas, la aptitud para la innovación, la capacidad para enfrentar y resolver diversas situaciones, y la disposición emprendedora para alcanzar los objetivos y metas establecidos (Contreras, 2018).

De este modo, cuando se habla de “gestión de talento humano en educación” se refiere al administrador de un centro educativo que obtiene el máximo provecho del recurso con el que cuenta, aprovechando los conocimientos, capacidades y habilidades del personal para alcanzar las metas organizacionales.

Bajo esta premisa, resulta importante entender que los gestores educativos



deben reconocer y promover el talento humano de su personal para el beneficio de la organización; de ahí que el objetivo de este artículo sea analizar la gestión del talento humano que realiza el administrador de un centro educativo para la mejora de la calidad de la educación.

Posicionamiento teórico

• **Gestión del talento en educación**

La gestión de la educación se responsabiliza de velar por el buen funcionamiento de un centro educativo instaurando acciones y estrategias que permitan resolver las necesidades y alcanzar los objetivos de una organización. Por lo tanto, la gestión educativa puede definirse como un proceso que implica que el director o equipo directivo identifique las acciones a tomar (planificación) en función de los objetivos institucionales y las necesidades identificadas. Deben definirse los cambios deseados, las nuevas acciones a emprender y la ejecución de los cambios necesarios, así como la estrategia para llevar a cabo estas acciones (estrategias, acciones) y los resultados esperados (Valencia, 2017).

Estas estrategias implican que los centros educativos estén gestionados por personas capaces que logren encaminar la organización a la mejora constante, en busca de la calidad de la educación. En la gestión educativa se abarcan medidas y tácticas

para dirigir los recursos humanos, materiales, financieros, procesos técnicos, gestión del tiempo, seguridad e higiene, así como el control de la información relacionada con todos los integrantes de la institución educativa. Esto incluye el cumplimiento de normativas y la supervisión de funciones, con el objetivo exclusivo de mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje (Contreras, 2018).

• **Trascendencia del gestor educativo en el desarrollo del talento humano**

Entre todas las funciones del gestor educativo sobresale el conocer la información relacionada con todos los integrantes de la institución y sacarle el mayor provecho a este conocimiento. Este aspecto se asocia a la gestión para el desarrollo del talento humano tomando en cuenta las habilidades, destrezas y aptitudes de los miembros de la organización.

Precisamente, en cuanto al concepto de *gestión de talento humano*, se trata de una estrategia de gestión que busca maximizar la creación de valor para la organización mediante un conjunto de acciones orientadas a garantizar la disponibilidad constante de conocimientos, capacidades y habilidades necesarias para lograr resultados competitivos, tanto en el presente como en el futuro del entorno empresarial (Prieto, 2013).



Toda organización cuenta con talento humano para alcanzar objetivos y metas, pero para poder utilizar este recurso de buena manera debe haber un administrador en la organización que lo gestione correctamente. Como líder en la gestión de recursos humanos, el director asume una tarea crucial al guiar el potencial individual de cada miembro hacia hacer valer la visión y la misión organizacionales, fomentando así el desarrollo de sus conocimientos, emociones y habilidades (Arroyo, 2007).

Asimismo, el gestor de un centro educativo debe aprovechar las diferencias que hay en ese talento, ya que no todos los miembros de una organización tienen las mismas características. El líder debe tener en cuenta que, aunque el personal esté capacitado y cualificado, no todos desarrollan las mismas habilidades ni al mismo tiempo. Esto no significa que algunos sean inferiores a otros, sino que todos tenemos puntos fuertes y débiles en términos de habilidad. Lo crucial en la gestión de personal es comprender las diferencias de habilidades entre los miembros de la organización y utilizar este conocimiento para mejorar las posibilidades de éxito en el trabajo de cada uno de ellos (Arroyo, 2007).

Metodología

Para realizar el proceso investigativo se utilizó un enfoque cualitativo, de tipo no experimental, bajo un diseño transaccional de estudio de caso, tomando como objeto de estudio al Colegio Francisca Carrasco Jiménez, del circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Cartago, del Ministerio de Educación Pública (MEP) de Costa Rica.

Para realizar la investigación se tomó como muestra no probabilística a conveniencia un total de 11 participantes (1 director y 10 docentes). Como técnicas de recolección de información se utilizaron la entrevista semiestructurada a profundidad, el grupo focal y la revisión documental. Las técnicas implementadas permitieron adentrarse en las circunstancias y contextos reales, para entender cómo gestiona el administrador del centro educativo el desarrollo de talento humano.

La información obtenida se procesó a través de seis categorías de análisis, a saber: conceptualización del talento humano, talentos y destrezas presentes en el personal de la organización, gestión del talento humano, desarrollo del talento humano, necesidades de crecimiento personal del equipo directivo y desarrollo profesional del equipo directivo.



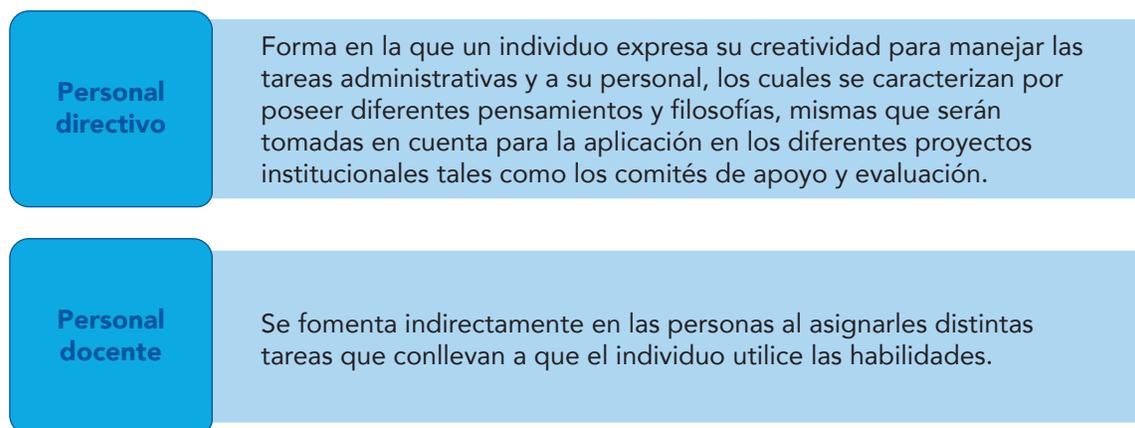
Discusión de resultados

Los resultados encontrados durante el proceso investigativo se presentan en las categorías de análisis previamente indicadas en el apartado de metodología y método. La primera categoría analizada es el concepto de gestión de talento humano.

- **Concepto de gestión de talento humano**

Un primer aspecto consultado a los participantes fue el concepto que manejan de gestión de talento humano. Para poder gestionar efectivamente, un administrador debe tener claro qué entiende por “talento humano”. Al respecto, en la figura n° 1 se muestra lo expresado por los participantes.

Figura N° 1. Conceptualización de la gestión del talento humano



Fuente: Elaboración propia.



Tanto el director como los docentes entrevistados tienen conocimiento sobre el concepto de talento humano. Ambas partes concuerdan en que el talento humano es la habilidad que tiene una persona para delegar y desempeñar las actividades, con el valor agregado suficiente para alcanzar resultados de excelencia.

Ahora bien, conocer el concepto no es suficiente. La gestión del talento humano es lo que verdaderamente impacta a una organización. El éxito de un centro educativo se establece por la capacidad de la gestión para emplear a personas con talento e implementar los procesos adecuados según las normas y necesidades de cada organización. La lógica subyacente de la gestión del talento parece bastante clara: si bien los procesos, la tecnología y el capital son importantes en las empresas, son las personas las que finalmente toman las decisiones y generan valor utilizando estos activos corporativos para desarrollar productos y servicios demandados por la gente. Por lo tanto, cuanto más capacitado sea el personal de una organización, mejor será su desempeño. Este es el motivo por el cual se debe implementar el proceso de gestión del talento, que consiste en atraer,

desarrollar y utilizar los mejores talentos con el fin de lograr resultados empresariales sobresalientes (Franco y Guerrero, 2018).

En el caso del director del Colegio Francisca Carrasco Jiménez, se mostró que tiene noción de ello y enfoca su conocimiento, esfuerzo y habilidad en lograr un buen rendimiento que beneficie a toda la institución. Lo más importante y estratégico para el desarrollo de una empresa competitiva sostenible es utilizar el capital intelectual como factor de generación de conocimiento productivo; finalmente este conocimiento se constituye en la base de la innovación y la productividad.

Un aspecto fundamental para que los centros educativos puedan mantenerse fuertes ante las competencias, tomando en cuenta el talento humano de sus colaboradores, es reconocer los talentos y destrezas que posee su personal. El talento de un individuo se obtiene de forma natural, mientras que las destrezas se obtienen a lo largo de la vida con ayuda de la práctica y la observación, al ser usualmente actividades manuales o físicas. En la figura n° 2, se detalla la información brindada por el personal participante.

Figura N° 2. Talentos y destrezas presentes en el personal docente de la institución



Fuente: Elaboración propia.

El director y las personas docentes reconocen algunos de los talentos y destrezas más sobresalientes entre los miembros del equipo. Estos talentos y destrezas son de gran utilidad en el ámbito de la educación, ya sea para el desarrollo de las lecciones o para las actividades institucionales.

A criterio de los docentes, los talentos son aprovechados en cada una de las actividades administrativas y docentes. Dos de los docentes destacaron la facilidad que tienen para la ebanistería, lo cual les ha

ayudado para la reparación de escritorios y pupitres estudiantiles. Algunos docentes reconocen sus habilidades para dialogar en público; por ello suelen colaborar con actividades institucionales tales como graduaciones, ferias, entre otras celebraciones. Una de las docentes se refirió al tema, explicando que en actividades como el Festival Estudiantil de las Artes (FEA) o días festivos se organizan para trabajar con grupos de estudiantes y se colaboran entre sí, ya sea con coreografías, preparación de temas musicales, entre otros.



Además, se detalló que los miembros del equipo con destrezas en herramientas tecnológicas han apoyado a compañeros que presentan oportunidades de mejora o carencia de conocimiento en este ámbito. Los docentes reconocieron que las actividades digitales eran menos comunes; empero, actualmente se ha convertido en un insumo de gran importancia para el desarrollo de las lecciones.

Por su parte, el director reconoce lo importante que es conocer al personal a cargo, por lo cual siempre se da a la tarea de observar e investigar sobre cada uno de los miembros. En la actualidad, reconoce los talentos y destrezas de cada participante del equipo y les asigna actividades específicas a lo largo del ciclo lectivo, según lo observado. Ambas partes reconocen el complemento e importancia que cada uno de los integrantes tiene en la institución.

El “talento” se refiere a la capacidad inherente de un individuo para destacarse en diversas áreas, como la ciencia, el arte, el deporte, la expresión, lo social o lo lógico, demostrando un alto nivel de habilidad, creatividad y eficacia gracias a sus atributos físicos y mentales que son apropiados para llevar a cabo dichas actividades (Cupe, 2017). En este sentido, conocer los talentos individuales y colectivos de los miembros del equipo es fundamental en toda organización, pues contribuye a la asignación

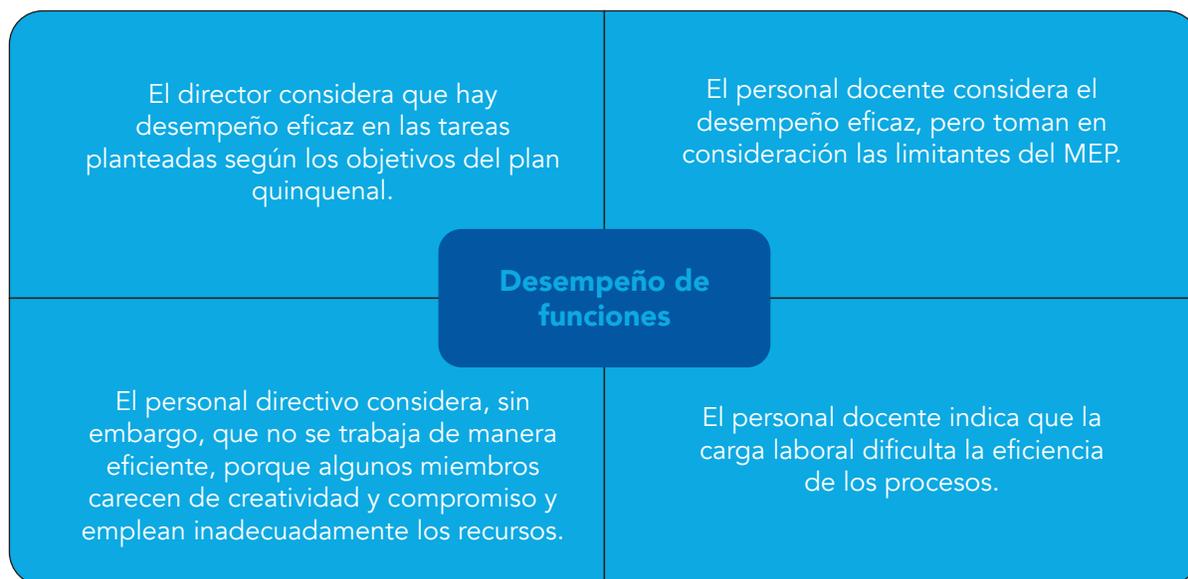
correcta de actividades y, con ello, a alcanzar eficientemente los objetivos institucionales.

Es así como el talento es una de las características más sobresalientes del ser humano, y el conocer los tipos de talentos que definen a cada persona es fundamental, pues a través de ello se pueden trabajar áreas de mejora más eficiente y exitosa.

Por su parte, las destrezas representan las características que influyen directamente en cómo los individuos realizan acciones de forma más simple y funcional; asimismo, se pueden identificar como la capacidad de solventar problemas de manera más eficiente y oportuna, brindando ese apoyo extra. Consiguientemente, las destrezas determinan un papel importante en el buen funcionamiento de las organizaciones, cuando los responsables de tomar las decisiones las emplean en las tareas según los objetivos de la institución. En el caso del Colegio Francisca Carrasco Jiménez, tanto su director como el personal docente reconocen la importancia de ellas y suelen beneficiarse de cada destreza presente.

Para continuar, el desempeño de funciones es vital en toda organización. Las personas que trabajan para un centro educativo deben ejercer sus funciones de manera eficaz y eficiente para alcanzar los resultados de forma satisfactoria. En la figura n°3 se muestra lo que los participantes opinan con respecto a su desempeño:

Figura N° 3. Desempeño de funciones de manera eficiente y eficaz



Fuente: Elaboración propia.

Desempeñar las funciones de manera eficaz es uno de los procesos que se llevan a cabo en la institución. Sin embargo, falta trabajar de manera más eficiente. El director explicó que no todos los trabajadores tienen el mismo grado de eficacia; sin embargo, unen fuerzas para cumplir con los objetivos establecidos en el plan quinquenal y usualmente se logran de manera satisfactoria. Igualmente, aseguran que algunos miembros del equipo no están comprometidos en su totalidad con sus obligaciones; además, no hacen buen uso de los recursos disponibles en la institución, por lo que tienen que estar en constante seguimiento

para que se cumplan las funciones en el tiempo estimado y, a su vez, se utilice todo material disponible, que agregue valor a las tareas realizadas.

Por su parte, el personal docente expresa que sí son eficaces según los parámetros del MEP; sin embargo, no se sienten satisfechos con los resultados, puesto que podrían ser mejores si afrontaran menos limitantes y pudieran enfocar más tiempo en docencia y no en trámites burocráticos. Consideran que existe una carga laboral muy alta, proveniente del sistema educativo, que dificulta realizar las labores de la manera deseada. Los docentes comentan



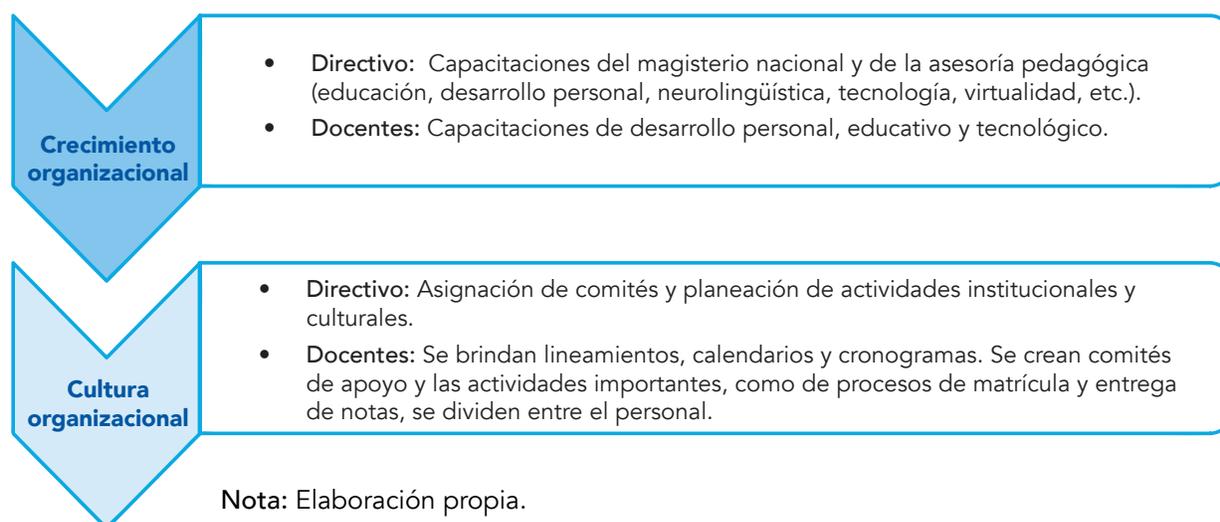
que entre la labor propiamente docente y las burocráticas se consume todo el horario estipulado, y eso causa que deban seguir laborando en los hogares, lo cual no solo afecta su desempeño sino su vida familiar.

En este sentido, la eficacia se encuentra presente pero no en la extensión óptima, al existir diferentes situaciones que la impiden. Sin embargo, ser eficaces y eficientes en los ámbitos laboral y personal es fundamental para alcanzar los resultados deseados, los cuales son independientes de los recursos utilizados. A través de una gestión eficiente, los directivos pueden coordinar de manera más efectiva los recursos humanos, materiales y de información. El éxito de una organización está estrechamente ligado a la capacidad de los gerentes para utilizar esos

recursos de manera eficiente (Contreras, 2015). Por consiguiente, alcanzar la eficacia y eficiencia en una organización le garantizará el éxito, al reconocerlas como una capacidad para lograr desarrollar las tareas de forma deseada o esperada.

El talento humano desarrolla, atrae y retiene el recurso humano en una organización a través de distintas acciones que desde la gestión se implementan para maximizar su crecimiento organizacional. Por lo tanto, en la figura 4 se presenta lo expresado por los participantes en relación a las acciones de crecimiento y cultura organizacional realizadas desde el centro educativo para la gestión y mantenimiento del talento humano.

Figura N°4. Acciones de crecimiento y cultura organizacional realizadas desde el Colegio Francisca Carrasco para la gestión del talento humano





Entre las acciones mencionadas por las personas docentes y el director, concuerdan que toman distintas capacitaciones y estrategias para desarrollar y contribuir con el crecimiento y cultura organizacional de la institución. Estas pueden ser solicitadas o sugeridas por el MEP o internas, según se amerite, ya sea para mejorar o para erradicar las demandas y necesidades que se presenten día con día.

El crecimiento organizacional se logra cuando se trabaja en las necesidades de la organización; estas usualmente se enfocan en mejorar el recurso humano existente y así solucionar todo tipo de situación que desafíe el nivel de desempeño y productividad dentro del grupo. Una estrategia de cambio controlado representa un enfoque para abordar los diversos desafíos que enfrentan las organizaciones. Este cambio implica esfuerzos deliberados dirigidos a resolver una situación insatisfactoria mediante la planificación y ejecución de una serie de acciones y estrategias derivadas de un análisis exhaustivo de la organización (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011).

En consecuencia, las capacitaciones son una buena herramienta para responder a las necesidades de crecimiento de toda institución, gracias a que mejoran la eficiencia, desempeño, conocimiento y actitud de los participantes, lo que contribuye en la obtención de un personal más calificado

y productivo, y esto, a su vez, es determinante para definir el éxito institucional.

En cuanto a la cultura organizacional, el trabajo en equipo representa un aspecto primordial a incluir. Fundamentado en la información brindada por los directivos y los docentes, todo el personal es tomado en consideración para las distintas actividades que se desarrollan a lo largo del ciclo lectivo, y su participación está relacionada con las habilidades que posean.

Es crucial puntualizar que la cultura organizacional refleja la esencia de la organización y está presente en todas las funciones y acciones de cada miembro, por lo cual debe estar definida y sólida en todo momento. Las organizaciones que fomentan la participación de sus empleados no solo superan en rendimiento a aquellas que no lo hacen, sino que esta brecha se incrementa con el tiempo, sugiriendo una relación de causalidad entre la cultura organizacional y el desempeño (Dennison, 1984, citado en Cardoza, Bermúdez y Zapata, 2019).

Por lo tanto, es prioritario garantizar la continuidad y el desarrollo en materia de cultura organizacional; la contribución con la productividad, la motivación y la satisfacción de cada miembro, a su vez, facilita y refuerza los valores de la organización. Asimismo, debe existir una flexibilidad que permita la actualización y estimulación a crear técnicas nuevas.



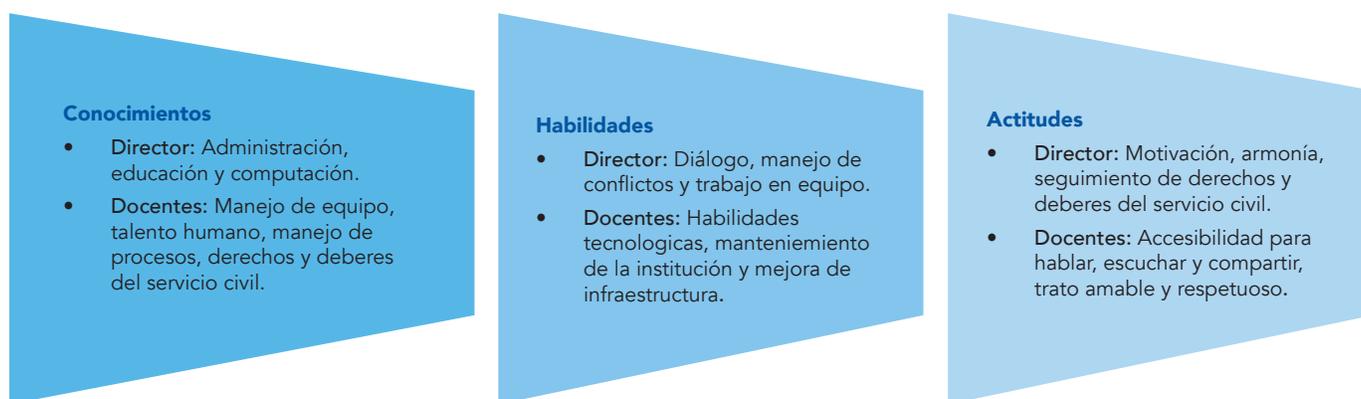
En síntesis, el crecimiento organizacional es una de las principales puertas hacia el éxito de toda organización. La clave es reconocer las necesidades y áreas de mejora y convertirlas en fortalezas; para ello, se necesita mantener abiertos los canales de comunicación, observación y autoevaluación en todas las áreas presentes.

Por su parte, la cultura organizacional es reconocida como aspecto integral de la institución, es decir, muestra la forma de actuar y ser de los colaboradores, su visión, misión y objetivos. Todos estos aspectos juntos crean la percepción visible y distinguible para la sociedad. Es evidente que,

como parte de la era del conocimiento y la globalización, se buscan entidades con gran cultura organizacional, capaces de satisfacer las necesidades del individuo.

Además de generar acciones de crecimiento y fomentar una cultura organizacional, el gestor educativo debe tener el conocimiento, así como las habilidades y las actitudes para desarrollar el talento humano. Por lo tanto, en la figura 5 se presenta lo expresado por los participantes con respecto al tema:

Figura N° 5. Opinión sobre los conocimientos, habilidades y actitudes que posee la persona directora para la gestión del talento humano



Fuente: Elaboración propia.



Para que se desarrolle una buena gestión del talento humano, se debe cumplir con el conocimiento, las habilidades y actitudes necesarias. Según la información obtenida por los participantes, el director del Colegio Francisca Carrasco Jiménez cuenta con conocimientos en administración, educación, computación, manejo de equipo, talento humano, manejo de procesos, derechos y deberes del servicio civil, todos fundamentales en la tarea de un gestor educativo.

El conocimiento se reconoce como la clave para comprender y actuar ante las distintas situaciones de la vida; entre más amplio sea, mayor será el agregado, y así su distinción entre los miembros del equipo. Desde esta perspectiva, el conocimiento se distingue como la adquisición y creación de un conjunto de conceptos manejados por las personas, los cuales les proporcionan datos iniciales. Estos datos, cuando se estructuran lógicamente, permiten la construcción de información necesaria para la toma de decisiones (Terrazas y Silva, 2013).

En este sentido, el conocimiento debe de estar en constante transformación, con el fin de mantenerse actualizado y así proveer resultados acordes con las necesidades actuales. En el ámbito de la gestión educativa, esto es primordial al ser los responsables de cumplir con los objetivos y responsabilidades institucionales.

Además del conocimiento, la gestión debe contar con las habilidades necesarias para lograr una buena gestión; según la opinión de los participantes, las principales habilidades del equipo directivo se centran tanto en habilidades blandas, como en la comunicación y el trabajo en equipo, así como habilidades en el buen manejo de herramientas tecnológicas y manuales referentes a mantenimiento e infraestructura de la institución.

Los profesionales que desempeñan labores directivas deben tener las habilidades y cualidades que les permitan conectar con el personal a través de estrategias que les faciliten gestionar bajo un liderazgo eficaz y eficiente. El desarrollo del papel de liderazgo ha resultado en un incremento de las habilidades, características y aptitudes requeridas para los directivos. Ya no se limita a la gestión eficiente de proyectos, sino que también implica el liderazgo efectivo, la capacidad de involucrar a otros, fomentar la colaboración, buscar la satisfacción de los miembros del equipo, así como innovar y perseguir mejoras constantes (Lorenzo, 2004, citado por Collado, 2012).

Las habilidades son trascendentales pues buscan un acercamiento ameno, responsable y profesional con el equipo educativo. Por ello, se incentiva a toda gestión a poner en práctica las habilidades adquiridas y así mejorar el desempeño institucional.



Las actitudes, al igual que el conocimiento y las habilidades, definen el éxito en una organización. El director entrevistado en el estudio considera tener una buena actitud basada en motivación y armonía, siempre siguiendo los deberes y derechos que desde el servicio civil son esenciales en la gestión. Por su parte, el personal docente concuerda en que las actitudes de la gestión son un ejemplo por seguir por las demás instituciones educativas, al crear un entorno a base de amabilidad, respeto y desarrollar espacios de comunicación, lo que causa un ambiente laboral tranquilo y ameno.

Por consiguiente, una buena actitud laboral colabora en lograr un ambiente optimista y entusiasta que suele involucrar a todo el equipo de trabajo. Entre más positiva sea la actitud del grupo de trabajo, mejores serán los resultados y el ambiente de trabajo. La actitud que adopta un individuo en su entorno social es significativa, ya que puede influir de manera considerable en los demás debido a su efecto 'permeable'. Es importante recordar que la sociedad

funciona como un sistema integrado donde cada parte es esencial para el conjunto. Por lo tanto, la actitud de una persona ejercerá un impacto, ya sea positivo o negativo, en los demás (Estrada 2012).

Consecuentemente, se podría mencionar que las actitudes son una determinante en la forma de vida de todo ser humano, y su escogencia depende de las metas, objetivos y resultados que cada persona u organización desea obtener. Sin embargo, desde la gestión educativa siempre existe la importancia de velar y predicar con actitudes positivas, que permitan un adecuado desarrollo del personal, estudiantes y miembros de la comunidad.

Otra tarea prioritaria de un administrador educativo es la gestión de sus necesidades de crecimiento personal, afectivo, intelectual y de desarrollo profesional, al ser consideradas como una acción indispensable para la promoción del talento humano. En la figura 6 se presenta lo expresado por los participantes:



Figura N° 6. Necesidades de crecimiento de la persona directora para una adecuada gestión del talento humano

Crecimiento personal	Crecimiento afectivo	Crecimiento intelectual	Desarrollo profesional
<p>Director: Es vital continuar con las buenas prácticas, como lo son la comunicación, respeto y trabajo en equipo.</p> <p>Docentes: No identifican áreas de mejora en cuanto al director.</p>	<p>Director: Se busca mantener una comunicación abierta con el personal a base de respeto, empatía, asertividad y ética.</p> <p>Docentes: Basa la gestión en acciones de asertividad y tolerancia, y recalca el reconocimiento laboral.</p>	<p>Director: Razonamiento, cordura, facultad para la comprensión, el entendimiento y el aprendizaje.</p> <p>Docentes: Capacidad de análisis, comprensión, inteligencia, actitud para resolución de problemas y creatividad.</p>	<p>Director: Capacitarse y actualizarse en educación, tecnología y desarrollo humano siempre será necesario.</p> <p>Docentes: Siempre existen áreas que se pueden desarrollar profesionalmente, pero ello depende de las necesidades de cada persona.</p>

Fuente: Elaboración propia.

La sociedad se encuentra en constante cambio, y con ello suelen experimentarse necesidades de crecimiento personal, afectivo, intelectual y de desarrollo profesional. En cuanto a las necesidades de crecimiento personal del director del Colegio Francisca Carrasco, el personal docente indica la excelencia del grupo de dirección, el cual recibe admiración, respeto y agradecimiento por la forma de gestionar. Por otro lado, el director considera que es esencial continuar con las buenas prácticas que ya poseen, y enfatizar la importancia de la comunicación y el respeto de unos a otros. La noción de *desarrollo personal* busca convertir a la persona en un individuo más integral y completo. Al lograr esta estabi-

lidad emocional, el individuo podrá experimentar un mayor bienestar tanto en su vida personal como laboral. Esto le permitirá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su entorno laboral (Coral, 2019).

El desarrollo personal es una de las áreas que debe gestionarse continuamente: siempre existirán áreas de mejora y de desarrollo que deban ser abarcadas. El ser humano siempre se ha caracterizado por la evolución y así debe de continuar; la preparación es clave para la sociedad, y el no hacerlo repercutirá en el desarrollo de capacidades, actitudes y oportunidades.



Por su parte, la afectividad ayuda al autocontrol y la autoestima de las personas; por ello el director entrevistado siempre busca la manera de realizar las acciones a través de asertividad, respeto, ética, empatía y simpatía individualmente hacia el personal. Desde las personas docentes, resaltan la tolerancia y el reconocimiento laboral por parte de su director.

El desarrollo afectivo crea vínculos valiosos entre los colaboradores, además de promover una alta motivación en el ambiente. El crecimiento afectivo es un aspecto del proceso de maduración que se enfoca en la creación de conexiones emocionales con otras personas, en el desarrollo de emociones y sentimientos, así como en la formación de la personalidad, que abarca motivaciones, intereses, autoconocimiento y autoevaluación (Ocaña, 2011, citado en Arcos, 2018).

Consecuentemente, el desarrollo afectivo es relevante en la formación de las personas. La forma de comportarse y de relacionarse con los demás será responsable de determinar el grado de confianza y simpatía que las otras personas tengan hacia su persona. Desde el ámbito educativo, ser afectivo es vital para que el equipo se sienta apoyado, comprendido y comprometido con la institución.

Asimismo, el crecimiento intelectual se presenta de distintas formas en la gestión de la institución. La capacidad de análisis y la facultad para comprender y entender son ejemplo de que la gestión se preocupa por mantener un ambiente comprometido y con entendimiento de las necesidades de talento humano.

El desarrollo intelectual es una de las partes complejas que el ser humano enfrenta; sin embargo, es parte esencial al ser responsable del conocimiento y de otras habilidades que incluyen el razonamiento y entendimiento, otorgando valor al individuo al momento de tomar decisiones o ejecutar acciones que repercutirán positiva o negativamente en la organización.

Dicho esto, el crecimiento intelectual debe priorizarse en toda organización, al ser una de las herramientas más importantes y confiables para alcanzar los objetivos de forma exitosa. Desde el ámbito educativo, la gestión debe promover distintos recursos para que su personal se encuentre preparado y logre realizar sus tareas de la manera esperada; sin embargo, como ciudadanos responsables hay que buscar la preparación intelectual de forma individual, basado en las necesidades o los intereses propios y colectivos.



Con respecto a las necesidades de desarrollo profesional, tanto los docentes como el director entrevistados en el presente estudio consideran que se debe seguir creciendo profesionalmente, no solo en nuevas áreas sino en la actualización del conocimiento que ya se posee. Es por ello que los procesos de capacitación son clave para el desarrollo profesional de los colaboradores: con estos se garantiza la calidad y el crecimiento competitivo que aplicará directamente en la mejora y desarrollo del talento humano.



Conclusiones

El talento humano es una de las mejores herramientas para potenciar e incrementar las habilidades de los individuos y sus organizaciones, es decir, un desarrollo efectivo y eficaz de las capacidades y el crecimiento individual de profesores y profesoras, lo cual incide en el logro de los objetivos del centro educativo con altos estándares de calidad y excelencia.

Los gestores educativos juegan un papel clave en el desarrollo de sus organizaciones: deben poseer los talentos adecuados para ejercer las funciones de la manera correcta y esperada; de lo contrario, no se obtendrá ese valor agregado ni tampoco el éxito de sobresalir en el mercado actual, además de la inminente dificultad para conseguir un buen rendimiento laboral.

Desde la gestión se debe promover el talento y destrezas del personal y brindar el acompañamiento y apoyo que cada individuo necesita. Se requiere que las organizaciones busquen mejorar el talento de sus colaboradores, al ser estos beneficiarios directos de los resultados obtenidos, los cuales son efecto de la motivación, capacidad y compromiso de los miembros del equipo. El no hacerlo causaría una pérdida de talento innato y dificultaría el rendimiento laboral.

Las destrezas influyen directamente en la persona, sus acciones, su desempeño, así como su capacidad de solventar problemas creativos e innovadoramente. Es así que estas se vuelven clave para el crecimiento individual como organizacional. Por lo tanto, desde la gestión de los centros educativos se debe impulsar el desarrollo de destrezas dentro de su equipo de trabajo, y así asegurarse una trayectoria de impacto en la organización.

Desempeñar las funciones de manera eficaz permite alcanzar los resultados esperados y deseados, fomentando la motivación individual y un mejor manejo del tiempo en las actividades realizadas y propiciando un mayor alcance de objetivos personales y organizacionales.

La eficiencia es uno de los indicadores de desempeño en las organizaciones actuales: entre mayor sea esta, mayores serán las oportunidades para los colaboradores. Por eso, a pesar de las diversas dificultades que se puedan presentar y la cantidad de tareas a realizar, siempre debe entregarse el máximo esfuerzo y calidad en las acciones realizadas.

Las capacitaciones son unas de las opciones más funcionales y eficientes para llevar a



cabo acciones de crecimiento organizacional en un centro educativo; sin embargo, es vital que estas sean orientadas a las necesidades institucionales, personales y profesionales, para lograr la conexión e identificación con el colaborador. Se debe realizar una evaluación de las necesidades de capacitación del personal para poder diagnosticar qué puntos deben reforzarse; a su vez, estas evaluaciones pueden realizarse directamente (preguntando al personal) o indirectamente, a través de técnicas de evaluación, observación y supervisión. Asimismo, la capacitación debe contener datos relevantes y actualizados, capacidad de análisis, y finalmente proveer recursos que ayuden en la mejora continua.

El conocimiento del equipo directivo debe ser lo suficiente sólido y constante para que el personal se sienta acompañado, empoderado y motivado a colaborar y realizar sus funciones de manera eficaz y eficiente. Siendo el equipo directivo la cabeza del personal docente, debe brindar estabilidad y apoyo hacia la búsqueda de los objetivos que se desean alcanzar, maximizando y reforzando mediante acciones como capacitaciones, talleres y cursos el crecimiento de las habilidades propias de cada uno de los partícipes en la institución.

Es responsabilidad de la gestión de la educación incentivar y colaborar con el desarrollo de las habilidades de los miembros del equipo, así como mantener los canales de comunicación, trabajo en equipo y respeto entre todo el personal. Para lograr este aspecto, el gestor debe cumplir con lo siguiente:

- Conocer a su personal (talentos, habilidades, destrezas, y debilidades).
- Mantener la comunicación, respeto, confianza, integridad, motivación y trabajo en equipo.
- Conocer sobre gestión de la educación, talento humano y documentación oficial del MEP.
- Poseer buena actitud y liderazgo.



Referencias

Arcos, J. (2018). Teorías que sustentan el desarrollo socioafectivo en la infancia [tesis de licenciatura]. Lima: Universidad Nacional de Educación. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3281/MONOGRAF%C3%8DA%20-%20ARCOS%20VELASQUEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arroyo Valenciano, J. (2007) Gestión estratégica de personas en las organizaciones educativas. San José: Universidad de Costa Rica.

Cardoza, A., Bermúdez, F. y Zapata, R. (2019). Administración: Cultura organizacional [tesis de licenciatura]. Managua: Universidad Nacional autónoma de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/12858/1/23078.pdf>

Collado, I. (2012). El director escolar: Competencias, funciones y características. Propuestas de mejora del centro Universidad CEU Cardenal Herrera. <https://www.reproalba.com/reproalba/resources/source/Blog/PDF/El%20director%20escolar%20competencias%20funciones%20y%20caracteristicas.pdf>

Contreras, B. (2015). Funciones gerenciales y administrativas necesarias en una empresa para un óptimo desempeño en el mercado [ensayo de grado]. Bello, Antioquia: Universidad Militar Nueva Granada. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13687/ENSAYO%20DE%20GRADO_Bladimir%20Contreras%20M.%20Codigo_d0104004.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Contreras, M. (2018). Gestión educativa y gestión del talento humano docente en las instituciones educativas de educación secundaria de la Red 03, UGEL 02, Rímac – 2016 [tesis de maestría]. Lima: Universidad César Vallejo. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14966/Contreras_ZM.pdf?sequence=1

Coral, C. (2019). El proceso del desarrollo de personal y la satisfacción laboral en la Red de Salud – Leoncio Prado de Tingo María – 2017 [tesis de licenciatura]. Huánuco, Perú: Universidad Nacional Agraria de la Selva. <https://repositorio.unas.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ecd8225f-fadc-47fb-b62f-9b647e004fa2/content>



Cupe, W. (2017). Importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones empresariales. Lima: Universidad San Andrés. http://repositorio.usan.edu.pe/bitstream/usan/57/1/06_TI_USAN.pdf

Chaverri, D. (2014). Análisis de la gestión de las competencias profesionales del personal docente y administrativo de los centros educativos Discovery Montessori Preschool and Daycare basado en la filosofía Montessori. [tesis de maestría]. San José: Universidad de Costa Rica.

Dobles, A. (2015). Estilo de dirección que se aplica en el Colegio Saint Paul y su influencia en la calidad del personal docente [tesis de maestría]. San José: Universidad Nacional Estatal a Distancia. https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/handle/120809/1038/ana_cecilia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Estrada, A. (2012). La actitud del individuo y su interacción con la sociedad. *Revista Digital Universitaria*, 13(7). <http://www.revista.unam.mx/vol.13/num7/art75/art75.pdf>

Franco, O. y Guerrero, C. (2018). Gestión del talento humano: Una revisión conceptual. Morelia: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. https://www.researchgate.net/publication/335172763_Revisión_conceptual_Gestión_del_Talento_Humano

Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). Desarrollo organizacional. (1ª ed.). México: Pearson Educación. https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/3_Desarrollo-organizacional.pdf

Navarro, J. (2017). Análisis desde la gestión del centro, la influencia que ejerce el liderazgo del gestor en la participación activa y el pensamiento crítico del personal docente y administrativo del Liceo San Francisco, en el desarrollo del plan estratégico [tesis de maestría]. Universidad de Costa Rica.

Programa Estado de la Nación (PEN) (2019). Séptimo Informe del Estado de la Educación. San José: CONARE/PEN. https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2019/11/PPT_finalEE.pdf

Ramírez, I. (2015). Las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en el circuito 6, en la Dirección Regional de Cartago [tesis de maestría]. Universidad de Costa Rica.



Rodríguez, F. (2015). Propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la corporación internacional para el desarrollo educativo – CIDE [tesis de maestría]. Bogotá: Universidad Libre de Colombia. [https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8291/PROYECTO%20MAESTRIA_vFINAL_FrancyRodr%C3%ACguez_Julio%2021%20\(1\).pdf?sequence=1](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8291/PROYECTO%20MAESTRIA_vFINAL_FrancyRodr%C3%ACguez_Julio%2021%20(1).pdf?sequence=1)

Sosa, G. (2017). La gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las I.E. de Puente Piedra [tesis de maestría]. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega. http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1171/T_MAESTRIA%20EN%20ADMINISTRACION%20DE%20LA%20EDUCACION_10413319_SOSA%20_ESPINOZA_GLORIA%20VIRGINIA.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Ponce, L. A. K. (2018). La gestión educativa y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Yauyos, Lima [tesis de maestría]. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/2412/TM%20CE-Ge%204029%20P1%20-%20Ponce%20Martinez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal [tesis de maestría]. Universidad de Medellín. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Terrazas, R. y Silva, R. (2013). La educación y la sociedad del conocimiento. *Perspectivas*, (32), 145-168. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941262005.pdf>

Valencia, E. (2017). La gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016 [tesis de maestría]. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1307/TM%20CE-Ge%203097%20V1%20-%20Valencia%20Vargas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>