



FORMACIÓN GERENCIAL DEL DIRECTOR Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA

Recepción: 29/09/2010 Revisión: 07/02/2011 Aceptación: 14/02/2011



Raspa, Giannantonio
Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín
graspa@urbe.edu.ve

RESUMEN

El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación entre Formación Gerencial del Director y Gestión del Talento Humano en instituciones de Educación Básica de Fe y Alegría. Se apoyó en cuanto al aspecto teórico por los fundamentos de Chiavenato (2002), Robbins (2000), Mintzberg y Quinn (2001), y Cardona (2000), entre otros. El tipo de investigación fue descriptiva, correlacional; con un diseño no experimental, de campo, transeccional. La muestra quedó constituida por 69 sujetos, empleándose como técnica para recoger los datos la encuesta. Se aplicó un cuestionario con treinta y seis (36) ítems y cuatro (4) alternativas de respuesta, utilizando la escala de Likert modificada y validado por cinco (5) expertos. Posterior a ello, se midió la confiabilidad a través de la fórmula Alfa de Cronbach, dando como valor 0.8261 y 0.8659 para las dos variables. Los resultados arrojaron según el coeficiente de correlación de Spearman, un valor de 0,632**, lo que indica que existe una relación positiva media o moderada entre las variables en estudio. Se recomienda dentro de la formación del gerente educativo reforzar el estilo de liderazgo como factor influyente dentro de la gestión del talento humano, así como mejorar la evaluación y seguimiento del personal docente para incrementar los índices de productividad de la organización. Como relevancia, el presente estudio aporta resultados que pueden ser referenciales para la toma de decisiones dentro de organizaciones con características similares o para uso en posteriores investigaciones.

Palabras clave: Formación Gerencial, Gestión del Talento Humano, Educación Básica, Fe y Alegría.

MANAGERIAL TRAINING OF THE DIRECTOR AND MANAGEMENT OF HUMAN TALENT IN BASIC EDUCATION INSTITUTION

ABSTRACT

The overall objective of this research was determined the relationship between management training of the Director and the Human Talent Management in the institutions of basic education of Fe y Alegría. There was support in the theoretical aspect, for the authors Chiavenato (2006), Robbins (2000), Mintzberg and Quinn (2001), Cardona (2000), among others. The methodology was descriptive, correlational field, the non-experimental design transeccional. The sample was constituted by 69 subjects. The technique used to collect data was a survey, a questionnaire developed with Thirty-six (36) items and four (4)



response options, using the amended Likert scale. Valid for five (5) experts. Subsequently, reliability was measured by the Cronbach alpha formula, giving the value 0.8261 and 0.8659 for both variables. The results showed as the Spearman correlation coefficient (0,632), there is a positive trend with high median between the variables under study. It is recommended in the Education Training Manager to strengthen the leadership style as a factor in the management of human talent, and improve evaluation and monitoring of teachers to increase the rate of productivity of the organization. As a matter of facts, this study provides the results that can be reference for decisions making in organizations with similar characteristics or for use in subsequent investigations.

Keywords: Management Training, Management of human talent, Basic Education, Fe y Alegría.

FORMAZIONE MANAGERIALE DEL DIRETTORE E GESTIONE DEL HUMAN TALENT NEGLI ISTITUTI DI SCUOLA ELEMENTARE

RIASSUNTO

L'obiettivo generale di questa ricerca è determinare la relazione tra la formazione generale del Direttore e la Gestione del Human Talent nelle istituzioni di "Fe y Alegría della Scuola Elementare. Nell'aspetto teorico, la ricerca si è basata nei principi di Chiavenato (2006), Robbins (2000), Mintzberg e Quinn (2001) e Cardona (2000), tra altri autori. Il tipo di ricerca è stata descrittiva, correlazionale, con un disegno non sperimentale, di campo, transezionale. Sessantanove (69) soggetti hanno conformato il campione e l'inchiesta è stata la tecnica per la raccolta dati. È stato applicato un questionario con trentasei (36) domande di quattro (4) alternative di risposta; si è usata la scala di Lickert modificata ed è stato convalidato da cinque (5) esperti. Inoltre, la fidabilità si è misurata secondo la formula Alfa di Cronback ottenendo i valori di 0.8261 e 0.8659 per le due variabili. I risultati hanno mostrato, secondo il coefficiente di correlazione di Spearman, un valore di 0,632**, ciò ha indicato che esiste una relazione positiva media o moderata tra le variabili di studio. Nella Formazione del Manager educazionale, si suggerisce di rafforzare lo stile di leadership come fattore importante dentro la gestione del Human Talent, così come migliorare la valutazione e proseguimento del personale docente per incrementare gli indicatori di produttività della organizzazione. Il contributo dei risultati che possono essere di riferimento per la presa di decisioni dentro delle organizzazioni con caratteristiche simili o per uso in posteriori ricerca costituisce l'importanza di questo studio.

Parole chiave: formazione manageriale, gestione del Human Talent, scuola elementare, Fe y Alegría.

INTRODUCCIÓN

Los desafíos del presente milenio plantean cambios cada vez más acelerados e intensos en la educación, las instituciones educativas, los educandos, el ambiente y las personas, requiriéndose para ello el aumento de competencias dentro del campo laboral.

Esto constituye un clima de desafíos para el cual algunos de sus gerentes no están preparados en cuanto a su forma de pensar o de organizarse, lo que hace necesario la



formación gerencial como punto estratégico para orientar los esfuerzos hacia la búsqueda de la eficiencia, es decir, gerentes con conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas y las actitudes deseadas por la organización para tomar decisiones y desarrollar de forma asertiva el talento humano.

Así pueden transformarse las organizaciones educativas, convirtiéndose en instituciones novedosas, con talento humano y líderes apropiados para alcanzar los objetivos organizacionales, siendo la manera de gestionar el talento humano un factor determinante, pues es lo que permite motivar y potenciar las competencias del personal docente, lográndose articular su desempeño laboral con los objetivos establecidos para el cumplimiento de las metas, en función de obtener la calidad y el beneficio colectivo al alcanzarse los objetivos educativos, organizacionales e individuales.

Con apoyo en lo expresado anteriormente, la presente investigación se fundamentó en establecer la relación entre formación gerencial del director y gestión del talento humano en las instituciones de Educación Básica de Fe y Alegría del estado Zulia.

Para ello, se estructuraron los siguientes objetivos específicos: identificar las competencias del gerente educativo, caracterizar sus estilos de liderazgo para la formación gerencial, identificar las estrategias para la promoción del talento humano y caracterizar el proceso de desarrollo del mismo por parte de los directores de dichas instituciones.

La justificación de la presente investigación para la población docente y directiva de las escuelas de Fe y Alegría del estado Zulia se fundamentó en cuanto a su relevancia social, al plano metodológico, su valor teórico y las aplicaciones prácticas, para pretender, una vez finalizada la investigación, plantear recomendaciones al personal directivo para que utilice eficazmente la gestión del talento humano.

A su vez, para que maneje las situaciones conflictivas que se puedan presentar y mejore el estilo de gerencia en dichas instituciones al tomar como propia su formación gerencial, logrando que los docentes se adiestren igualmente con calidad total y retroalimentación equilibrada, desbordando su talento e innovación durante la planificación de las labores académicas.

BASES TEÓRICAS

La presente investigación se fundamentó en el análisis del comportamiento de dos variables: Formación del Gerente Educativo y Gestión del Talento Humano, a través de cuatro dimensiones. Para la primera variable, la dimensión denominada competencias del gerente educativo se midió a través de tres indicadores: conocimiento, relaciones interpersonales y comunicación.

La segunda dimensión corresponde a los estilos de liderazgo, y se midió de igual manera a través de tres indicadores: carismático, visionario y transformador. Todo ello, basándose en los referentes teóricos de Robbins (2000), Chiavenato (2006), Mintzberg y Quinn (2001), entre otros.



De igual forma, se consideró una serie de investigaciones previas que sirvieron de marco de referencia teórico y empírico, con la finalidad de fundamentar este estudio y para ampliar su alcance y significación. Entre estos antecedentes se encuentran los estudios realizados por Hansen (2005), Alvarado (2006), y Chourio (2006).

FORMACIÓN DEL GERENTE EDUCATIVO

Cuando se hace habla de la formación del gerente educativo, se hace referencia a las actividades de actualización y capacitación profesional que deben desarrollarse, de tal manera que la persona, en este caso, el director, que tiene a su cargo la conducción y control de las actividades de los planteles de los diferentes niveles del sistema educativo venezolano, tenga los conocimientos necesarios para gerenciar de manera efectiva todas las actividades que le competen.

En este sentido, De Lella (1999, p.4) postula que la formación docente “se constituye en un proceso permanente de adquisición, estructuración y reestructuración de conductas (conocimientos, habilidades, valores) para el desempeño de una determinada función”.

De igual manera, las instituciones educativas donde el docente se inserta a trabajar se constituyen en formadoras, modelando su manera de pensar, percibir y actuar, garantizando la regularidad de las prácticas y su continuidad a través del tiempo, pudiendo hacer frente de esta forma a las diversas y complejas prácticas cotidianas que se desarrollan en las dichas instituciones.

De igual forma, Chiavenato (2001, p. 578), refiere que “la formación gerencial es una herramienta eficaz para que el gerente desarrolle habilidades para crear y aplicar estrategias administrativas efectivas, propicie cambios en su organización y en general mejore su comportamiento gerencial”. Por otro lado, agrega el referido autor que es un proceso mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

En relación a la primera dimensión de esta primera variable, Competencias del Gerente Educativo, es conocido que el gerente es quien ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos; con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece al mejorar la aplicación los procesos pedagógicos y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

El perfil de competencias que debe poseer el director está asociado con el manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos, siendo parte del desempeño de su cargo, incentivar, estimular y producir la colaboración y ser corresponsable con las labores docentes, administrativas y proyectos a desarrollar.

En este sentido, Mintzberg y Quinn (2001) señalan que dentro de la competencias del gerente está el manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, adquiriendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos.



Esto facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; la toma de decisiones; y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución.

Por otro lado, Hellriegel y Slocum (2002, p. 5) define las competencias como “el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores”.

Del mismo modo, Cardona (2000, p. 24) refiere que las competencias “son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función”. En referencia a lo anteriormente expuesto, se reviste la importancia de que los directores posean una serie de habilidades como el conocimiento, las relaciones interpersonales y la comunicación para ejercer su cargo y tener un desempeño eficiente, causando un efecto positivo en la productividad de la institución.

De estas consideraciones se desprende el primer indicador de esta variable: el conocimiento, acerca del cual existen múltiples definiciones, las cuales van desde las clásicas y fundamentales, como una creencia cierta y justificada, a otras más recientes, como la referida por Bueno (2002) (citado por Riesco, 2006, p. 60), quien expresa que el conocimiento “es una mezcla de ideas, valores, percepciones, experiencias y aprendizajes captados mediante la utilización de un modelo mental y que son útiles para la acción”.

Como segundo indicador de esta primera dimensión se consideraron las relaciones interpersonales, las cuales forman parte integrante de cualquier actividad humana, y que en toda organización se dan por las interrelaciones que el recurso humano establece para relacionarse a través de parámetros que dejan ver su carga efectiva a través de las relaciones que se desarrollan entre los colegas.

De allí, Chiavenato (2004, p.150) establece que las relaciones humanas dan origen a un determinado clima de relaciones interpersonales, entendiéndose por clima a “la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización y que la distingue de las otras e influye a su vez en el comportamiento de las personas”.

Por otra parte, Davis y Newstrom (2003, p. 307) definen relaciones interpersonales como “la interacción de manera productiva, cooperativa y satisfactoria de las personas dentro de las organizaciones”, es decir, que trabajen juntas y se comuniquen frecuentemente.

Sin embargo, en las organizaciones, en este caso, las educativas, existen situaciones que producen cierto grado de conflicto desarrollándose inevitablemente diferencias por posiciones opuestas, conflictos que deben ser superados de acuerdo a las habilidades y actitudes de los participantes.

Como último indicador de esta dimensión se encuentra la comunicación. En este sentido, es importante señalar la gran relevancia que tiene en el proceso de la enseñanza aprendizaje, por tal motivo, se requiere que el gerente educativo haga uso de los



diferentes elementos que le permitan establecer una buena relación con el personal docente que tiene a su cargo en la institución donde desempeña sus funciones.

En tal sentido, Chiavenato (2001, p. 324) acota que “la comunicación se define como la interrelación, mediante palabras, letras, símbolos o mensajes y como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás”.

Como segunda dimensión de esta primera variable, Formación del Gerente Educativo, se encuentran los estilos de liderazgo. Dentro del ámbito educativo, el estilo del liderazgo que un director debe poseer o reunir consiste de una serie de competencias, centrando su rol en detectar comportamientos relevantes ligados al desempeño óptimo dentro de la organización.

Para ello es necesario adquirir formación académica, experiencia laboral y disposición de trabajo, vinculando todo ello al desarrollo de sus habilidades y destrezas para alcanzar el éxito de la institución.

En este sentido, Davis y Newstrom (2000, p.198) definen los estilos de liderazgo como “el conjunto de acciones explícitas e implícitas de los líderes, según lo vean los empleados tratando de combinar constantemente filosofía, habilidades, rasgos y actitudes que son parte del comportamiento de una gran persona”. Todo esto, le permite al director de la organización tener control del personal que está a su cargo y toda la comunidad escolar.

Dentro de los estilos de liderazgo considerados se encuentra el Liderazgo Carismático. El carisma es una atribución referida a la conducta del líder, constituye una relación afectiva y emocional entre éste y sus subordinados, se fundamenta además en la capacidad de transmitir emociones de forma no verbal. Este proceso de comunicación de carácter conmovedor y emotivo hace que se produzcan grandes efectos sobre sus subordinados, lográndose niveles de rendimiento aún más elevados de lo esperado, aún cuando las circunstancias no son las más favorables.

En referencia a este estilo de liderazgo, Gibson y otros (2003, p. 351) lo definen “como aquel que tiene la capacidad de influir en los seguidores a base de un don sobrenatural y poder de atracción”. Los seguidores disfrutan de estar con este líder porque se sienten inspirados, cumplidores, importantes y motivados por el mismo.

Como segundo estilo de liderazgo se estableció determinar el Liderazgo Visionario, en cuyo sentido, Rodríguez y Rodríguez (2006, p. 134) refieren que “es el más eficaz en situaciones de incertidumbre o de ambiente cambiante, infundiendo un sentido de misión y moviliza a los seguidores para dar respuesta a esos cambios”.

Al usar el estilo visionario, el líder depende de la recompensa contingente y de una gerencia por excepción, este estilo de liderazgo permite la integración de todos los miembros de la organización, puesto que el gerente tiene visión de lo que persigue y de los objetivos que se plantea.



Como último indicador de esta dimensión se consideró el Liderazgo Transformacional. Los líderes transformacionales son aquellos que identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores.

Es en este sentido que Gibson y otros (2003) establecen que este estilo de líderes guía o motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que desempeñan y la tarea a desarrollar.

Dentro del liderazgo transformacional, el líder identifica lo que se requiere alcanzar con la labor de cada miembro de la organización y lo garantiza si se consiguen los resultados requeridos. Intercambia recompensas por esfuerzos, respondiendo a los intereses de los trabajadores en igual medida que estos responden con su trabajo, logrando el impulso del esfuerzo que conduce al desempeño deseado.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La segunda variable se midió a través de las dimensiones: estrategias para la promoción del talento humano y desarrollo del talento humano. Para la primera dimensión se utilizaron los indicadores coaching, mentoring y empowerment. Con respecto a la dimensión desarrollo del talento humano, ésta se midió a través de los indicadores: potencialidad, capacitación y evaluación. Todo ello basándose en los referentes teóricos de Martínez (2002), Cerna (2004), entre otros.

De igual forma, en la primera variable se consideró una serie de investigaciones previas donde se abordó el análisis de esta segunda variable, lo que sirvió de marco de referencia teórico y empírico, con la finalidad de fundamentar el estudio y para ampliar su alcance y significación. Entre estos antecedentes se encuentran los estudios realizados por Faneite (2007), Medina (2007), y Vilchez (2007).

Algunos autores manifiestan que cuando se recurre al término recurso humano se relaciona a la persona con una herramienta o elemento material que forma parte de la organización, sin considerar que es el principal capital de la misma.

Es así como la expresión correcta es talento humano, ya que la pérdida de capital o algún equipo puede reponerse a través de la cobertura de una prima de seguros o mediante la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar, incluyendo además para la organización pérdida de conocimiento. En este sentido, Cardona (2000, p. 13), considera que:

“El talento humano se define como el concepto de los conocimientos que las personas poseen o desarrollan a partir del despliegue de la calidad de las relaciones que mantienen con miembros y equipos pertenecientes a la organización u a otras. El talento humano es un capital o activo intangible que explica buena parte de la valoración que la sociedad y comunidad científica conceden a una institución”.



Por lo tanto, cuando se promueve el talento humano se fomenta el aprendizaje organizacional, el cual siempre debe realizarse mediante un apropiado análisis de necesidades; con la finalidad de permitir el desempeño con éxito de las funciones.

La gestión del talento humano implica acciones que sirvan de ayuda entre los entrenamientos formales u otras experiencias con el propósito de fomentar el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional.

Como primera dimensión de esta segunda variable se encuentran las Estrategias para la Promoción del Talento Humano. La promoción del talento humano y su realización como un bien social en función de la sostenibilidad de las instituciones formales, puede ser lograda mediante políticas y programas generales de formación de gerentes y administradores, de la creatividad y la innovación tecnológica. Es necesario, por lo tanto, estar preparados para la gestión y administración de este factor.

Al respecto, Cerna (2004, p. 11) explica que “las técnicas de la administración o promoción del talento humano del personal, impactan en la productividad y el desempeño”. Aún cuando los activos financieros del equipamiento y la planta son recursos necesarios para la organización, los empleados, el talento humano, tienen una importancia sumamente considerable.

En este sentido, algunas de las estrategias recomendadas para promocionar el talento humano en las organizaciones, son: el coaching, mentoring y empowerment, cada una de ellas se orientan a aspectos como el liderazgo, la cultura organizacional y el desarrollo organizacional del recurso humano.

El coaching, como primer indicador de esta dimensión, es considerado esencialmente una conversación, es decir, un diálogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a los resultados. Para Zeus y Skiffington (2002) el coaching entraña aprendizaje, mediante diversas técnicas de tutoría, tales como: escuchar, reflexionar, formular preguntas y suministrar información.

Los tutores se convierten en entes auto correctores (aprenden a modificar su comportamiento) y auto generadores (crean sus propias preguntas y respuestas). Esto quiere decir que el coaching está muy relacionado con el cambio y la transformación, con la capacidad humana de crear, alterar comportamientos mal adaptados y generar nuevas acciones satisfactorias.

Por otro lado, el Mentoring como segundo indicador, es una técnica compleja que consiste en que una persona, denominada mentor, sirve de apoyo a otra. En este caso, la persona tutora va a transferir a otra, sus conocimientos y experiencias en una materia o tema determinado.

Puede darse la situación que sea de menor categoría profesional o incluso más joven que la persona que va a recibir esa formación, pero, por diversas circunstancias, esta persona tiene conocimientos más profundos y más experiencia en dicho tema.



Según lo planteado por Pascual y Sundardas (2003), las técnicas de mentoring son entendidas como la preparación de la sucesión de los puestos definidos como clave y pueden ser una alternativa que permita preservar el conocimiento tácito, de gran valor para la empresa.

Por ello, el mentoring es una actividad que debe llevarse a cabo en un clima de confianza sincera y estar incentivada apropiadamente. En este sentido, es recomendable establecer como parte de la cultura organizacional reuniones que favorezcan de manera informal el intercambio de opiniones, experiencias y conocimientos.

Vinculado a los anteriores se encuentra el Empowerment, el cual se centra en cambiar el entramado cultural de una organización, desde los comportamientos y creencias que trascienden las estructuras organizacionales y las relaciones de información.

Teniendo en cuenta la aplicabilidad de esta técnica, plantea Mosley y otros (2005, p. 140) que el empowerment es “conceder autoridad a los empleados para que tomen decisiones clave en el ámbito de la responsabilidad”.

En este sentido, Zuñiga (2006, p. 98) refiere que empowerment es “delegar en los empleados poder y autoridad, creando en ellos un sentido de pertenencia hacia la empresa, donde ésta otorga responsabilidad y el empleado acepta tal responsabilidad”. Es decir, la organización puede satisfacer a los individuos y también lograr lo que desean, siendo una relación benéfica de ganancia mutua.

Seguidamente se definirá el Desarrollo del Talento Humano. En la actualidad el talento es el valor diferencial por excelencia y la competitividad de las organizaciones va a estar directamente relacionada con la capacidad y responsabilidad de atraer, retener y desarrollar talento, desarrollando de esta manera equipos de trabajos coherentes con el nivel que la organización exige.

En función de lo expuesto anteriormente, Robbins y Coulter (2005, p. 282) consideran que “una cultura corporativa que se esfuerza por lograr que las destrezas de los empleados cumplan con el trabajo correcto, se centra más en los talentos que en los títulos y valora al personal destacado como el más productivo”.

Es necesario entonces, por lo referido, no actuar como la burocracia, que como en otras tantas tendencias toma al humano como un recurso de la organización, siendo ésta una de sus mayores debilidades, sino proveer a organizaciones, de talento humano.

Esto representa una opción para permanecer, crecer y generar utilidades frente a las exigencias que demandan las nuevas transformaciones de orden social, económico y tecnológico que a nivel mundial exigen de organizaciones.

El primer indicador de esta dimensión lo conforma la Potencialidad del Talento Humano, en cuyo sentido, Chiavenato (2002, p. 334) explica que: “la potencialidad del talento humano se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento. Está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo que actualmente desempeña”.



Es por ello que el potencial humano es lo más importante en una organización. Esta afirmación es considerada lógica, razonable y por supuesto compartida por todos aquellos que forman parte de una empresa. Más aún, nadie, sobre todo con altos niveles de responsabilidad, se atrevería a contradecir que lo más importante en una empresa es su gente.

Por otro lado, se encuentra la Capacitación del Talento Humano como segundo indicador orientado a caracterizar el proceso de desarrollo del talento humano. Capacitar significa hacer a uno apto para una cosa, pero la forma como cada persona aprende o se hace apto para algo varía dependiendo de sus características personales y las estrategias de capacitación asumidas o propuestas por las instituciones, las cuales pueden ejercer diversas formas de aprendizaje en las diferentes personas que en la misma laboran.

En el transcurso de las últimas décadas, capacitación, transformación y desarrollo se han convertido en un factor esencial para las organizaciones, dado que las mismas, deben afrontar rápidamente los cambios del mercado a nivel global.

Al respecto, Krogh y otros (2001) expresan que las organizaciones deben considerar a los empleados como su activo más importante y su responsabilidad es tal que de su actividad depende de que éstas puedan alcanzar los objetivos que se propongan. De tales análisis se interpreta que los gerentes educativos deben tomar acciones que garanticen la incorporación del personal idóneo y con la potencialidad para desarrollar su talento y contribuir al éxito organizacional.

Como último indicador y parte importante de cualquier proceso se encuentra la Evaluación del Talento Humano. Los métodos del talento humano se constituyen en pieza clave en el sistema para la promoción del talento humano.

En este sentido, las organizaciones educativas y los directores como gerentes deben dedicar esfuerzos claros a fortalecer estos sistemas, como fuente fundamental para proveer de información sobre el avance en la promoción del talento humano.

Mediante el proceso de evaluación del talento humano, según Ramírez (2006) la organización valora cómo los miembros cumplen sus funciones, analizando su adecuación a la estructura, su compatibilidad con el estilo de trabajo vigente, su capacidad para la toma de decisiones y el manejo de los conocimientos, así como las herramientas y habilidades que su negocio requiere.

En relación a lo planteado por el referido autor, se establecen recomendaciones para lograr el mejoramiento de la efectividad de las instituciones educativas como el desarrollo de mejores procedimientos de reclutamiento y selección de personal, así como planes de capacitación permanente.

Es por ello que la evaluación del desempeño se centra más que en la supervisión, en la labor de asesoría y apoyo (coaching) para asegurar el dominio de las acciones al interior y exterior de la organización. Aunque se apoya en el control de gestión, sus propósitos son valorar y relanzar las acciones con mayor impulso para asegurar el éxito.



De esta forma, la evaluación del desempeño se centra en la medición de los resultados de la gestión de la organización, de la estrategia, de los equipos de trabajo y de sus integrantes, teniendo en cuenta los cambios en el entorno.

Cuadro No. 1
Mapa de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Formación del gerente educativo	Competencias	- Conocimiento - Relaciones interpersonales - Comunicación	1,2,3 4,5,6 7,8,9
	Estilos de liderazgo	- Carismático - Visionario - Transformacional	10,11,12 13,14,15 16,17,18
Gestión del talento humano	Estrategias para la Promoción	- Coaching. - Mentoring - Empowerment	19,20,21 22,23,24 25,26,27
	Desarrollo	- Potencialidad - Capacitación - Evaluación	28,29,30 31,32,33 34,35,36

Fuente: Elaboración propia

METODOLOGÍA

Atendiendo al nivel de conocimiento adquirido, la metodología utilizada fue descriptiva y correlacional y según la clase de medios para obtener los datos se considera de campo. El diseño utilizado fue no experimental y en cuanto al momento de recolección de los datos, transeccional. La muestra, se determinó utilizando la fórmula de poblaciones finitas o fórmula de Sierra Bravo (1998), quedando constituida luego de la estratificación al azar y proporcional de la población de docentes por 69 sujetos; 17 directivos (censo poblacional) y 52 docentes, distribuidos en cuatro instituciones educativas de Fe y Alegría ubicadas en la zona noroeste de la ciudad de Maracaibo, cuya población total es de 124 sujetos (17 directivos y 107 docentes).

Cuadro N° 2
Distribución de la Muestra

INSTITUCIÓN	N° DE DIRECTIVOS			N° DE DOCENTES	TOTAL
	Directores	Subdirectores	Coordinadores		
U. E. Abraham Reyes	1	--	3	12	16
U. E. Ignacio Huarte	1	--	3	15	19
U. E. La Rinconada	1	1	2	12	16
U. E. Santa Brígida	1	1	3	13	18
	4	2	11		
TOTAL		17		52	69

Fuente: Elaboración propia



La técnica empleada para recoger los datos fue la encuesta, elaborándose un cuestionario con treinta y seis (36) ítems y cuatro (4) alternativas de respuesta, utilizando una escala tipo Likert modificada, validada antes de su aplicación por cinco (5) expertos.

Su confiabilidad fue medida a través de una muestra escogida fuera de la población en estudio, constituyéndose así la prueba piloto, la cual se aplicó a un número de (5) directivos y (15) docentes, calculándose sus resultados a través de la fórmula Alfa de Cronbach, dando como valor 0.8261 y 0.8659 respectivamente para cada variable.

Para establecer la correlación entre las variables, es decir, de qué manera una variable cambia cuando la otra variable asociada cambia, se utilizó la fórmula del coeficiente de correlación de Spearman.

Se trata de una prueba no paramétrica que mide la asociación o interdependencia entre dos variables continuas y tiene un rango de variación que expresa la correlación proporcional desde - 1.00 (correlación negativa perfecta) hasta + 1.00 (correlación positiva perfecta), considerando el cero (0) como ausencia de correlación entre las variables. Este resultado se obtuvo procesando los datos, con el programa SPSS versión 10.0 para Windows.

RESULTADOS OBTENIDOS

Una vez analizados los datos recolectados en relación a la población en estudio, se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se refieren en las tablas N° 1 y 2, donde cada una de ellas resume las variables consideradas y su posterior descripción:

Tabla N° 1
Tabla general de la variable Formación del Gerente Educativo
(Distribución de Frecuencias)

Dimensiones	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
Competencias	65.16		32.11		1.45		1.28	
Estilos de liderazgo	48.86		34.92		5.90		10.17	
Porcentaje Promedio	57.01%		33.51%		3.67%		5.72%	

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, con respecto al análisis de la primera variable Formación del Gerente Educativo, ésta arrojó como resultado que los directivos y personal docente que laboran en las instituciones educativas de Educación Básica de Fe y Alegría ubicadas en la zona noroeste de la ciudad de Maracaibo opinaron en un 57.01% que siempre identifican y caracterizan la Formación del Gerente Educativo.

El 33.51%, manifestó que casi siempre se cumplen las dimensiones planteadas, el 5.72% nunca, y por último el 3.67% se pronunció por la alternativa casi nunca. La



dimensión que expresó la mayor frecuencia relativa fue la referente a las Competencias del Gerente Educativo con un 65.16% desde el punto de vista de la muestra encuestada, mostrándose una debilidad moderada con respecto a la dimensión estilos de liderazgo.

En referencia a estos resultados, pudo determinarse que los directores de las instituciones encuestadas poseen una alta competencia gerencial con respecto al conocimiento y las relaciones interpersonales, es decir, que sí se cumplen, siendo este último el indicador que más frecuencia relativa presentó en los resultados del análisis de la dimensión.

Sin embargo, se observa una moderada debilidad en el indicador comunicación como competencia del gerente educativo, lo que indica que se cumple medianamente, lo que no permite mayor presencia de la dimensión Competencias del Gerente Educativo. De igual forma, pudo observarse una debilidad en la dimensión Estilos de Liderazgo, de forma muy marcada en el estilo Transformador, lo que no permite mayor presencia de esta dimensión dentro de la variable Formación del Gerente Educativo.

Se hace necesario reforzar la comunicación como uno de los elementos de la dirección, para que la dimensión Competencias del Gerente Educativo pueda tener mayor presencia, ya que, según refieren Mintzberg y Quinn (2001), dentro de la competencias del gerente debe estar presente el manejo de la información, que le permita tener una visión en conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos.

Esto facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; la toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución.

Afirmación respaldada por Hansen (2005) en su investigación titulada "Formación Gerencial y Desempeño Administrativo de los Directores de Escuelas Básicas", quien estableció luego del análisis de los resultados de la misma que la formación gerencial tiene una alta incidencia en el desempeño administrativo de los directores.

El análisis de la segunda variable, Gestión del Talento Humano, arrojó como resultados los datos que pueden observarse en la siguiente tabla:



Tabla Nº 2
Tabla general de la variable Gestión del Talento Humano
(Distribución de Frecuencias)

Dimensiones	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	Dir	Doc.	Dir	Doc.	Dir	Doc.	Dir	Doc.
Estrategias para la Promoción	56.61		40.20		2.66		0.53	
Desarrollo del Talento Humano	60.78		36.02		2.36		0.84	
Porcentaje Promedio	58.69%		38.11%		2.51%		0.68%	

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla número dos, los directivos y personal docente que labora en las instituciones educativas de Educación Básica de Fe y Alegría ubicadas en la zona noroeste de la ciudad de Maracaibo opinaron en un 58.69% que siempre identifican y caracterizan la gestión del Talento Humano.

El 38.11%, manifestó que casi siempre se cumplen las dimensiones planteadas, el 2.51% casi nunca y por último el 0.68% se pronunció por la alternativa nunca. La dimensión que mostró la mayor frecuencia relativa fue la referente al Desarrollo del talento Humano con un 60.78% en la categoría siempre, desde el punto de vista de la muestra encuestada.

Con respecto a estos resultados, pudo determinarse que los directores de las instituciones encuestadas aplican técnicas de la administración o promoción del talento humano. En este sentido, se visualiza al empowerment como la estrategia de mayor frecuencia, manifestándose con ello que se comparte el poder con los empleados, con lo cual se aumenta su confianza en su capacidad para desempeñar sus trabajos. Sin embargo, la debilidad moderada reflejada en los indicadores coaching y mentoring no permite mayor presencia de la dimensión Estrategias para la promoción del Talento Humano.

De igual forma, se pudo determinar una marcada debilidad en la dimensión Desarrollo del talento Humano, lo que no permite mayor presencia de esta dimensión dentro de la variable Formación del Gerente Educativo. Estos resultados, evidencian la necesidad de reforzar la presencia de estas dos dimensiones, como forma de aumentar el trabajo productivo de una institución, así como lo refiere Cerna (2004, p. 11), quien expresa que “las técnicas de la administración del talento humano del personal, impactan en la productividad y el desempeño”.

Se resalta con esto la importancia que representa la adaptación o relación que debe existir entre la visión y misión de la institución y la forma de organización del desarrollo del talento humano, ya que de esta forma se podrá lograr una identificación con las



características, objetivos, metas y planteamientos institucionales con el trabajo que deben desarrollar los empleados.

Es decir, la alta gerencia requiere gestionar medios para la implementación de acciones que permitan al personal un mejor desenvolvimiento de su desempeño en el puesto asignado, incrementando los índices de productividad en la organización.

Por último, la correlación entre ambas variables se determinó utilizando la fórmula del coeficiente de correlación de Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.632** con un nivel de significancia de 0,01, lo cual indica que hay una relación positiva y que esta es mediana y estadísticamente significativa entre las variables de estudio, es decir, que a medida que aumenta la variable Formación del Gerente Educativo, aumentan de forma moderada los valores de la variable Gestión del Talento Humano.

Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Hansen (2005), quien en su investigación titulada “Formación Gerencial y Desempeño Administrativo de los Directores de las Escuelas Básicas” estableció que la formación gerencial tiene una alta incidencia en el desempeño de los directores de las escuelas básicas, siendo una de sus funciones la formación del talento humano dentro de la organización, y que la correlación entre ambas variables es alta.

RECOMENDACIONES

De las evidencias anteriores se desprende como recomendación mejorar el aspecto referente a la comunicación en el sentido de la retroalimentación, que sea más un elemento de interacción que de simple transmisión de información de forma descendente.

Es decir, una comunicación entendida como la oportunidad de encuentro con el otro, donde se plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, que conlleve al entendimiento, la coordinación y la cooperación, favoreciéndose en mayor medida el crecimiento y desarrollo de la institución.

De igual manera, se recomienda establecer planes de acción específicos para el cumplimiento de las metas, tomar previsiones para no trabajar sobre la marcha, así como mejorar el desarrollo del personal docente en función de las tareas que desempeña, y utilizar el acompañamiento del docente como elemento para fomentar su crecimiento y desarrollo, optimizando el aspecto referido a la evaluación del mismo, realizando el seguimiento de forma más sistemática, en función de las actividades, metas y resultados esperados, y que sea planteado como oportunidad de mejora de su trabajo.

Todo esto a través del establecimiento de actividades que conlleven al fortalecimiento del aprendizaje y desarrollo de mayores competencias por parte de los directores en función de su evaluación con respecto a la aplicación de la gestión del talento humano.

En este sentido, refiere Dessler (2001) que la evaluación del desempeño implica comparar la práctica real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puesto que los expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tienen que realizar. Esto quiere decir



que en este proceso se reúne información con respecto a los estándares de desempeño, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo.

Se recomienda dentro de la Formación del Gerente Educativo reforzar el estilo de liderazgo como factor influyente dentro de la gestión del Talento Humano, así como mejorar la evaluación y seguimiento del personal docente para incrementar los índices de productividad de la organización. Como relevancia, el presente estudio, aporta resultados que pueden ser referenciales para la toma de decisiones dentro de organizaciones con características similares o para uso en posteriores investigaciones.

Por último, se recomienda que el Gerente Educativo se siga comprometiendo en actividades de actualización y capacitación en el área de la formación gerencial, ya que son “una herramienta eficaz para que el gerente desarrolle habilidades para crear y aplicar estrategias administrativas efectivas, propicie cambios en su organización y en general mejore su comportamiento gerencial” (Chiavenato, 2001, p. 578). Agrega: “es un proceso mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos”. (p. 416).

Por lo antes expuesto se hace necesario que el gerente, en este caso, el director, siga aumentando sus competencias para poder gerenciar de manera efectiva todas las actividades que a su cargo le competen para de esta forma, estas competencias poder reconocen el talento, saber cómo desarrollar las competencias de los integrantes de la institución y establecer las metas ligadas al crecimiento de la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, M. (2006). Influencia de la supervisión educativa en la formación permanente del docente en educación básica. Trabajo de Grado. Maestría en Supervisión Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela.
- Cardona, P. (2000). Las claves del talento. La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano. México. Trillas.
- Cerna, J. (2004). Aspectos básicos en la gestión del talento humano. Perú. Carabaillo.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. México. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Colombia. Mc Graw Hill. /Interamericana. S.A.
- Chiavenato, I. (2004). Administración en los nuevos tiempos. Distrito Federal, México. McGraw Hill.
- Chourio, J. (2006). Desempeño laboral del supervisor escolar y formación continua del docente. Trabajo de Grado. Maestría en Supervisión Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela.



- Davis, K. y Newstrom, J. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. Décima Edición. México. McGraw Hill Internacional.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. Décima Edición. México. McGraw Hill Internacional.
- De Lella, C. (1999). Taller sobre el perfil del docente y estrategias de formación. Documento en línea. Disponible en: <http://www.oei.es/cayetano.htm>. Consulta: 03-05-2010.
- Dessler, G. (2001). Administración del personal. México. Pearson Educación.
- Faneite, R. (2007). Gestión del talento humano en la producción tecnológica en las áreas de ingeniería de las instituciones de educación superior. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2003). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. Chile. McGraw Hill Interamericana.
- Hansen, M. (2005). Formación gerencial y el desempeño administrativo de los directores de las escuelas básicas. Trabajo de grado. Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2002). Administración. Un enfoque basado en competencias. 9ª edición. Colombia. Thompson.
- Krogh, G., Ichijo, K. y Nonaka, I. (2001). Facilitar la creación de conocimiento. Delegación. México. University Press Oxford.
- Martínez, L. (2002). Gestión social del talento humano. Revista sobre Recursos Humanos. Edición marzo 2002. Releolite.
- Medina, M. (2007). Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades públicas y privadas del Municipio Maracaibo. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (2001). El proceso estratégico. México. Prentice-Hall. Hispanoamericana.
- Mosley, D.; Megginson, L., y Pietri, P. (2005). Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. Australia. Thompson.
- Pascual, M. y Sundardas, A. (2003). Clarificación de valores y desarrollo humano. México. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias.
- Ramírez, O. (2006). Propuesta para una reforma del sistema que regula a los recursos humanos en la administración pública. Documento en línea. Disponible en: <http://www.sabetodo.com/contenidos/EpyppEIFFlycCyKlbR.php>. Consulta: 25-09-2010.



- Riesco, M. (2006). El negocio es el conocimiento. Documento en línea. Disponible en: http://books.google.es/books?id=7KDcQOiPc2IC&printsec=frontcover&dq=el+nego+cio+es+el+conocimiento&hl=es&ei=JbyATczwI25twfB_MzmCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false. Consulta: 25-07-2010.
- Rodríguez, J. y Rodríguez, M. (2006). El liderazgo en la empresa familiar. Documento en línea. Disponible en: http://books.google.es/books?id=auY-HqOB_REC&printsec=frontcover&dq=El+liderazgo+en+la+empresa+familiar&hl=es&ei=abyATanyBsKitgfGmLjnCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CD0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false. Consulta: 15-08-2010.
- Robbins, S. (2000). Administración. México. Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. México. Pearson Educación.
- Sierra, R. (1998). Técnicas de investigación social. Teorías y ejecución. Duodécima Edición. España. Paraninfo.
- Vílchez, N. (2007). Gestión por competencias y promoción del talento humano en las instituciones públicas de educación básica. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2002). Guía completa del coaching. España. McGraw Hill Interamericana.
- Zúñiga, A. (2006). Consejos para un buen desempeño laboral. Colombia. Intermedio.