



ISSN. 1690-074X

DEPOSITO LEGAL pp.2002-02ZU1289

REVENCYT RVF007

INDIZADA EN :

CATALOGO LATINDEX

CLASE

BASE DE DATOS REDECONOMIA

DIALNET

UNIVERSIDAD DEL ZULIA

NUCLEO COL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO GERENCIAL

REVISTA ARBITRADA FORMACIÓN GERENCIAL

REVISTA DE GERENCIA EN ÁREAS ECONÓMICAS

HUMANÍSTICAS Y TÉCNICAS



REVISTA  
ARBITRADA  
FORMACIÓN  
GERENCIAL

AÑO 18, No.1  
Mayo 2019

Formación Gerencial, Año 18. N° 1, Mayo 2019  
ISSN 1690-074X

## CONTROL SISTÉMICO DE GESTIÓN Y COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTIVO DOCENTE EN EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO

Bedel Enrique Maestre Villazon\*      Kleeder José Bracho Pérez\*\*

Recibido: Febrero 2019

Aprobado: Abril 2019

### RESUMEN

El gerente educativo de hoy debe dejar la administración de recursos humanos y empezar a administrar el talento humano para llegar a tener docentes bien entrenados y motivados, un buen clima laboral y por tanto sus objetivos y misión podrán cumplirse. Como se puede deducir de esta revisión teórica, las áreas de talento humano deben lograr resultados tangibles en términos del servicio que prestan, que trasciendan las actividades propias de las funciones del área. El crecimiento personal está ligado a factores internos de los trabajadores que le conciernen a la humanidad o a la condición humana de cada uno y que se pueden gestionar para hacer de la vida laboral un proceso natural inserto dentro del desarrollo del hombre; estar en el trabajo es estar en el lugar adecuado, en el lugar en el que nos desarrollamos como seres humanos, crecemos y gestionamos el crecimiento de la organización y el de nosotros mismos: si la organización crece yo crezco. Esto significa que el individuo, el trabajo y la calidad del mismo deben interpretarse en el contexto de la cultura y que la gerencia educativa de nuestro tiempo debe asumir, desde ahora, el compromiso de crear esquemas propios que atiendan los requerimientos del talento humano necesario para nuestras organizaciones.

**Palabras claves:** Control, sistémico, gestión, competencias gerenciales, talento humano.

\* Licenciado en Educación, Magíster en Gerencia Educativa. Participante del Doctorado Ciencias de la Educación de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. E-mail: bmvillazon@gmail.com.

\*\* Licenciado en Educación, Mención Ciencias Pedagógicas, Área Tecnología Instruccional. Magíster en Gerencia Educativa. Doctor en Ciencias de la Educación. Docente de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Pregrado y Postgrado. E-mail: Kleeder.bracho@gmail.com.

## **MANAGEMENT AND CONTROL SYSTEMS MANAGEMENT BOARD IN TEACHING SKILLS OF MANAGEMENT OF HUMAN TALENT**

### **ABSTRACT**

The educational manager of today must leave the management of human resources and start managing human talent in order to have well-trained and motivated teachers, a good working environment and therefore its objectives and mission may be fulfilled. As can be deduced from this theoretical review, the areas of human talent must achieve tangible results in terms of the service provided, that go beyond the characteristics of the functions of area activities. Personal growth is linked to domestic factors of workers that concern humanity or the human condition of each and that can be managed to make working life an insert in the development of man natural process; being at work is being in the right place at the place where we develop as human beings, we grow and manage the growth of the organization and ourselves: if I grow the organization grows. This means that the individual, work and quality must be interpreted in the context of culture and educational management of our time must assume from now committed to creating own schemes that meet the requirements of human talent to our organizations.

**Key words:** Control, systemic, management, managerial skills, human talent.

## INTRODUCCIÓN

Ante los cambios que demanda la sociedad actual se hace necesario realizar un análisis profundo de la visión que debe adoptar el gerente educativo acorde con la evolución del sistema de administración de la educación, en el que está llamado a apropiándose de competencias en el manejo de personal, en vista de la responsabilidad que este posee dentro de las instituciones educativas que regenta.

Badillo y Villasmil, (2004) sintetizan las competencias como el conjunto de saberes que involucran: conocimientos, sentido axiológico y propósitos, acciones que desarrolla la persona en el contexto de su formación y ejercicio profesional tanto en su vida personal como social, combinados, coordinados e integrados. Agregan además que el dominio de esos saberes hace capaz de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional y personal determinada.

Es preciso aclarar que la función de los gerente educativo o directivos docentes difieren de cualquier otro gerente en un área distinta a la

educación, como quiera el primero se encarga de liderar la prestación del servicio educativo, en el que está encargado generalmente por un sistema centralizado o dirigido por el estado, de igual forma, debe liderar el talento humano que corresponde a un cuerpo de docentes a un personal administrativo y un personal obrero o de mantenimiento.

En este sentido, los docentes a su vez deben ser líderes de los procesos de formación de otras personas que en este caso la mayoría corresponden a los educandos, Zufiaurre y Gabari (2000:76), señalan "el conjunto de roles que ejecuta el educador en el trabajo educativo con sus alumnos". La Práctica Pedagógica se puede definir también, como un proceso de gestión de las actividades de aprendizaje. En el mismo orden de ideas, las competencias gerenciales del director, deben ser desarrolladas bajo un control sistémico para sistematizar acciones y administrar recursos en los planteles a su cargo, el termino competencia dentro de la gerencia educativa está referida básicamente a la capacidad del

director para alcanzar las metas que se ha propuesto en la institución educativa, con el apoyo del talento humano de sus docentes, del cual se requiere compromiso.

La fortaleza de las organizaciones educativas, se concentra hoy en su capital humano, en este sentido, Chiavenato (2002), afirma que, este debe ser considerado como una verdadera ventaja competitiva, supone una labor de concientización y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana, para responder a los nuevos retos de calidad y globalización. En tal sentido, podemos afirmar, que el crecimiento personal está ligado a factores internos de los trabajadores que le conciernen a la humanidad o a la condición humana de cada uno y que se pueden gestionar para hacer de la vida laboral un proceso natural inserto dentro del desarrollo del hombre.

Lo que se presenta a continuación es un perfil de algunas competencias y la visión que debe poseer un buen gerente educativo,

como responsable de un servicio tan importante para la sociedad como el sector educativo, se hace énfasis en el denominado pensamiento sistémico y sus consideraciones así como las principales competencias de mayor relevancia para el desarrollo de las funciones propias del cargo.

### **1. PENSAMIENTO SISTÉMICO**

Se considera la condición fundamental de un buen gerente, según, Senge (1994), los negocios y otras empresas humanas funcionan como sistemas, están ligados por “tramas” invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. Como nosotros mismos formamos parte de esa red, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio. El pensamiento sistémico es un marco de referencia para entender que, al estar todo interconectado no se pueden hacer lecturas o análisis aislados sino ver siempre ese todo del que están compuestos los procesos.

En tal sentido, las últimas tendencias en la gestión del talento humano ratifican que además que dirigir a las personas debemos gestionar su inteligencia. Un buen líder gestiona el conocimiento de su equipo porque es lo que genera plusvalía a la organización, también autogestiona su conocimiento, impulsa su cerebro a circunstancias complejas de su desempeño; abordando situaciones con inteligencia, planeando, analizando, y argumentando.

Al ver el todo integrado de manera sistémica nos permite encontrar más que una salida a un problema particular, desarrollar un estudio con rigor donde se identifican causas, circunstancias y una solución eficaz que más adelante no contribuya con la generación de una mayor problemática. Este es el beneficio más acentuado del pensamiento sistémico el ver la parte como algo que engrana en un todo y que al afectarla se afecta el sistema, además está claro acá que una solución parcial puede terminar agrandando el problema original.

En ese orden de ideas de “ver el árbol sin dejar de ver el bosque”. Capra (1998), considera que, El gran shock para la ciencia del siglo XX ha sido la constatación de que los sistemas no pueden ser comprendidos por medio del análisis. Las propiedades de las partes no son propiedades intrínsecas, sino que sólo pueden ser comprendidas en el contexto de un conjunto mayor. En consecuencia, la relación entre las partes y el todo ha quedado invertida.

En el planteamiento sistémico las propiedades de las partes sólo se pueden comprender desde la visión de conjunto, por lo tanto, el pensamiento sistémico no se concentra en los elementos esenciales, sino en los principios fundamentales de la organización como sistema. En este sentido Senge (1994), afirma: “El pensamiento sistémico es “contextual”, en contrapartida al analítico. Análisis significa aislar algo para estudiarlo y comprenderlo, mientras que el pensamiento sistémico encuadra este algo dentro del contexto de un todo superior”.

### **1.1. Visión Compartida**

Al tener cada escuela un horizonte institucional bien definido en su PEI, el primer paso es impregnarla en cada miembro de la comunidad educativa, ya ella se presenta la visión de futuro de la misma. Acogiendo las ideas de Senge (1994), quien afirma que, la idea sobre liderazgo que ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización.

En el caso particular de las escuelas cada una posee el denominado horizonte institucional donde se establece su misión, visión, objetivos institucionales, pero en la mayoría de los casos esta se queda solo en el papel sin lograr que esta sea una hoja de ruta en el trabajo diario. La función del líder educativo es precisamente lograr que lo que está concebido allí sea realmente

una bitácora que demarque el currículo y la vida institucional.

Para Senge (1994), “Una visión compartida es cuando todas las personas tienen una imagen similar, les interesa que sea equitativa y no de nadie en particular”. De ahí que, el líder deba lograr transmitir su propia visión personal al talento humano que dirige, lograr que se impregne en cada una de las personas, logrando una conexión y un fuerte vínculo entre las metas individuales y las organizacionales.

### **1.2. Dominio Personal**

Implica una posición creativa en lugar de una actitud reactiva, para Senge (1994), El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros.

En síntesis, Senge (1994), sugiere que muy pocas personas se interesan por desarrollar de forma

estricta su dominio personal. Para ello se comienza por aclarar las cosas que en verdad nos interesan, esto es organizar nuestras vidas, estableciendo prioridades para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones plasmadas en nuestro propio proyecto de vida. Esto es algo que el gerente educativo debe potenciar en el talento humano que lidera, inculcar la organización como principio fundamental para la consecución de las metas, se trata de hacer entender que si a la institución le va bien es como consecuencia de que cada quien posea dominio personal.

### **1.3. Trabajo en Equipo**

Además de la integración de los miembros de la comunidad educativa, genera entusiasmo y compromiso, para Cannon-Bowers (1995), citados en Torrelles (2011), la competencia de trabajo en equipo incluye el conocimiento, principios y conceptos de las tareas y del funcionamiento de un equipo eficaz, el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente, sin

olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo que promueven el funcionamiento del equipo eficaz.

De igual manera, estos autores señalan que la competencia de trabajo en equipo implica la disposición personal para colaborar con otros y realizar actividades para el logro de objetivos comunes, lo cual lleva a los individuos a intercambiar información, asumir responsabilidades y desarrollar un papel activo en la resolución de dificultades cotidianas.

Por su parte, el Ministerio de Educación Nacional (2008), la define como la competencia para participar en actividades de equipo y promover acciones e iniciativas que estimulen la cooperación efectiva y la participación productiva entre los integrantes de la comunidad educativa. Para ello un rector debe valorar y fomenta el trabajo en equipo, ser responsable con las funciones asignadas de tal manera que sea ejemplo para los demás, evidenciar buenas relaciones interpersonales. Esta competencia comienza con el dialogo permanente,



colocando los intereses colectivo por encima de los particulares.

De manera que, el directivo docente debe estar abierto a la dialogo permanente y fluido entre el personal docente y administrativo de tal manera que dicho flujo de información genere un clima de confianza que termine contribuyendo con la gestión de cambio manifestada en la misión y visión institucional, en educación se denomina a este aspecto “comunidad de aprendizaje” las cuales apuntan al fortalecimiento de la cultura institucional e implica y propende por el trabajo en equipo.

## **2. COMPETENCIAS**

### **DIRECTIVAS O GERENCIALES**

Al constituirse la escuela como un sistema dinámico y vivo, cuyo principal activo es el personal docente y administrativo, resulta importante la conexión de las metas individuales con las institucionales, en este sentido Según Chiavenato (2002), las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus

objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano.

En consecuencia el talento humano de cada docente es parte fundamental en el servicio educativo y la suma de cada talento es lo que define a la escuela como institución, los gerentes educativos que tienen claro esto y logran potencializar cada fortaleza y trabajar en las debilidades de cada subalterno son los que logran que en su conjunto las personas logren asimilar la visión que el líder les comparte. Se trata entonces de la búsqueda de un beneficio social a través de una buena administración de recursos.

## 2.1. Liderazgo

Es una característica fundamental en el perfil del gerente educativo, Para Leithwood (2009) en Tapia, Becerra, Mancilla y Saavedra, (2011). El liderazgo se define como la acción de movilizar e influenciar a otros, con el fin de articular y lograr metas compartidas en la escuela. Este concepto se encuentra relacionado con el direccionamiento a metas comunes establecidas por la organización educativa, así como el uso de la influencia para que todos sus miembros se muevan en torno a éstas.

El liderazgo se asocia con todas las competencias mencionadas anteriormente, es una cualidad inherente a los directivos docentes como quiera que ellos están al mando de las instituciones y gerencia tanto recursos económicos, de infraestructura, así como el capital humano dotado de poder y autoridad es la cabeza visible y el responsable de la dirección de los procesos donde además también debe gerenciar a toda la comunidad educativa incluidos los no

subalternos como los padres de familia.

En este mismo sentido, Harris (2004), menciona que, en los últimos años ha prevalecido la tendencia al desarrollo del liderazgo como una actividad compartida, y es así como en el contexto educativo, el liderazgo no debe restringirse únicamente al equipo directivo, sino que debe ser compartido y distribuido entre sus diferentes agentes.

Hoy en día el trabajo en las instituciones, no importando a qué rubro se dedican, implica poseer una apertura y flexibilidad mental abierta al cambio, ya que es lo único permanente, Para responder a estos retos que la humanidad siempre ha tenido y seguirá teniendo, se requiere de recursos humanos con competencias nuevas, novedosas e innovadoras, profesionalizadas y que se estén actualizando continuamente; a las personas que cumplen con estos criterios se les acostumbra adjudicarles el don del liderazgo.

## 2.2. Gestión Humana

Las competencias incluyen además del saber hacer, un saber ser relacionado con las aptitudes del ser social de cada persona hacer. Para Bonnet (2000), los modelos de gestión tradicional se han dejado a un lado el desarrollo humano, en dichos modelos se perciben actividades limitadas a lo puramente operativo; a la realización de tareas que las otras áreas no quieren asumir porque resultan insignificantes, tediosas y carentes de resultados que puedan mostrarse en el corto plazo. En efecto, cualquier área funcional de la organización puede posicionarse rápidamente en la jerarquía organizacional, cuando hace gerencia de recursos físicos o financieros, pero no humanos.

Partiendo de las reflexiones anteriores se infiere que los nuevos líderes tienen que personalizar la gestión del factor humano-empresa y sobre todo debe saber cubrir las necesidades de cada uno de sus subordinados flexibilizando la actividad ante los cambios que se

producen en las organizaciones. Se trata de una gerencia más humana, donde el talento se potencializa en función tanto de intereses particulares y colectivos.

Este proceso de gestión debe ser sistemático y corresponde a un modelo de cambio, en ese contexto para Chiavenato (2002) La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos: dotados de personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables.

2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos.

3. Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad y trabajo. Desde esta óptica se ve al talento humano más allá de un recurso, como un pilar fundamental en el desarrollo de las instituciones, sobre todo con función social como el caso del servicio educativo.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

No se trata de adquirir nuevos conocimientos y habilidades para "gerenciar el talento humano", sino de un cambio de actitud de los niveles estratégicos, coordinadores y operativos hacia la dimensión humana, en la organización. Esto significa que el individuo, el trabajo y la calidad del mismo deben interpretarse en el contexto de la cultura y que la gerencia educativa de nuestro tiempo debe asumir, desde ahora, el compromiso de crear esquemas propios que atiendan los requerimientos del talento humano necesario para nuestras organizaciones.

En cuanto a los aspectos comunes sobre las responsabilidades del gerente Ideal para cumplir con la agenda del área, encontramos: comunicación efectiva; buenas relaciones interpersonales; pensamiento sistémico; Interacción permanente con otras áreas e integración de procesos; conocimiento del entorno y capacidad de ejercer acciones

proactivas hacia el cambio, dentro y fuera del área.

El gerente educativo de hoy debe dejar la administración de recursos humanos y empezar a administrar el talento humano para llegar a tener docentes bien entrenados y motivados, un buen clima laboral y por tanto sus objetivos y misión podrán cumplirse. Como se puede deducir de esta revisión teórica, las áreas de talento humano deben lograr resultados tangibles en términos del servicio que prestan, que trasciendan las actividades propias de las funciones del área.

Por último, en las organizaciones con desarrollos significativos en gestión humana es notoria una concepción más integral del ser humano, una visión moderna de la gestión y una consideración holista de la organización, que en términos de Barnett (2001) corresponden a "Nuevas formas de razonamiento que aparecen en el mundo del trabajo y que están permitiendo una reciprocidad verdadera y no tan solo superficial; esto requeriría diferentes

formas de organización que dieran verdadera autonomía a los individuos y a las unidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Badillo, M. y Villasmil M. (2006). Perfil por Competencias. Taller teórico-práctico. UNERMB. Junio de 2006

Barnett R. (2001). Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad. Gedisa.

Bonnet Liliana (2000). La gerencia del talento humano en el siglo XXI. Universidad ICESI. Santiago de Cali.

Boyatzis, R. (2000). El gerente competente. New York: Jhon Wiley & Sons

Capra F. (1996). La trama de la vida: una nueva perspectiva de los seres vivos. Editorial ANAGRAMA. Barcelona. España.

Calderón Hernández. (2010). Competencias laborales de los gerentes de talento humano,

universidad nacional de Colombia. Bogotá D.C.

Chiavenato Idalberto, (2002). Gestión del talento humano. *McGraw-Hill*. Bogotá.

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2008). dirección de calidad para la educación preescolar, básica y media subdirección de referentes y evaluación de la calidad educativa. Directivo Docente - Rector / Director Rural. Documento guía 2014\_DG01.

Senge, Peter. (1994). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica, España.

Tapia, C., Becerra, S., Mancilla, J. y Saavedra, J. (2011). Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables. Educación educadores, 14 (5), 389-409, recuperado de: <http://www.scielo.org.co>

Torrelles (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Profesorado. Revista

de curriculum y formación del  
profesorado. Vol. 15 N° 3.  
Universidad Rovira Virgili de  
Tarragona. España.