

**Encuentro Educativo**

ISSN 1315-4079 ~ Depósito legal pp 199402ZU41

Vol. 20(1) Enero - Abril 2013: 147 - 165

---

## **Lineamientos estratégicos para el desarrollo y mantenimiento del talento humano**

*Nancy García\* y Mónica Peñaloza Acosta\*\**

*\*MSc. en Educación Mención: Planificación Educativa.*

*Universidad del Zulia. E-mail: nancygarcia311069@hotmail.com*

*\*\*Dra. en Ciencias Gerenciales. Profesora ordinaria de la*

*Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto*

*Pedagógico Rural El Mácaro. E-mail: monicap2020@hotmail.com*

---

### **Resumen**

El objetivo fundamental del presente trabajo de grado fue establecer lineamientos estratégicos para el desarrollo y mantenimiento del talento humano en los liceos del Municipio Escolar N° 1 de la parroquia Coquivacoa, del Municipio Maracaibo del Estado Zulia. Las transformaciones estructurales del entorno organizacional han impulsado a las organizaciones e instituciones en la búsqueda de mecanismos sostenibles en el tiempo, que les permitan marcar diferencia y les aporten ventajas competitivas. Bajo estas premisas, emergen con gran impulso los factores intangibles capital humano, estructural y relacional, constituidos por la información, el conocimiento, la tecnología, las competencias que estructuran métodos de desarrollo y programas de cambio para gestionar el desarrollo y mantenimiento del talento humano. El desarrollo y mantenimiento de las personas es un factor intrínseco para la adaptación de las instituciones en este caso educativas, por cuanto son éstas quienes ponen en práctica la estrategia global de la organización, que va a depender del esfuerzo, de la competitividad y el compromiso de todas las personas que la conforman.

**Palabras clave:** Estrategias organizaciones, desarrollo, mantenimiento, talento humano.

Recibido: 17-01-2013 ~ Aceptado: 14-03-2013

## Strategic Guidelines for the Development and Maintenance of Human Talent

---

### Abstract

The main objective of this work was to establish strategic guidelines for the development and maintenance of human resources in schools of School Municipality No. 1, Coquivacoa Parish, Maracaibo Municipality, State of Zulia. Structural changes in the organizational environment have prompted organizations and institutions to seek mechanisms sustainable over time that enable them to make a difference and provide them with competitive advantages. Under these premises, intangible factors such as human, structural and relational capital emerge strongly, consisting of information, knowledge, technology and competences that structure development methods and human talent maintenance. The development and maintenance of people is an intrinsic factor for adapting educational institutions, in this case, because they implement the overall strategy of the organization, which will depend on the effort, competitiveness and commitment of all the people who make it up.

**Keywords:** Strategies, organizations, development, maintenance, human talent.

### Lineamientos Estratégicos

En este artículo se presentan los lineamientos estratégicos para el desarrollo y mantenimiento del talento humano en los liceos del Municipio Escolar N° 1 de la parroquia Coquivacoa, del Municipio Maracaibo del Estado Zulia. Al efecto, es importante tener en cuenta que en la actualidad, se considera al capital humano como principal recurso del capital intelectual en las organiza-

ciones; más aún en las instituciones educativas, es su base fundamental, por cuanto los miembros del personal en su conjunto involucran habilidades, experiencias y conocimientos fundamentales para los logros de las metas educativas. Además, contribuyen con la imagen de la empresa, por cuanto cada uno proyecta personalidad, apariencia, reputación y credenciales técnicas o profesionales, que lo avalan y respaldan la institución.

Para lograr una adecuada contribución al mejoramiento del talento humano, es necesario que las organizaciones educativas otorguen importancia al desarrollo de las personas en forma sistemática para formar al personal, procurando que adquiera las habilidades y conocimientos que requieren; pero además, implica que las personas se comuniquen y aprendan entre ellas, compartiendo saberes de manera explícita.

De mismo modo, es relevante el mantenimiento de las personas, con acciones por parte de la institución educativa que impliquen cuidar y velar por el bienestar de su personal, para que se sientan seguras, perciban un ambiente de trabajo agradable en lo ambiental y psicológico, pudiendo contar con el material, procedimientos y un liderazgo capaz de facilitar su labor.

### **1. Lineamientos para mejorar las estrategias organizacionales**

De la misma manera es necesario un análisis situacional real en estas instituciones educativas, para que constituyan un punto de partida del plan estratégico, tomando en cuenta las debilidades resultantes de esta investigación y adicionalmente analizar las fortalezas, oportunidades y amenazas, para atacar efectivamente la deficiente interconexión entre los procesos e integrar

a las estrategias organizacionales y demás aspectos evaluados relativos al capital humano, estructural y relacional.

En este sentido, es significativo considerar que las organizaciones no pueden dejar todo al azar, de modo que requieren una intervención planeada en su gestión para tener capacidad de respuesta con los recursos de que disponen. Tal como lo explica Peters y Waterman (2000), las estrategias organizacionales se refieren a la generación de prácticas bajo una planificación y control de acciones. De manera que a través de una gestión estratégica, estos liceos pueden lograr posicionarse ante la comunidad con gran solidez, propiciando la motivación, el desarrollo y mantenimiento del talento humano, para lograr mejoras en el desempeño.

Al efecto explica Betancourt (2006), son necesarias estrategias organizacionales tendientes a la determinación de cursos de acción lo suficientemente flexibles, para prevenir en lo posible cada situación que se presente, considerando una gestión que tome en cuenta todos los miembros de la organización, a fin de conocer sus inquietudes y aportes a los procesos de trabajo, de manera que sea posible establecer metas específicas para cada departamento y área funcional, mejorar las prácticas académico-docentes, con el propósito de lograr la consecución de objetivos consistentes.

## Lineamiento Teórico

### 1.1. Elementos Básicos: Misión, Visión y Valores

Es fundamental para redireccionar la planeación estratégica en estas instituciones educativas, hacer una revisión de la misión, visión y valores para adaptarlos al cambiante contexto actual. Tener bien definido el enfoque filosófico adaptado a las nuevas realidades del país, acordes con los lineamientos del PEIC, y además, difundirlos y discutirlos con todos los integrantes de la comunidad educativa.

#### Estrategias

- Redefinir el enunciado de la visión, para que exprese la capacidad innovadora que necesitan estos liceos rumbo a convertirse en organizaciones que aprenden a largo plazo.
- Transmitir la visión al personal para actúen en consecuencia.
- Reestructurar el enunciado de los valores para que reflejen claramente la conducta deseada
- Exponer el enfoque filosófico a la comunidad para que puedan percibir y compartir las normas éticas que rigen la institución.

### 1.2. Factores Determinantes de las Estrategias

Estos factores son importantes inductores de la cultura que es

una parte esencial en la formación de estrategias organizacionales, los cuales surgen esencialmente de las acciones de los directivos de la institución bajo una estructura bien planeada, que permita lograr la interacción entre las personas, estructura y procesos. Entre los múltiples factores incidentes en tal interconexión, destacan los grupos de trabajo, estilos de liderazgo y procesos organizacionales, sobre cada uno de los cuales la dirección debe canalizar como aspectos esenciales en los centros educativos.

#### Estrategias

- Planear acciones para lograr mejoras en la comunicación entre los Grupos de Trabajo a fin de facilitar la coordinación de las tareas entre las distintas áreas.
- Generar acciones estratégicas que permitan aprovechar los conocimientos de los educadores para lograr una conexión interdisciplinaria tal como lo proponen los organismos rectores a través de los ejes transversales de la educación.
- Unificar un patrón filosófico coherente para consolidar los estilos de liderazgo, incluso con la capacitación necesaria, para lograr un balance que propicie la cooperación de los grupos de trabajo en las mejorar institucionales.

- Promover líderes preocupados por el aspecto humano de los docentes y empleados.
- Planear acciones para lograr la integración inter-departamental para facilitar los procedimientos laborales.
- Disponer acciones para mejorar la interdependencia entre los departamentos en forma coordinada que hagan eficientes los procesos organizacionales.
- Acciones tácticas tendientes a incentivar el compromiso en el personal hacia una gestión más participativa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Estimular un clima laboral que propicie un buen ambiente laboral que estimule el compromiso del personal hacia la institución.

### **1.3. Elementos básicos de las Estrategias Organizacionales**

#### **Lineamiento Teórico**

##### **1.3.1. Capital Humano**

Según Hellriegel y Slocum (2005), el capital humano es la base del desempeño organizacional. Por consiguiente, es crucial entender el comportamiento de las personas para una administración efectiva. Cada persona es un sistema fisiológico y psicológico compuesto de varios subsistemas: actitudes, percepciones, capacidad de aprendizaje, personalidad, necesidades, sentimientos y valores.

##### **Estrategias**

- Disponer acciones estratégicas para fortalecer las competencias que debe obtener el personal.
- Fortalecer el recurso humano de la institución mediante la planeación de dinámicas de grupo.

#### **Lineamiento Teórico**

##### **1.3.2. Capital Estructural**

De acuerdo a Hellriegel y Slocum (2005), el capital estructural es fundamental para un trabajo eficaz del personal, todos los empleados deben entender con claridad sus puestos y el diseño de la organización, identificando los factores que influyen en su estructura, políticas, prácticas y normas. La capacidad que ofrece el capital estructural permite adaptar la organización a las demandas del ambiente.

Para potenciar este capital es muy relevante la fuerza tecnológica, en especial la información basada en la computación, para mejorar la forma en la cual se atiende a los usuarios y al personal en estos liceos, quienes tendrán la facilidad de vincularse internamente y con la comunidad, representantes y dependencias gubernamentales. Las nuevas tecnologías están incrementando la necesidad de un aprendizaje, adaptación e innovación constantes

por parte de individuos, equipos y organizaciones.

y así mantenerse delante de los otros.

#### **Estrategias**

- Reacondicionar la infraestructura de la institución para que el personal obtenga condiciones favorables que mejoren su desempeño laboral.
- Flexibilizar los sistemas de gestión para favorecer la adaptación del personal y los usuarios a la estructura organizativa.
- Mejorar tecnología y equipos a modo de posibilitar la adaptación y desempeño de educadores y alumnos.

#### **Lineamiento Teórico**

##### **1.3.3. Capital Relacional**

Para Hellriegel y Slocum (2005), el capital relacional tiene implícito los actores de contacto con la organización como son comunidad, usuarios y otras organizaciones del sector, de manera que la capacidad para funcionar depende de la forma de interactuar con estos, lo cual depende de la eficacia y las competencias que tenga el personal y los directivos, así como las decisiones que adopten. Al agudizarse el fenómeno de la globalización es necesaria la búsqueda de la calidad y rapidez; pues se ha multiplicado el número de nuevos diseños organizacionales, de manera que muchas empresas se han frustrado por su incapacidad de manejar sus relaciones

#### **Estrategias**

- Mejorar los sistemas de información para aumentar la conectividad a los usuarios, ya que han adquirido un gran auge las redes sociales.
- Promover acciones para hacer más fluidos los procesos de trabajo donde la capacidad de gestión estratégica se vea reflejada en el manejo interno de la información.
- Monitorear constantemente el entorno, a fin de captar las oportunidades para mejorar las relaciones con el órgano rector y otras instituciones.
- Proporcionar al personal herramientas para que logren adaptarse a los cambios.
- Difundir las mejoras que está realizando la institución para impulsar la motivación al logro en el personal.

## **2. Lineamientos Estratégicos para el desarrollo y mantenimiento del talento humano en los liceos de Maracaibo**

De los resultados de la investigación se infiere que son incipientes en las instituciones objeto de estudio, el desarrollo y aplicación de estrategias organizacionales, como factores y elementos determinantes

que permitan conformar una gestión integrada en forma consensuada entre todos las áreas de la organización, de modo que se dificulte la interconexión entre los procesos.

En tal sentido se requieren lineamientos estratégicos entendidos como cursos de acción conscientemente predeterminados, que ofrezcan una guía para abordar situaciones específicas, mediante un plan o pautas de acción. Aun cuando no se hayan establecido objetivos estratégicos formales, se requiere un patrón congruente que resulte en una planificación formal o definición de metas.

Una parte fundamental de estos lineamientos estratégicos, debe estar dirigido al desarrollo y mantenimiento del personal educativo en estos liceos, el cual resultó poco favorable según las opiniones de los propios educadores. Cabe destacar, que para que una institución educativa ofrezca resultados excelentes debe potenciar a través de su personal, la capacidad para ofrecer una educación de calidad y servicios relacionados de primera; ser capaz de innovar constantemente y propiciar la participación y el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa.

### **2.1. Desarrollo del Talento Humano**

De acuerdo a Ayala (2004), el desarrollo del talento humano es la

gestión integrada para la formación del personal, la cual contribuye a fortalecer su visión crítica y sentido de pertenencia hacia la institución; mejorando la competitividad; sin embargo, esto implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos organizacionales. Implica el proceso de desarrollo integral del colaborador, de modo que es necesario comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por el personal para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades. El ingrediente esencial para alcanzar el éxito institucional en este sentido es la capacitación del personal.

El desarrollo efectivo del talento humano en una institución educativa implica planeamiento, estructuración y contribución a la formación, necesarios para brindar conocimientos, destrezas e impulsar el compromiso de directivos y docentes a través del entrenamiento y los factores de desarrollo, en forma creativa como herramientas para brindar poder; aprovechando el potencial humano para aumentar el capital inteligente contenido en el recurso humano.

Especialmente en el ámbito educativo de los liceos, el verdadero

desarrollo del talento humano debe contemplar también alcanzar y defender la equidad, generar empleo productivo, proteger el medio ambiente, aumentar los niveles educativos del educando, contribuir a la salud y nivel de vida de los integrantes de la comunidad educativa, pensando no solo en el presente sino en las generaciones futuras.

### Lineamiento Teórico

#### 2.1.1. Entrenamiento

Si bien el entrenamiento sostiene Ayala (2004), prepara a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización; sus técnicas deben estar diseñadas para proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal de directivos y docentes, procurando un cambio hacia actitudes más positivas, que permitan crear un clima propicio y armoniosos en los liceos, aumentar la motivación del personal y hacerlos más receptivos al estilo elegido de dirección.

De manera que el entrenamiento debe estar dirigido al desarrollo de habilidades, respecto a las destrezas y conocimientos relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras, con un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse en relación con las labores educativas. La modificación de actitudes, se refiere

al cambio de comportamientos desfavorables tanto para el individuo como la institución, incluyendo el desarrollo de la sensibilidad del personal directivo y de coordinación, en cuanto a los sentimientos y relaciones con las demás personas. Así, puede implicar el modelado de nuevos hábitos relacionados con el trato hacia los educandos.

En determinadas situaciones interdisciplinarias, es pertinente contribuir al desarrollo de conceptos, con entrenamiento tendiente a elevar el nivel de abstracción sobre las ideas y filosofías, de una forma innovadora capaz de romper con esquemas pedagógicos tradicionales, facilitando así el intercambio de conocimientos tanto en la práctica administrativa como docente. Esto permitiría elevar la capacidad de percibir las situaciones desde distintas perspectivas; lo cual se logra capacitando a los educadores para que puedan pensar de manera sistémica. Todas estas formas de adiestramiento pueden utilizarse separada o en conjunto, considerando la respectiva retroalimentación para medir los resultados en los participantes.

#### Bases para generar Estrategias de Entrenamiento

Exponen Sherman (2002), que a los efectos de lograr que el desarrollo del personal se logre desde el punto de vista del entrenamiento,



con un impacto máximo e el desempeño individual y organizacional, se requiere estructurar las estrategias sobre la base de un enfoque sistémico, estructurado en cuatro Fases: Detección de necesidades, diseño del programa, implementación y evaluación de los resultados.

**FASE 1. DETECCIÓN DE NECESIDADES.** Se debe abordar sistemáticamente la situación de las necesidades de entrenamiento, a fin de obtener los tipos de capacitación que requiere el personal; considerando tres formas de análisis:

- Análisis de la Organización. Es la observación del entorno, estrategias y recursos que se requieren para definir las áreas en las cuales debe enfatizarse el entrenamiento, lo cual supone un análisis minucioso de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos de capacitación.
- Análisis de las Tareas. Se refiere a revisar las actividades que realiza el personal según su cargo, así como sus conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para ejecutar tales actividades. El primer paso, es enumerar todas las tareas u obligaciones; el segundo, enunciar el procedimiento de trabajo que realiza el empleado en su cargo y el tercero, la evaluación de competencias, enfocado al conjunto de habilidades y conocimientos que necesita cada uno a capacitar.

- Análisis de las Personas. Es conveniente para determinar qué empleados requieren capacitación, de tal manera que la información de evaluación del desempeño suele usarse en este análisis. El mismo es importante porque ayuda a las organizaciones a no caer en el error de enviar a todos los empleados a capacitarse en áreas que tal vez no necesitan.

**FASE 2. DISEÑO DEL PROGRAMA.** Es el siguiente paso luego de la detección de necesidades, tomando la información para estructurar el programa a través de los siguientes pasos:

- Redacción de objetivos. Se refiere a precisar las conductas que se pretenden obtener de las diferentes personas, considerando: *las áreas del aprendizaje* cognoscitivas, de habilidades, de actitudes y de conductas externas; los niveles requeridos para el desempeño de los puestos, para actualización o promoción; ámbito general o específico; la proyección temporal, a corto, mediano o largo plazo y el carácter esencial o instrumental para diseñar objetivos terminales o intermedios.
- Estructuración de contenidos. Consiste en establecer los conocimientos, para formar en conocimientos, habilidades y/o actitudes a fin de lograr de los objetivos de capacitación. Es

una secuencia adecuada y progresiva de temas con un orden lógico o psicológico y motivador, indagando en las ofertas instruccionales existentes en el mercado u otras instituciones como información referencial para la conformación del temario de las unidades de aprendizaje o módulos.

- Diseño de actividades. Técnicas de aprendizaje tales como Conferencias, talleres, charlas, simposios, foros, torbellino de ideas, visitas guiadas, simulaciones y técnicas audiovisuales, entre otras.
- Determinación de los recursos de apoyo. Herramientas instruccionales diseñadas para el aprendizaje, las cuales permiten explicar, demostrar e ilustrar, haciendo factible al facilitador la comunicación con los participantes, como carteles, gráficas, proyecciones en multimedia, maquetas y objetos reales. También material audiovisual grabaciones y videos de uso colectivo y otros de uso individual como fotocopias y material de lectura.

**FASE 3. IMPLEMENTACIÓN DEL ENTRENAMIENTO.** La implementación del programa de capacitación es la elección de los métodos de instrucción entre varios; una consideración fundamental, es determinar cuáles son apropiados para los conocimientos, habilida-

des, y capacidades que se han de impartir dependiendo de las necesidades de capacitación y las personas a capacitar.

Para organizar el análisis de los diversos métodos de capacitación, éstos se dividen en dos grupos primarios: los que se utilizan para los empleados no ejecutivos y los que se usan para los ejecutivos.

**Métodos de entrenamiento para empleados:** Se aplica principalmente la capacitación en el puesto, tiene la ventaja de proporcionar experiencia directa en condiciones normales de trabajo; con prácticas que sirven de guía para instruir a un empleado nuevo en un puesto, o a un empleado actual en habilidades nuevas; para ello, primero, se debe establecer qué enseñar al empleado; contar con las herramientas, insumes y materiales apropiados; arreglar el lugar de trabajo de manera apropiada, del modo en que se espera lo mantenga el empleado; luego, descubrir qué sabe el empleado con respecto del puesto, su interés y deseos de aprender el nuevo puesto.

En segundo lugar, realizar la presentación de las operaciones y el conocimiento, mostrar, ilustrar y preguntar, a fin de transmitir el nuevo conocimiento; ir despacio, con ideas claras, completas y abordando un aspecto a la vez. Comprobar, preguntar y repetir, para asegurarse de que el empleado realmente percibió el conocimiento. El tercer aspecto es el ensayo de desempeño,

probando con el empleado haciendo que realice el trabajo, observar el desempeño, corregir errores y, en caso necesario, repetir las instrucciones. Finalmente, dar seguimiento, efectuando comprobaciones frecuentes para asegurarse de que el empleado sigue las instrucciones y disminuir de manera gradual la supervisión adicional y el seguimiento estrecho hasta que el empleado esté calificado para trabajar bajo supervisión normal.

- Instrucción programada: Un método particularmente bueno para permitir que las personas trabajen a su ritmo, ésta supone el uso de libros, manuales o computadoras dividiendo el contenido del tema en secuencias lógicas y muy organizadas que exigen respuesta continua por parte del participante. Con la instrucción programada, la capacitación es individualizada, los participantes lo hacen de manera activa en el proceso de instrucción, la retroalimentación y el refuerzo es inmediato. Si bien quizá no eleva la cantidad de conocimientos que aprende una persona, por lo general aumenta la velocidad en su labor.
- Métodos audiovisuales: Consiste en utilizar ciertos instrumentos audiovisuales. En su nivel más sencillo, las cintas de video sirven para ilustrar los pasos de un procedimiento, como

por ejemplo manejar a un empleado conflictivo. También, el uso de cámaras de video permite a instructores y participantes ver grabaciones en el momento y obtener retroalimentación inmediata sobre el avance respecto de los objetivos de aprendizaje.

- Capacitación por computadora: A medida que el desarrollo tecnológico avanza con rapidez, los métodos de capacitación de alta tecnología encuentran cada vez más en uso en los medios académicos y organizacionales. Esta capacitación supone dos técnicas distintas: la instrucción asistida y la instrucción dirigida; el primero, coloca material de capacitación a través de un monitor en un formato interactivo, permitiendo hacer ejercicios y prácticas, solucionar problemas, efectuar simulaciones, usar formatos divertidos de instrucción y ciertas formas de instrucción individualizada

**Métodos para el desarrollo de ejecutivos:** Muchos de los métodos que se utilizan para capacitar a los empleados también se usan con los directivos y supervisores. Pero además, existen otros métodos que se reservan al desarrollo de estos, pues se tiende a ampliar la experiencia de la persona y proporcionar una perspectiva a largo plazo de su función en la organización. La importancia

del desarrollo ejecutivo ha crecido conforme las organizaciones pretenden competir usando como puntal su recurso humano; así, el cambio organizacional y la reestructuración estratégica dependen de líderes, gerentes y supervisores bien preparados, de modo que el desarrollo ejecutivo es básico para dar a los directivos las habilidades y perspectivas que requieren para tener éxito personal, así como el desarrollo y crecimiento organizacional.

**FASE 4. EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE.** Consiste en la pre-elaboración de instrumentos de evaluación, para lo cual debe tenerse en cuenta, las tres modalidades: auto evaluación, coevaluación y evaluación unidireccional, de manera que los participantes, a través de los criterios e indicadores considerados en dicho instrumento, puedan manifestar su opinión sobre los logros alcanzados.

#### **Estrategias**

- Establecer mecanismos para detectar de manera consistente las necesidades de entrenamiento de empleados y docentes consistentes con las necesidades institucionales y comunitarias.
- Revisar las actividades que realiza el personal según su cargo, así como sus conocimientos, habilidades y capacidades que requiere reforzarlos mediante entrenamiento.
- Establecer quiénes del personal del liceo requieren capacitación para evitar gastar recursos en aquellos que tal vez no lo necesitan en ciertas áreas.
- Estructurar una planeación para entrenar al personal que al menos esboce objetivos, contenidos, actividades y la forma de obtener los recursos para llevarla a cabo.
- Realizar capacitación en el puesto, para aquellos docentes o empleados que lo requieran, lo cual resulta menos costoso a estos liceos.
- Realizar una programación de cursos, talleres y seminarios dentro y fuera de la institución, a fin de mejorar habilidades y actitudes específicas y otras en forma general para determinados grupos del personal.
- Propiciar en los docentes la realización de formación tendiente al logro de su propio crecimiento personal e inteligencia emocional.
- Asignar proyectos a grupos interdisciplinarios de docentes, aprovechando sus propias sinergias de las relaciones informales, para que trabajen en asignaciones que les permitan propiciar un pensamiento innovador que contribuya a la solución de situaciones educativas persistentes o cotidianas.
- Fomentar grupos de trabajo que revisen y aporten ideas para

mejorar procesos organizacionales que faciliten la eficiencia de algunas labores específicas internas o hacia la comunidad.

- Considerar la importancia de la formación para directivos y coordinadores para que puedan ayudar al personal a enfrentar el cambio organizacional y una real plantación estratégica bien preparados.

### **Lineamiento Teórico**

#### **2.1.2. Factores de Desarrollo**

Según Chiavenato (2002), Las organizaciones deben aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus empleados; por lo cual es necesario propiciar un grado de compromiso y esfuerzo que conduzca al logro de los objetivos. El desarrollo efectivo en los centros educativos, implica la intervención del personal directivo, administrativo y docente, con conocimientos y habilidades que puedan utilizar creativamente para propiciar los cambios educativos en estos liceos y así formar a los jóvenes que requiere la sociedad en el cambiante contexto actual.

Los Factores de Desarrollo, se logran a través de la aplicación de métodos, programas de cambio y el refuerzo de sistemas de comunicación; los cuales son utilizados para la formación del talento humano; en las instituciones educativas se pueden elegir entre diversos méto-

dos de desarrollo, tal como los expone Chiavenato (2002) en la teoría relacionada, apropiados para reforzar técnicas y habilidades del capital humano directivo y docente.

Los Programas de Cambio, facilitan la transición de una situación a otra implicando transformación y mejorar en el ámbito interno del centro educativo y los Sistemas de Comunicación, según Hellriegel y Slocum (2005) engloban aspectos esenciales de este sistema para aprovechar las técnicas apropiadas para transmitir, comprender y recibir ideas y sentimientos, a través de formas verbal, de escucha, gestual, escrita, electrónica y otras semejantes, para que los docentes en el aula puedan transferir e intercambiar información y emociones con sus alumnos.

#### **MÉTODOS DE DESARROLLO.**

Estos métodos se utilizan para reforzar técnicas y habilidades personales en relación con el cargo que se detenta y la interrelación con otras áreas de la institución educativa, e incluso fuera de ésta.

#### **CAMBIO ORGANIZACIONAL.**

Para Chiavenato (2002), el cambio es un aspecto esencial de la creatividad y la innovación en las organizaciones actuales, debe realizarse en todos los aspectos de la organización: en las personas, en los clientes, en los productos, servicios, tecnología y en el clima. De manera que cambio significa la transición de una situación a otra que implica

**Cuadro 1. Métodos de Desarrollo**

<b>Desarrollo de Personas</b>	<b>En cuanto al uso</b>	<b>Orientadas hacia el contenido</b>	<b>Conferencia, instrucción programada, instrucción asistida por computador</b>
		Orientadas hacia el proceso	En el puesto, entrenamiento de la sensibilidad, desarrollo de grupos.
		Mixtas (contenido y proceso)	Estudio de casos, simulaciones, conferencias y técnicas diversas en el sitio de trabajo.
	<b>En cuanto al tiempo (época)</b>	Antes del ingreso en la organización	Programa de inducción o de integración a la institución.
		Después del ingreso a la organización	Entrenamiento en el sitio de trabajo o fuera del sitio de trabajo.
	<b>En cuanto al sitio de trabajo</b>	En el sitio de trabajo	Entrenamiento en tareas, rotación de cargos, enriquecimiento de cargos.
Fuera del sitio de trabajo		Clases, películas, paneles, casos, debates, simulaciones, videos.	

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2002). Clasificación de la Tecnología Educativa (p. 317).

**Cuadro 2. Fases del Cambio Organizacional**

<b>Descongelamiento</b>	<b>Cambio</b>	<b>Recongelamiento</b>
Los directivos y Coordinadores: Crear sentimiento en el personal de la necesidad del cambio.	Los directivos y Coordinadores: Buscar consenso de los docentes para Implementar cambios.	Los directivos y Coordinadores: Estabilizar los cambios.
A través de estrategias para crear la necesidad de los cambios.	Estrategias para poner en práctica los cambios que requiere el liceo.	Estrategias para reducir la resistencia al cambio y lograr colaboración.

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2002, p. 333).

transformación, interrupción, perturbación y ruptura.

### SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

Para Robbins (2004) diversas investigaciones indican que existe una importante relación entre la comunicación y la productividad de los empleados: pues mientras menor es la incertidumbre, mayor

es la satisfacción y disposición de estos por colaborar en las metas organizacionales. De este modo, las distorsiones, ambigüedades e incongruencias en la comunicación organización – empleado, tienen un impacto negativo. De manera que al reducir las ambigüedades y aclarar las tareas se facilita el desempeño.

### **Estrategias**

- Procurar que el método de desarrollo sea motivador, para que la persona tenga la voluntad de aprender. Si el empleado percibe que el entrenamiento no traerá resultados poco puede esperarse de los resultados del método.
- Capacitar al personal para que adquieran ciertas aptitudes para manejar asuntos complejos.
- Procurar que el método admita retroalimentación y refuerzo. Las personas cuando realmente aprenden reciben refuerzo inmediato de su nuevo comportamiento
- La institución educativa debe tener en cuenta mecanismos para recompensar por el nuevo comportamiento con reconocimiento, desarrollo o promoción.
- Propiciar la aplicación práctica para aumentar el desempeño obtenido a través del método empleado.
- Impulsar el pragmatismo, dando tiempo para que la persona acepte, interiorice y tenga confianza en lo aprendido.
- Realizar rotación de cargos en los liceos a nivel de coordinaciones y de distribución de cátedras.
- Incentivar la creatividad y la innovación para reducir el riesgo a la tolerancia a los cambios.
- Discutir para concienciar y obtener apoyo del personal respecto a los cambios que requiere la institución.
- Manejar buenas relaciones con el personal y las personas involucradas en los cambios que requiere el liceo.
- Reducir la resistencia de las manifestaciones respecto a los cambios que se requieren.
- Identificar los comportamientos nuevos que se requieren e implementar los cambios al respecto.
- Adecuación de las tareas, personas, tecnología, cultura o estructura, según sea necesario para lograr los cambios que se requieren.
- Obtener el apoyo necesario para estabilizar los cambios, empleando recompensas y reconocimientos.
- Procurar una comunicación efectiva con todos los grupos que integran la comunidad educativa.
- Sensibilizar en el personal de coordinación para que escuche y tome en cuenta la parte afectiva y los problemas externos que padecen los docentes a su cargo.
- Aprovechar los propósitos esenciales del PEIC para mejorar el proceso de construcción colectiva que tienda a integrar la escuela, la familia y la comunidad.

- Cultivar el refuerzo positivo como una práctica para asegurar el éxito del cambio que se requieren para estar a tono con el entorno externo actual.
- Implementar un estilo de gestión flexible que permita agilizar los sistemas de información internos para facilitar el flujo de trabajo interdepartamental.
- Propiciar la colaboración y conectividad de los diferentes grupos que interactúan con la institución.
- Mejoras en los Sistemas de Comunicación de estos liceos para contribuir a mejorar el ambiente laboral.

## 2.2. Mantenimiento del Talento Humano

Explica Chiavenato (2000) que el mantenimiento de recursos humanos requiere de una serie de cuidados especiales, mediante la creación de condiciones ambientales y psicológicas favorables para las actividades de los empleados, que les proporcionen un ambiente de trabajo seguro y satisfactorio; esto incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y manejo de las relaciones laborales, entre otros. Esto contribuye a que las personas se sientan impulsadas a comportarse en forma productiva.

### Lineamiento Teórico

#### 2.2.1. Condiciones Ambientales

Se refiere a las condiciones físicas, que toman en cuenta los factores que puedan afectar el trabajo de las personas, asociadas a las instalaciones, planta física y mobiliario; de modo que tengan que aumentar su esfuerzo para cumplir sus labores y contribuyen a que el trabajador sea objeto de un agotamiento excesivo.

**DISCIPLINA** Se refiere a las regulaciones internas constituyen una manera de mantener en equilibrio el ámbito laboral, por cuanto considera la forma en la cual se comportan las personas frente a normas y procedimientos de desempeño aceptables para la organización y para la seguridad de ellos mismos, que aprender a aceptar y cumplir mediante la propia disciplina y el control ejercido por la organización de su cumplimiento. En estos liceos no se obtuvo de los resultados problemas con la disciplina por lo cual no se generan estrategias al respecto.

**HIGIENE-SEGURIDAD** De acuerdo a Chiavenato (2002), a las condiciones de bienestar de las personas asociadas al área de trabajo, las cuales deben mantenerse bajo control con medidas para evitar que agentes externos como ruido, temperatura, humedad, iluminación puedan resultar agresivos a los trabajadores, pudiendo afectar su salud mental, es decir aspectos rela-



cionados con las condiciones psicológicas y sociológicas que puedan ocasionar estrés laboral.

**INFRAESTRUCTURA.** Si bien considera los aspectos físicos antes mencionados, en este punto se hace énfasis los sistemas administrativos que incluyen todas las actividades, agrupadas, las cuales son fundamentales para el comportamiento e interacción del personal, pues influye en su percepción hacia la institución. Otros aspectos intangibles de la infraestructura se refieren al estilo de dirección que lleva a cabo la formulación de estrategias, la planificación y el control; los procesos administrativos, de gestión e información, entre otros.

#### **Estrategias**

- Revisar los aspectos del ambiente físico de trabajo del liceo que no ofrecen Higiene-Seguridad al personal para reducirlos.
- Propiciar mecanismos para eliminar las posibles causas de estrés laboral.
- Gestionar con los organismos competentes el mobiliario-equipos que se requiere para lograr niveles óptimos de higiene-seguridad en el trabajo.
- Acondicionar un lugar dentro de las instalaciones del liceo para que los educadores puedan esperar su próxima hora de clase o trabajar en labores extra-cátedra.

- Flexibilizar el estilo de dirección para permitir a las personas en la medida de lo posible auto-dirección y auto control, para alcanzar sus objetivos.
- Comunicar la filosofía de la institución al personal administrativo y docente y obtener sugerencias al respecto.
- Entablar contacto con los empleados para conocer los problemas laborales y educativos que se presentan en los liceos.
- Responder a las necesidades individuales de los docentes y en lo posible brindarles asistencia y apoyo.
- Deben existir políticas claras para dirimir los conflictos.

#### **Lineamiento Teórico**

##### **2.2.2. Condiciones Psicológicas**

Las instituciones educativas deben tener cuidado con los aspectos que puedan afectar el personal desde el punto de vista psicológico, algunos de los aspectos repercuten en otros miembros de la comunidad escolar como son los estudiantes; de modo que la calidad de vida y las relaciones de trabajo directivos - docentes; deben tener en cuenta la confianza, el respeto y la consideración expresada diariamente y esto debe reflejarse en los educandos Algunos aspectos del clima laboral inhiben el cumplimiento del trabajo de las personas.

**CALIDAD DE VIDA.** De acuerdo a Chiavenato (2000), en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la institución durante su actividad dentro de la misma. Comprende diversos factores como la posibilidad de futuro en la organización, satisfacción con el trabajo, reconocimiento de los resultados obtenidos, beneficios, relaciones humanas con el grupo y la organización, la posibilidad de participar. En su conjunto es la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas.

**RELACIONES LABORALES.** Para Chiavenato (2002), el personal requieren atención y acompañamiento pues enfrenta diversas contingencias internas y externas; además, están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros de salud, preocupaciones diversas y otros que afectan el desempeño de las personas, de manera que si no son tratados con justicia, conserjería y ecuanimidad se convierten en empleados problemáticos, de manera que estas situaciones del personal exigen tiempo y disposición de los gerentes para proporcionar asistencia como parte de la responsabilidad de la organización.

#### **Estrategias**

- Mejorar la motivación y sentido de pertenencia de los educadores de estos liceos a través de

reconocimientos a los resultados exitosos en su trabajo.

- Emplear métodos que consideren actividades en grupo para mejorar las relaciones laborales
- Revisar y mejorar los sistemas de gestión de la organización para agilizar los procesos de trabajo.
- Implementar acciones motivadoras que contribuyan a consolidar el compromiso de los educadores hacia la institución.

#### **Referencias bibliográficas**

- AYALA, S. (2004) Proceso de Desarrollo de los Recursos Humanos. Publicación Universitaria. Primera Edición. N° 087 -2004-UNSM/TFCAFyC/CTG. Universidad Nacional de San Martín - Colegio de Licenciados en Administración. Perú.
- BETANCOURT, J. (2006) Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma Cuarta Edición. Libro en Versión Electrónica en [www.eumed.net/libros/2006c/220/](http://www.eumed.net/libros/2006c/220/).
- CHIAVENATO, Idalberto (2000). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. México.
- CHIAVENATO, I. (2002) Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill Interamericana, S. A. Bogotá - Colombia.
- HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. (2005) Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Thomson Editores. México.

PETERS, T. y WATERMAN, R. (2002)  
En busca de la Excelencia: Visión  
Retrospectiva y Análisis para el  
Nuevo Siglo. Estrategia Corpora-  
tiva. Editorial Norma.

ROBBINS, S. (2004). Comportamiento  
organizacional. Teoría y práctica.  
Editorial Prentice Hall. México.

SHERMAN, A., BOHLANDER G y  
SNELL, S. (2002) Administración  
de Recursos Humanos. Interna-  
cional Thomson Editores. Duo-  
décima edición. México.