

**GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y  
CALIDAD DE LA EDUCACION**

**IVAN DARIO CASTAÑEDA RAMIREZ**

**ALEXANDER ZULUAGA COLLAZOS**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA EDUCATIVA**

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES**

**2014**

**GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y  
CALIDAD DE LA EDUCACION**

**IVAN DARIO CASTAÑEDA RAMIREZ**

**ALEXANDER ZULUAGA COLLAZOS**

**ALEJANDRO JARAMILLO ARENAS**

**Tutor**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA EDUCATIVA**

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES**

**2014**

## **CONTENIDO**

INTRODUCCION	3
1. GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y CALIDAD DE LA EDUCACION	5
1.1. GESTION DEL TALENTO HUMANO	14
1.2. COMPETENCIAS	24
1.3. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	33
CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFIA	40
WEBGRAFIA	42

## INTRODUCCION

A través del tiempo las personas con talento son aquellas que han marcado diferencia, muchas de estas personas han influido determinante mente en la historia de la humanidad, gracias a sus inventos que han sido producto de la persistencia y del estudio que ha potencializado sus talentos en pro del bienestar, que hoy los demás seres humanos pueden disfrutar gracias a estas personas diferentes, que con sus invenciones mejoraron la calidad de vida de aquellos que habitan el planeta tierra hoy en el siglo XXI.

En casos no tan exponenciales como los nombrados anteriormente, pero en diferentes niveles y circunstancias. El talento es necesario para poder realizar efectivamente un sinnúmero de actividades en determinadas circunstancias de la vida, que se pueden presentar como situaciones aisladas o en acciones precisas; en las cuales es determinante una persona con el conocimiento necesario para poder ejecutar las labores pertinentes, con el objetivo de conseguir un resultado optimo de la acción para la cual es necesaria la persona con el conocimiento.

Con base a lo mencionado en el párrafo anterior, es que las empresas, organizaciones, instituciones, todo tipo de organismos o corporaciones no solo en el ámbito empresarial; sino en otros campos como el deportivo etc. Necesitan y están en una búsqueda permanente de personas con talento para que hagan parte de sus organizaciones; pues solamente este tipo de personas, son las que pueden ofrecer las características necesarias para el desempeño eficiente de determinadas labores al interior de las mismas, que son determinantes para el éxito o el normal funcionamiento de la misma.

Para profundizar un poco en este tema y las características de lo que se acaba de mencionar; se explicaran algunos aspectos que se determinarían, como los procesos influyentes por parte de este tipo de organizaciones, instituciones u empresas. Para tener una persona competente en el ejercicio de sus funciones, labores o tareas; esto por medio de acciones como el desarrollo de sus capacidades.

En primera instancia se hablara del talento, algunas de sus definiciones, y los aspectos que lo comprenden; haciendo una explicación más amplia de los factores que hacen posible el talento en las personas, si es algo innato o si se puede desarrollar. En segunda instancia se hablara de la gestión del talento humano, en la cual se expondrán algunas teorías de diferentes autores, y en las que se trata de ejemplarizar su significado y la importancia de este tipo de acciones, por parte de las personas encargadas de gerenciar las diferentes empresas u organizaciones; con el fin de promover las acciones que permitan acceder al desarrollo del talento o de las competencias de las personas que hacen parte de mencionadas organizaciones, empresas o instituciones. En tercera instancia se hablara de las competencias, como llegar a ellas, que se denomina como competencias y porque las personas para ser competentes deben haber desarrollado sus competencias. En cuarta instancia se encuentra el desarrollo de las competencias, como medio en el cual el individuo se encuentra inmerso, y que permite a este llegar a potenciar sus capacidades o competencias para poder convertirse en una persona competente, en las tareas que hacen parte de sus responsabilidades laborales.

# **1. GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y CALIDAD DE LA EDUCACION**

En el mundo, las empresas u organizaciones sean estatales o privadas, sin importar que clase de empresa sea, si grande o pequeña, de pocos o muchos empleados, todas tienen algo en común, y es que para poderse establecer y funcionar, necesitan de una estructura jerárquica que crea, genera y direcciona, todo el camino o sendero por el cual esta debe dirigirse. Este camino debe ir acorde con la visión y la misión de la empresa, las metas y objetivos establecidos, también se instauran los parámetros sobre los cuales se basa el funcionamiento de la misma.

Pero las empresas son competitivas, fundamentalmente, por la competencia de sus trabajadores y estos, a su vez, lo son debido a la competencia gerencial de sus directivos cuya misión es desarrollar y describir una visión común de cómo deben ser las cosas, establecer una estrategia para alcanzarla, crear el ambiente de trabajo correcto para lograrla, operando y tomando decisiones a un alto nivel ético y comercial, asegurándose de que la gente adecuada esta en los lugares adecuados y que está comprometida en los procesos de mejoramiento continuo a través de los cuales puede satisfacer las nuevas exigencias de sus clientes. (Veras & Cuello, 2005, p.15)

Dentro de la cantidad de actividades necesarias para que una empresa u entidad (sea cual fuere), pueda funcionar, también se estipulan las dependencias que la conformaran, sus funciones y la cantidad de personal necesario para que cada dependencia pueda desempeñarse; cada espacio laboral cumple una función determinada dentro de la organización empresarial, dicha función, está comprendida por diferentes acciones o labores que la comprenden es su totalidad.

Para lograr el objetivo principal, es necesario llevar a cabo un análisis interno y exhaustivo del recurso humano de la organización que permita estudiar aspectos claves y oportunidades (a través de un análisis DOFA), así como la identificación de sus necesidades y expectativas con respecto al programa de formación y actualización de la empresa, el cual puede decirse que no es más que la planeación de una estrategia que permita conducir al talento humano de la organización a conocer de manera definida y estandarizada (bajo criterios confiables), las destrezas y fortalezas necesarias para un desempeño eficiente y eficaz en los diferentes cargos. (Gonzalez, 2006, p. 34)

En la senda de aspirar a que la institución educativa tenga un desempeño que vaya acorde con las metas y los objetivos propuestos, es necesario conocer y realizar un estudio profundo o minucioso de todos los factores que hacen que la institución educativa u organización pueda ser productiva y dar resultados, en los términos que son de interés para estas, que mejore la calidad de la educación en el interior del plantel educativo, dentro de estos temas de interés se encuentra el talento humano de las personas que hacen posible que esta pueda funcionar adecuadamente, (y como factor fundamental para que ello se pueda dar), la organización o institución educativa debe llevar a cabo acciones por medio de las cuales se puedan conocer las necesidades y las expectativas de cada una de las personas que hacen parte del talento humano del establecimiento educacional u organización, para con base en este conocimiento previo, buscar que puedan ser útiles y efectivos los programas de formación y de actualización establecidos por la gerencia encargada de la institución educativa o de la organización, en este caso los docentes y directivos como medio de instrucción pedagógica dirigidos a estos, con el fin de que los mencionados puedan realizar sus actividades laborales eficientemente. Esto no es más que la gerencia del talento humano en las instituciones educativas, reconocida por la planeación estratégica realizada por la persona encargada de la creación y ejecución de las acciones, o tareas tendientes a conducir

el talento humano de la institución educativa por el camino que el administrador desea (gerencia educativa), buscando los medios necesarios que permiten conocer de manera directa y concreta las habilidades o características personales de cada uno de sus docentes, y haciendo conocer las que deben poseer para realizar un desempeño eficiente y eficaz en cada uno de las diferentes responsabilidades sujetas al puesto de trabajo en el que se van a desempeñar.

Hoy en día, las empresas reconocen al talento humano como el ente fundamental de cualquier organización; sin embargo, esta expresión suele repetirse una y otra vez sin medir la verdadera magnitud y consecuencia de su significado; pero con el paso de los años esta concepción ha venido evolucionando de manera extraordinaria. Anteriormente el ser humano era considerado como un activo más de las organizaciones y, por ende, no era en este en el que se centraban los esfuerzos para la consecución de las mejoras organizacionales; no obstante y para dicha nuestra, esta concepción ha evolucionado de la mano de la humanidad. (Gonzalez, 2006, p. 35)

De la importancia de realizar bien las acciones que comprenden un puesto de trabajo, y teniendo en cuenta que cada uno de estos está constituido por diferentes particularidades que conforman su realización, se origina la necesidad de que cada espacio laboral, sea ocupado por personas que cuenten con la cantidad de características necesarias específicas para realizar las tareas propias del empleo, y que su compatibilidad sea “apropiada” con relación a los requerimientos de mencionado espacio laboral. En otras palabras; se busca una persona “competente” “apta, idónea y adecuada” con las aptitudes y condiciones necesarias para realizar las labores que exige o que conciernen, al determinado espacio laboral. Partiendo de lo anterior:

Se dice que las personas tienen talento para tal o cual cosa (o que no lo tienen), y se realizan similares comentarios en lo referente a las competencias y, en particular, al desarrollo del talento o de las competencias. Ambos (talento y competencias) están envueltos en un halo de misterio, casi mágico, y muchos preconizan que “se nace” con talento o con unas ciertas competencias, o “se adquieren” en el transcurso de la vida, pero de una manera determinista, porque así lo quiso el destino, o Dios, para los creyentes. Si se piensa de esta manera, nada puede hacerse: se tiene talento o no se tiene, se tienen ciertas competencias o no. (Alles, 2006, p. 15)

Cuando el autor habla de talento, hace referencia a las virtudes, aptitudes o facilidades de los seres vivos para realizar una actividad específica; esto se puede evidenciar en el desempeño en la realización de la misma, siendo vista o calificada como avanzada, comparada con otras personas que realizan la misma actividad.

Las aptitudes también se podrían ver en la adaptación rápida en la realización de determinada acción, que para otros podría significar un proceso más extenso con un mayor grado de dificultad, o un tiempo más largo de adaptación en la actividad que se realiza, debido al proceso programático que lleve al individuo a desarrollar la actividad con la rapidez y eficacia, a diferencia de quien tiene aptitudes (talento).

Cuando se habla de desarrollo de competencias se hace referencia al cambio de comportamientos para mejorar algunos aspectos profundos de nuestra personalidad. Cada uno de nosotros puede intentarlo, o no. Las guías de desarrollo u otros caminos propuestos por diversos autores son solo una ayuda para lograrlo. El hacerlo o no, depende de nosotros mismos. (Alles, 2006, p. 28)

Cuando habla del desarrollo del talento o de las competencias, se refiere a de qué manera se va a enriquecer el conocimiento de cada una de las acciones (competencias), que en conjunto conforman la acción determinada en la que se tiene talento. Cada una de estas ramificaciones (competencias) es una acción que requiere de información, de conocimiento, de una práctica continua que enriquece o mejora la realización de mencionada acción (aprendizaje), que es lo que se podría denominar el desarrollo de la competencia, que hace parte y que se encuentra inmersa dentro de la actividad central para la cual se tiene talento.

Las aptitudes también pueden ser las mismas competencias según al autor, pues este habla de que “se nace con talento o con unas ciertas competencias”, o sea, unas ciertas aptitudes para realizar determinadas acciones bien, que se nace con ellas, o que se pueden desarrollar a lo largo de la vida.

El talento necesario para tener éxito en determinados puestos de trabajo se puede desdoblar en competencias; por ejemplo, el talento para ser un buen gerente de ventas o un buen director médico se puede *abrir* en las diversas competencias que son necesarias para ser exitoso en esa posición. (Alles, 2006, p. 29)

El talento, factor predominante y necesario para poder tener éxito en la realización de las actividades propias de algún puesto de trabajo, de cualquier tipo de actividad de interés particular de una persona en la que quisiera desempeñarse de una buena manera o siendo exitoso en ella, sea (en el estudio, en el deporte, en la cultura, en la música, etc). Está supeditada a poder realizar de manera eficiente las acciones competentes o relacionadas con dicha actividad de interés; permitiendo estas al individuo, reconocer su aptitud o el talento para la realización de la actividad

deseada, o de la realizada. Pues muchas veces las personas pueden tener talento para realizar actividades que no son del gusto ni del interés de quien las realiza. Es por esta razón que el talento adquiere un interés y una importancia de carácter superlativa para todas las personas que buscan individuos con talento para ocupar los puestos de trabajo de sus empresas, de sus entidades, independientemente del área al que correspondan (empresas deportivas, culturales, musicales, etc).

El talento, por todo lo anterior y por todo lo que este significa para el desarrollo de la humanidad, también es uno de los pilares objeto de estudio en el presente apartado del trabajo. Es por ello que Después de hacer una muy corta descripción del talento y de las competencias. Antes de continuar; es necesario profundizar en el conocimiento del significado de la palabra “talento”; en este caso para este trabajo será tomada en cuenta la definición utilizada en el libro *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias* publicado por (Alles Martha, 2006, p. 29). Donde afirma que: “Definamos con precisión cuál es el significado de la palabra “talento”. Según el diccionario de la RAE, (*Diccionario de la lengua española*, Real academia española, Madrid 1970).

En su segunda acepción *talento* es un “conjunto de dones naturales o sobre naturales con que Dios enriquece a los hombres”, y en la acepción tercera “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc. Que resplandecen en una persona”. En esta última definición podríamos encontrar un sinónimo de la palabra “competencia”, con igual sentido con el que la que utilizamos en nuestro trabajo, por lo tanto, si partimos de esta similitud en la utilización de los términos, cuando se dice “gestión del talento”, se hace referencia a “gestión de las competencias. (Alles, 2006, p. 29)

Haciendo énfasis en lo expuesto por Alles en el párrafo anterior, es posible ir avanzando paso a paso en el camino que permite afianzar en el conocimiento del significado de la palabra talento, y de la misma forma; generando un acercamiento hacia la contextualización del tema sugerida o planteada por el autor. Por medio de la aparición de características que salen a relucir, y que hacen parte de la definición de cada una de las palabras base de este trabajo, de esta manera se amplía el panorama y la perspectiva desde la cual se aborda su significado. En consonancia con lo que se viene diciendo, si “Partimos de la definición de talento que ofrece el diccionario del español actual *“conjunto de dotes intelectuales de una persona”*”, el paso siguiente es discernir cual es y cómo está conformado *el conjunto de dotes intelectuales de una persona*” (Alles, 2006, p. 29). Es importante seguir atentamente lo expuesto por el autor, porque seguidamente procederá a explicar la forma elegida para empezar a clarificar (según su pensamiento); como podría estar conformado, y cuáles serían los posibles conjuntos de dotes intelectuales requeridos, o visiblemente descriptibles para proseguir con el estudio. Siguiendo en la misma dirección del significado de la palabra talento, Martha Alles manifiesta en igual publicación que:

En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de “dotes intelectuales” se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarían un desempeño superior. El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo está dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esa posición. Las personas tenemos diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias; solo un grupo de ambos se pone en acción cuando hacemos algo, ya sea trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea doméstica. Cuando se hace referencia a un colaborador, solo se piensa en el talento en relación con la tarea a realizar; lo mismo sucede si la posición analizada es, por ejemplo, la de un

deportista, el cual puede tener talento para el tenis, sin que ello signifique que lo tenga para otra cosa. (Alles, 2006, p. 29)

Los dotes intelectuales de una persona (con base en lo expuesto por el autor), están supeditados por el conocimiento y las competencias. Estas se podrían explicar como la destreza o la habilidad para poder realizar cierta actividad (conocimiento), que está compuesta o conformada por la realización de otras más (competencias); que finalmente en conjunto, son las que terminan dando la calificación a la persona, sobre su capacidad para efectuar la actividad (superior, regular, o mala).

No todas las destrezas o habilidades entran en acción en una tarea determinada, pues hay tareas que son muy simples, hay otras que son más complejas que necesariamente utilizan muchas más características para su realización, pero eso no quiere decir, que habrá una acción que requiere de todo lo que el ser humano conoce para una sola cosa, pues siempre abran cosas complejas en las que no utilizara conocimientos o destrezas que son importantes en otra tarea diferente a la que se realiza en el momento. Siendo más claro; eso quiere decir, que una persona que practica un deporte como el futbol, que se juega con el pie, puede tener competencias para realizar un deporte como el tenis, el beisbol o cualquier otro, que se realizan con el brazo. Otro ejemplo, es que una persona que se pueda desempeñar como profesional en su trabajo, también pueda ser bueno en situaciones propias de las labores culinarias. Pues todos los seres humanos son diferentes y pueden tener habilidades o competencias para realizar diferentes tipos de actividades.

Para proseguir en el conocimiento de las palabras y sus significados que hacen parte de que se pueda comprender la apreciación dada en el párrafo anterior; existen palabras que pueden definir muy resumidamente lo que se expuso de manera “extensa” (pero necesaria). Un ejemplo de ello es la palabra “competente”, que puede calificar en gran parte, todo lo que debe tener o efectuar (competencias) una persona para poder realizar cierta actividad. Al respecto el autor seguirá con su exposición sobre la definición de mencionada palabra, y la contribución que esta realiza a la contextualización del tema, teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista o significados que le dan diversos autores que son mostrados a continuación:

- ❖ Se habla del verbo *competer*, que deriva de la palabra latina *competere*, *competo*, encontrarse en un punto, coincidir. En la segunda acepción significa: responder, corresponder, estar de acuerdo. (Diccionario latino-español. Sopena, Editorial Ramón Sopena, Barcelona, 1999).
- ❖ En español existen 2 verbos “*competer*” y “*competir*” que se diferencian entre sí: Competencia-competente, en relación con *competer*. *Competer*: distíngase de *competir*. *Competer* es “*Pertenecer, tocar o incumbir*”. En cambio *competir* es “*contender, rivalizar*” (Seco, Manuel, *diccionario de dudas de la real academia de la lengua española*. Espasa Plus, Editorial Espasa, Madrid 1998).
- ❖ A pesar de provenir del mismo verbo latino, *competeré*. Para Corominas 10, abocado al análisis etimológico del término, *competencia* es una palabra tomada del latín *competere*, que significa “*ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir*”, “*Ser adecuado, Pertenecer*”, que a su vez deriva de *petere*, “*dirigirse a, pedir*” y tiene

el mismo origen de *competere*, “*pertenecer, incumbir*”. Estos significados se remontan al siglo XV.

❖ Coraminas incluye como derivados de *competere* las palabras *competente* (“adecuado, apto”) y *competencia*, originadas a fines del siglo XVI. (Alles, 2006, p. 30)

La descripción clara de las definiciones utilizadas para conocer el significado comprendido por las palabras claves o importantes que encierran, o delimitan el tema motivo de análisis, que son fundamentales para el entendimiento del contexto del tema estudiado. En contrastación con lo anteriormente mencionado, y en aras de avanzar en el desarrollo del tema trabajado, el autor prosigue planteando el interrogante “¿El talento es un don?, ¿es un regalo de dioses?, ¿O es algo adquirido por el aprendizaje?”. Para dar respuesta al interrogante, Alles cita un pequeño pasaje de (Platón) donde este, relataba cómo (Sócrates) se enfrentó a la pregunta: “¿Que es virtud?, ¿es un don de la naturaleza o es una ciencia producto del estudio y posible de ser enseñada?”. Concluyendo este que: “Seguramente, la virtud es un don de la divinidad, que quizá pueda ser enseñada por personas virtuosas, quienes, con habilidad, lograrían desarrollar en otras conductas derivadas de esa virtud” (Sócrates).

## **1.1. Gestión del Talento Humano**

La Gestión del Talento Humano es visto desde diferentes perspectivas con base en algunas lecturas realizadas a diferentes autores, que dan una mirada un tanto distante de otros en referencia al mismo tema; pero aunque los enfoques sean un poco diferentes, la razón fundamental en la que todas las posturas de los autores convergen y en la cual fundamentan su

óptica sobre su opinión de la gestión humana siempre es la misma. Para entrar en el análisis del tema propuesto para esta parte del trabajo (Veras & Cuello, 2005) proponen que:

Existen diferentes enfoques de la Gestión Humana, sin embargo, no importan cuan distantes estén estos enfoques uno de otros, el hilo conductor de todos ellos es el énfasis en la gestión estratégica del factor humano, esto es, en la búsqueda constante de formas de integración de las personas a la organización, que les permitan involucrarse en la estrategia empresarial, movilizand o todas sus capacidades y talentos hacia la consecución de objetivos de desarrollo corporativo, social e individual. Esto, desde luego, implica, que la organización está dispuesta a hacer una redistribución más equitativa y justa de sus beneficios, dando paso a la promoción y creación de una cultura organizacional basada en valores altruistas y humanizantes. (Veras & Cuello, 2005, p.16)

La Gestión Humana a pesar de ser vista desde diferentes ópticas por diferentes autores, todas las diferentes definiciones señalan el énfasis reiterativo en la gestión estratégica del factor humano. Esto quiere decir; la búsqueda de formas que permitan la integración de las personas que hacen parte de la empresa, organización o institución educativa, con las metas y objetivos programáticos propuestos por la organización en la cual laboran. Aquella integración significa involucrarse de manera decidida y comprometida con la realización eficiente y bien calificada de las tareas que están bajo su responsabilidad, movilizand o todas sus potencialidades, capacidades, aptitudes y talentos, en la realización de las labores encomendadas por la institución. Labores de cada empleado que vistas en conjunto (labores del *talento humano de la organización*), pueden significar la consecución de las metas y objetivos propuestos por la organización a corto, mediano y largo plazo; estando en juego, el éxito o el fracaso de la empresa, organización o Institución educativa.

Lo mencionado puede darse solamente si los dueños, gerentes y administradores encargados del funcionamiento de la organización (que espera convertirse en exitosa), hagan los procedimientos estratégicos e inversiones que corresponden en lo referente al talento humano de la misma, pues sobre estos es que recae la responsabilidad y la expectativa, de poder lograr los objetivos individuales que redundan en los grupales; y por ende, en los objetivos propuestos por la institución educativa, organización o empresa. Con el fin de progresivamente dar claridad al tema que se aborda, se han sustraído algunos apartes de autores en diferentes publicaciones alusivos a la *gestión del talento humano*; en las cuales los mencionados, en relación al tema señalado, afirman que:

*La Gestión Humana o Gestión del Talento Humano*, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización. (Veras & Cuello, 2005, p.14) citando a (Fernández, 2001)

Primero se debe aclarar que la palabra *Gestión Humana* es un término que aparece utilizado en varios textos que corresponden a documentos publicados en años anteriores o cercanos al año (2000). Y aunque el texto referido en esta parte del trabajo es de (Fernández, 2001) citado en (Veras & Cuello, 2005, p.14, que corresponden a fechas superiores al año 2000). (Veras & Cuello) lo siguen empleando en el año (2005) en su publicación; con el fin de demostrar con la utilización de los dos términos juntos, que el significado semántico es el mismo. Ya que en las diferentes publicaciones de años más recientes y cercanos a la fecha actual, aparece la palabra (*Gestión del Talento Humano*); a cambio, de la que era empleada anteriormente por diferentes escritores en sus publicaciones (*Gestión Humana*); pero de igual significado.

Después de la aclaración (Fernández, 2001) citado en (Veras & Cuello, 2005), manifiesta que la gestión humana o gestión del talento humano, son los medios creados, generados y utilizados por la organización, la empresa o la institución educativa; por medio de los cuales. Los empleados (talento humano de la organización) logran aumentar sus potencialidades, fortalecer sus características, destrezas, aptitudes, etc., todo lo anterior desde el ámbito laboral, enfocado desde el punto de vista empresarial o de quienes gerencian o administran la organización, o sea; fomentar el desarrollo de todo lo anterior, pero bajo el interés y para el beneficio de la empresa o institución educativa. Con el afán de una mejora sistemática y permanente tanto en el empleado (talento humano de la empresa) como de la propia organización. Ello con el fin, de poder lograr los objetivos propuestos en ambos casos.

Traducido al tema principal materia de estudio, la gestión del talento humano en las instituciones educativas; es propiciar por parte de quien gerencia la institución (gerente educativo o rector), todas las herramientas necesarias para que los docentes o talento humano del plantel, puedan ser competentes en el ejercicio de sus funciones en todo el sentido de la palabra. Ello con el fin de que la institución educativa pueda ofrecer a la comunidad una educación de calidad. *“Como todo proceso de gestión, la Gestión Humana es dinámica, interactiva e integral, de manera que permite tanto a la organización como a sus colaboradores crecer juntos y desarrollar al máximo sus potencialidades (Veras & Cuello, 2005, p.14)”*. *“En la sociedad contemporánea, la Gestión Humana ha devenido en un mecanismo efectivo y fundamental para garantizar el cambio de las organizaciones y adaptarlas a las demandas crecientes del entorno social (Cabrera, 2002)”*. Prosiguiendo con el descubrimiento de todos los factores que encierran, y que hacen parte de lo que significa la gestión del talento humano el autor continúa aseverando que:

La Gestión Humana es un componente de la gerencia moderna y su fin principal consiste en promover el desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento y el talento humano. (Cabrera, 2002)

Cuando afirma que la gestión del talento humano es un componente de la gerencia moderna, se refiere a que las prácticas que comprenden el significado de la gestión del talento humano son implantadas en la historia reciente en los entornos referidos a la gerencia administrativa, en este caso, de las empresas, organizaciones o instituciones educativas. Los países desarrollados son los que han impuesto esta tendencia como ejemplo de desarrollo hacia el resto del mundo, demostrando que la inversión en el talento humano es factor predominante que debe estar presente en todo tipo de organizaciones empresariales, o institucionales, para que se pueda producir el desarrollo de las naciones y por ende el desarrollo de las organizaciones que hagan parte de ella.

La inversión en el talento humano consiste en promover el desarrollo de las competencias de las personas que hacen parte de estas organizaciones (talento humano), por medio de las acciones creadas para mejorar y renovar el conocimiento de forma progresiva y sistemática, siendo esta una de las herramientas que pueden ser entendidas también, como algunas de las estrategias adoptadas para cumplir con el objetivo del desarrollo del talento humano.

Las instituciones educativas de calidad en los países desarrollados, han mostrado el camino que deben seguir a aquellas que aspiran llegar algún día a ese anhelado desarrollo que pueda redundar en la calidad de la educación. Es por ello que la gestión del talento humano en las instituciones educativas de Colombia, se ve reflejada en la inversión que realizan los

encargados de administrar los recursos destinados a la educación en el país, en dichas instituciones educativas; en las cuales se puede visibilizar la gestión que pueda realizar el gerente educativo de cada establecimiento estudiantil, en relación a la calidad de educación que ofrece en su institución educativa. Este es el resultado notorio e ineludiblemente demostrativo; de la gestión que este ha podido realizar en lo referente a la inversión en el talento humano de las personas que hacen parte de la institución educativa la cual gerencia.

La gestión del talento humano en las instituciones educativas, consiste en hacer posible que las personas puedan desarrollar sus capacidades gracias a las acciones gestionadas o generadas por quienes tienen la responsabilidad de ejercer labores gerenciales o administrativas en estas entidades (en este caso el gerente educativo), siendo estos los responsables de originar, facilitar y en otras palabras de hacer posible el acceso de los docentes; al proceso que permite que se puedan desarrollar las competencias de cada uno de estos individuos que hacen parte de la institución. Por medio de estrategias diseñadas para el mejoramiento y la renovación sistemática del conocimiento, con estrategias continuas y coordinadas que facilitan el acceso de los docentes al desarrollo del talento humano. Es de tener en cuenta, que las instituciones educativas generadoras de conocimiento, son el primer elemento de desarrollo de las sociedades organizadas; y son la base sobre la cual se fundamenta el desarrollo de un país.

Esto, desde luego no es posible sin una visión moderna de la Gestión Organizacional por parte de los gerentes generales y de los gerentes del personal humano en particular, lo que implica, romper definitivamente con las prácticas mecanicistas e instrumentalistas de la tradicional administración de recursos humanos, basada en una concepción de la organización como una estructura fija de relaciones formales, diseñadas principalmente para alcanzar metas técnicas y

económicas con el máximo de eficiencia y en donde las personas en la punta de la jerarquía de autoridad definen las metas, toman las decisiones y emiten ordenes, en tanto que los que están en los niveles operativos deben comportarse como meros instrumentos, limitados a recibir y ejecutar dichas ordenes. (Velásquez, 2000)

El desarrollo tan anhelado que se espera que llegue algún día, no puede ser solo un ideal que se idolatre y que se espera que caiga del cielo; para poder llegar a ello se deben realizar cambios inmediatos que puedan permitir que en un futuro no muy lejano se pueda llegar a este “sueño”, pues con base a las acciones que se realicen hoy, es que se podría esperar un resultado más adelante, pero si no se hace lo pertinente, ¿de qué manera es que se cree que esto llegara?. Los gerentes generales, los gerentes del personal humano en particular, y en este caso el gerente del talento humano de las instituciones educativas, son quienes deben guiar y tener una concepción clara de el camino que desea tomar la institución, y la consecución de lo requerido para poder comenzar a trasegar por la senda que conduzca a la institución educativa a alcanzar progresivamente los estándares de educación requeridos que más adelante le permitan ser reconocidas como instituciones educativas con altos niveles en la calidad de la educación.

Para llegar a esto, debe alejarse definitivamente de la aplicación de las practicas que corresponden a los antiguos métodos de administración de recursos humanos, en los cuales se caracterizan las nulas acciones a favor de todo aquello que pudiese beneficiar al talento humano de la organización, donde la gestión enfocada al desarrollo del talento humano era algo que no existía, pues aquellos que se encontraban en puestos privilegiados o en niveles laborales diferentes al del gerente educativo, eran solamente vistos como instrumentos, limitados a recibir y ejecutar ordenes.

Contrario al modelo tradicional de la administración de recursos humanos, el paradigma de Gestión Humana es una concepción integral de la organización y su entorno, que tiene como eje central y como principal riqueza a las personas y que por tanto, entiende que toda inversión en mejora del conocimiento, habilidades y calidad de vida de sus colaboradores es a las vez una inversión en la competitividad y sostenibilidad de la empresa. “Son las personas las que con su actuación, su desempeño, su manera diaria de hacer las cosas, permiten cristalizar la estrategia con cada una de sus acciones. (Ulrich, citado en Vidal, 2005).

A diferencia de las practicas usadas anteriormente, referentes al uso del modelo tradicional de administración de recursos humanos que imperaba en aquel tiempo. Las utilizadas hoy en día son más dignas, para fortuna de quienes han tenido la posibilidad de disfrutar las nuevas y actuales prácticas del recién incorporado método utilizado en las organizaciones o instituciones educativas. En el que gracias a la gestión humana es posible hacer parte de una concepción integral de la organización y de todo lo que corresponde a su entorno; en el que se referencia como eje central de la organización o de las instituciones a las personas y sus talentos. En la que toda inversión en conocimiento, y en la mejora de las capacidades y potencialidades de los individuos, es concebida como el factor que puede transformar a personas con algunos conocimientos, en personas competentes en la ejecución de las labores que le corresponden, significando de esta manera la construcción de una base solida sobre la cual reposa la competitividad y la sostenibilidad de la organización o de la institución educativa. En consonancia con lo que se viene expresando, Atehortua (2008) contribuye en el esbozo del tema incluyendo que:

La gestión del talento humano debe también servir al objetivo de contribuir al desarrollo integral de los empleados, tanto en el ámbito profesional (técnico-cognitivo) como en el personal (socio-afectivo). Utilizamos el verbo “contribuir” porque en el desarrollo de todas las potencialidades de una persona concurren muchos factores ajenos a la organización (la educación recibida, el entorno familiar y social al que pertenece, las características individuales, etc.) (Atehortua, & otros, 2008, p. 156)

La gestión del talento humano debe servir no solamente a desarrollar las potencialidades que son de interés para la realización de determinadas tareas, en especial en las referidas a aquellas que son necesarias para que este pueda desempeñarse mejor laboralmente en la organización o institución educativa. También son tenidos en cuenta factores como la formación integral como persona de cada una de los individuos que hacen parte de ella, contribuyendo con acciones que benefician no solo al desarrollo profesional de sus actividades diarias; si no también en todos aquellos factores que pueden ejercer inestabilidades emocionales, que podrían afectar de manera directa su desempeño laboral y que tienen relación con el campo social y afectivo. Los cuales vienen enmarcados en gran parte por la educación recibida a lo largo de la vida, y por las enseñanzas producto de su formación en el seno de una familia con un entorno familiar adecuado, para su desarrollo personal y cognitivo.

Gracias a todos estos elementos que hacen posible que se pueda desarrollar las potencialidades y las competencias del talento humano que hace parte de cada organización o instituciones educativas, es que se puede llegar a una competitividad institucional. Competitividad que se puede ver reflejada en la realización adecuada de cada una de las acciones que en conjunto comprenden las tareas a ejecutar en un puesto de trabajo, siendo posible por

medio de estas visibilizar el funcionamiento óptimo o adecuado del mismo, y de esta manera poder observar de forma global; que cada uno de los diferentes puestos de trabajo hacen su contribución al desempeño armónico que permite no solo el buen funcionamiento de la empresa o institución. Sino también la calidad en el desempeño de cada una de sus funciones, que permiten poder tener una institución educativa competente, en miras a ofrecer una educación de calidad.

El proceso de gestión del talento humano para las empresas, es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad. (Atehortua, & otros, 2008, p. 154)

Las personas que hacen parte de las empresas, o de las instituciones educativas etc. Son sobre las que recae la responsabilidad de éxito de la misma, esto con base a los conocimientos o talentos que han desarrollado, y que aplican al interior de la misma en la ejecución de las actividades propias de cada sector, sección o puesto de trabajo, necesarios y básicos para el funcionamiento de la institución o de la empresa. En el caso de las instituciones educativas, recaería sobre todas las personas encargadas de generar el conocimiento que se transmite a la comunidad estudiantil, pues el talento humano de estos es necesario para poder realizar su trabajo de forma adecuada, y se podría ver reflejado en el conocimiento que demuestran en la realización pertinente de sus tareas cotidianas correspondientes a la labor educativa subyacentes del área, asignatura, o de las responsabilidades que le conciernen ejercer en dicha institución, que promueven y permiten el funcionamiento básico y normal de la institución.

## 1.2. Competencias

A lo largo de trasegar por la vida de cada una de las personas, se presentan momentos acompañados de vivencias que podrían ser denominados como de complejidad, o situaciones que bien se podrían definir como desafiantes que ponen a prueba las capacidades y los conocimientos de las personas, situaciones que requieren de atención y de una solución eficaz de parte de cómo se enfrentan mencionadas vicisitudes, con el objetivo de dar solución a los problemas cotidianos de la vida diaria.

En el campo profesional de cada uno de los individuos, más bien referidos a los que tienen que ver con las actividades propias del campo laboral en el cual se desempeña cada sujeto; también se presentan situaciones que pueden exteriorizar dificultades para las personas que deben afrontar estos escenarios, en los cuales también se busca dar solución a las circunstancias planteadas. Los conocimientos necesarios para realizar la mejor acción que redundaría en terminar con el problema presentado de manera eficiente, es a lo que se le podría denominar experiencia, o en el mejor de los casos, con respecto al tema materia de estudio referido a esta parte del trabajo se le podría denominar competencias.

En afinidad pertinente a este tema, La Ley 909 de 2004 del congreso de la Republica de Colombia hace referencia, en diferentes apartes, *a las competencias que deben demostrar los empleados públicos*. En el Artículo 19 sobre empleo público, al definir empleo dice: “Conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las *competencias* requeridas para llevarlas a cabo” (Atehortua, Bustamante, & otros, 2005, p. 131). De la misma forma, para el Ministerio de Educación de Colombia la palabra “competencia” es definida como

el conjunto de las “Actitudes, conocimientos y destrezas necesarios para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo, se considera como dimensiones integrantes del concepto de competencia laboral a las competencias básicas, genéricas y técnicas (Calderón, & Castaño, 2005, p. 378). Seguidamente también:

Es preciso tener en cuenta que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el término “competencia” como la capacidad afectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada; por ello considera la categorización de estas en tres enfoques: El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores. (González, 2006, p. 40)

La capacidad para realizar las funciones propias de una determinada acción laboral, incluidas en el rol que desempeña el individuo en la puesta en escena de las capacidades inherentes a su ser por medio de la experiencia, y los conocimientos adquiridos a través del tiempo; se ponen en práctica nuevamente con el fin de poder llevar a cabo exitosamente una actividad plenamente identificada. Para la cual primero ejerce acción la competencia como la capacidad primaria de realizar la tarea, pero inmediatamente entran en escena el conjunto de atributos personales “innatos o desarrollados” del individuo, que le permiten efectuar la tarea de una forma eficiente y eficaz; en función de las diferentes competencias que hacen parte de la misma tarea a realizar.

Para proseguir con el estudio del tema, se presentarán a continuación varias definiciones de la palabra “competencia”, ya que existen diversas posturas sobre su significado siendo abordada por diferentes e importantes organizaciones locales y de carácter internacional, dando su opinión calificada sobre este postulado. Expresiones sustraídas de la publicación “*Investigación en administración en América latina*” realizada por (Calderón, & Castaño, 2005).

- ❖ En España, para el instituto Nacional de empleo (INEM, competencia se define como el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.
- ❖ En Canadá (provincia QUEVERC), para el organismo de inmigración y Empleo de Canadá, competencias es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.
- ❖ En Alemania, el European Center for Vocational Training and Research based in Thessaloniki, define como que posee competencia un profesional quien dispone de conocimientos, destrezas y aptitudes necesario para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

- ❖ En Estados Unidos de América, para el centro de educación y capacitación para el empleo, de la Universidad del estado de Ohio, la competencia se refiere al conocimiento, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una tarea ocupacional dada.
- ❖ En Inglaterra, para el National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las norma a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación de los conocimientos requeridos.
- ❖ Para el Ministerio de Trabajo, las competencias laborales consisten en la capacidad de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos, de acuerdo a los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. A diferencia de los conocimientos y las aptitudes prácticas, que pueden ser validados a través de los diplomas y títulos del sistema de educación técnica y profesional, las competencias requieren de un sistema especial de evaluación y certificación. (Calderón, & Castaño, 2005, p.p 378-379-380)

El aporte de cada una de las organizaciones mencionadas en los párrafos anteriores, de reconocimiento mundial en Europa y América, son relevantes con base a que son naciones observadas por su influencia en el resto del mundo gracias a ser países desarrollados, desarrollo que fue posible gracias a su dedicación al mejoramiento continuo de todos aquellos aspectos que permitieron, que hoy en día sean señaladas como algunas de las principales industrias responsables de parte importante del comercio en el mundo.

Continuando con la contextualización del tema, también se extrajeron unas definiciones de algunos escritores que expresaron su concepto en lo referente a la definición de “competencia”, de esta manera también hacen su apreciación las reconocidas normas de calidad Icontec, Norma ISO 9000:2000. Afirmando que “*El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada*”. De la misma forma AGUDELO (1998) la describe como la “*Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo*”. BUNK (1994) comenta que “*Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo*”. DUCCI (1997) señala que “*La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no solo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo*”. (González, 2006, p.p 32-37-38)

La capacidad que tiene el ser humano para proceder de forma adecuada en un tema específico relacionado con una actividad laboral, que exige la utilización de las habilidades, destrezas, actitudes, y demás; son características que hacen alusión a la “competencia” de las personas para poder enfrentar una situación concreta de trabajo en una profesión. La realización de esta tarea por parte del individuo, está comprendida por la edificación de aprendizajes significativos propios y útiles para el desempeño de la labor, construido gracias a la formación, la educación, el aprendizaje, la experiencia apropiada, etc., que le permiten a la persona resolver los problemas de forma ágil, autónoma y efectiva, incluyendo la capacidad de dar respuestas a

problemas imprevistos, demostrando aptitudes y acciones veraces eficientes en la aplicación de la inteligencia para poder desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.

Lo explicado anteriormente también es adaptable a los entornos estudiantiles, más específicamente a los referidos al talento humano que hace parte de las instituciones educativas, pues de la idoneidad de las personas que hacen parte de ellas es que los niveles de la educación en Colombia podrían mejorar ostensiblemente, de ahí la importancia de que estos sean competentes a la hora de realizar el desempeño de sus labores cotidianas al interior de las aulas de clase y de los establecimientos educativos. Todas las instituciones educativas podrían mejorar su competitividad convirtiéndose en más eficientes, pero todo esto depende de muchos factores dentro de los que se pueden apreciar, las competencias con las que cuentan las personas a cargo de la formación educacional de los estudiantes, comenzando por el gerente educativo y por todos aquellos que ejercen una labor educativa en la institución, como los coordinadores y docentes.

Las instituciones educativas que son eficientes en el mejoramiento de sus competencias organizacionales, de la práctica profesional y de las competencias de los estudiantes, dedican un tiempo significativo y unos recursos suficientes al desarrollo de una infraestructura que apoye un cambio sostenido. (Puentes, 2006, p. 28)

Las competencias son los motores de cambio de las instituciones educativas, pues de su aplicación y ejecución, rigurosa y adecuada; depende gran parte del éxito del progreso de la institución para poder afianzarse en el ofrecimiento de lo que puede ser cercano a una educación de calidad. Esto puede verse de una forma más cercana para el gerente educativo y para la institución, por medio de la implementación y de la correcta aplicación de las “competencias”

dirigidas al talento humano que hacen parte de la organización y que están directamente relacionadas con la formación, la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas. De esta manera es que poco a poco se puede avanzar en el mejoramiento de las competencias organizacionales, de las competencias en la práctica profesional de los docentes, coordinadores y los encargados de la gerenciar el talento humano en las instituciones educativas; de igual manera y sin ser menos importante, las competencias de los estudiantes, formando con ello, una base sobre la cual se podría sustentar un cambio real en la institución educativa, que verdaderamente sea visible y que redunde en un camino hacia una educación de calidad.

Con respecto a las competencias organizacionales básicas postuladas por Yecid Puentes Osma en su obra titulada *Organizaciones Escolares Inteligentes*, se logran apreciar algunas que pueden servir para determinar las fortalezas y debilidades de las instituciones educativas, dentro de estas se pueden considerar algunas como:

- *La competencia estratégica* tiene que ver con los programas y las prácticas de la institución, los cuales están guiados por la visión, la misión, y los objetivos hacia la consecución de lo planteado en su horizonte institucional.
- *La competencia cultural* tiene que ver con la confianza y la colaboración y, en general, el clima escolar. Aspectos como el liderazgo, la innovación y el cambio son claves para comprender la cultura de nuestra institución.
- *La competencia en recursos* tiene que ver con la cantidad y la calidad de los recursos financieros y materiales con que se cuenta para dar respuesta a la demanda de sus servicios.

- *La competencia profesional* hace referencia al desarrollo del talento de los docentes que les permita expandir su capacidad de aprender, para mejorar así su capacidad de enseñar. (Puentes, 2006, p. 29)

Como se puede evidenciar, cada una de las competencias organizacionales son de vital importancia en el proceso administrativo y gerencial de un establecimiento que ejerce labores pedagógicas formativas; en especial para quien administra el talento humano y por ende la institución educativa. Pues aparte de las 4 competencias organizacionales citadas, existen otras más que complementan las anteriores y que adquieren un valor relevante en el momento que el gerente educativo (rector), decida realizar las acciones pertinentes para encaminar la institución que gerencia y administra, hacia la educación de calidad de la que tanto se habla, y de la que muy poco se puede visibilizar en la mayoría de las instituciones educativas del país.

Las “competencias” como factor que influye en la calidad de la educación, el mejoramiento interior de las instituciones educativas, generan el develar las características, habilidades, destrezas, conocimientos, y capacidades de los docentes, coordinadores, e incluso de los propios gerentes educativos, es por ello que Correa (2005) manifiesta que:

Las potencialidades, competencias, y conocimientos de los sujetos en relación a la tarea que cumpla [...] el directivo tendrá que analizar las potencialidades humanas de sus colaboradores, referidas en términos de habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes, condiciones físicas y psíquicas que viabilizan la ejecutoria de las funciones. (Correa, 2005, p. 28)

El proceso de competencias al interior de las instituciones educativas, generan el develar las características, habilidades, destrezas, conocimientos y capacidades de los docentes, coordinadores, e incluso de los propios gerentes educativos; es por ello que el administrador del talento humano de la institución, tiene la responsabilidad de analizar las potencialidades que hacen parte de cada una de las personas que conforman su grupo de trabajo al interior del plantel educativo. Con el fin de evaluar las capacidades de cada uno, y verificar que el nivel de competencias es adecuado u optimo para la realización de las labores pedagógicas educativas, (*o sea una persona competente para la labor*), y que su competencia se logre medir por medio de las acciones que se pueden visibilizar en la realización de sus funciones diarias en la institución. Este como tantos otros, es uno de los ejemplos de las funciones que se encuentran dentro de las responsabilidades del gerente educativo, y que ponen a prueba; las “competencias” del encargado de la gerencia del talento humano en las instituciones educativas y la calidad de la educación.

El termino competencia trata de un concepto amplio y dinámico que engloba diversos elementos relacionados con la capacidad de transmitir habilidades, conocimiento a nuevas situaciones dentro del área de la actividad profesional; comprende desde la organización y planificación del trabajo, la innovación y la capacidad de abordar tareas no rutinarias, hasta los niveles de eficiencia personal, la que se necesita en una determinada ocupación para relacionarse con los colegas. (Alecroy, 2008, p. 67)

El término “competencias” en el ámbito de las instituciones educativas, es bastante conocido y nombrado por todos y cada una de las personas que hacen parte de los mismos planteles, sobre todo en la parte organizacional y dirigenal; o sea, para ser más exacto, aquellos que perciben algún tipo de salario por ejercer una labor administrativa, sea el gerente educativo, o

aquellos que tienen responsabilidades en la ejecución de la labor pedagógica formativa en la institución. Pero a pesar de ser un término que conocen, utilizan, y nombran constantemente; no se ve reflejado en una educación de calidad que pueda ser demostrada en la mayoría de las instituciones educativas del país. Es por ello que la utilización y aplicación de los procesos referentes a las “competencias”, son necesarios y pertinentes en la búsqueda del camino que lleve a quien gerencia el talento humano y a la propia institución educativa, por el sendero que los conduzca a mejorar los estándares de educación al interior del plantel, y que por ende se vean reflejados en sus estudiantes y en la sociedad.

### **1.3. Desarrollo del Talento Humano**

El desarrollo de las competencias son fundamentales para buscar el camino de la calidad de la educación en las instituciones educativas del país, para ello es necesario que las personas que hacen parte del talento humano de la institución, se comprometan con el desarrollo de sus capacidades para ser competentes y poder ofrecer una educación de calidad. Con respecto a este tema Alles (2006), comenta lo siguiente:

Cuando se habla de desarrollo de competencias se hace referencia al cambio de comportamientos para mejorar algunos aspectos profundos de nuestra personalidad. Cada uno de nosotros puede intentarlo, o no. Las guías de desarrollo u otros caminos propuestos por diversos autores son solo una ayuda para lograrlo. El hacerlo o no, depende de nosotros mismos. (Alles, 2006, p. 28)

El desarrollo de las competencias pueden ser adquiridas por medio de diferentes formas establecidas para que desempeñen este objetivo, como por ejemplo, las guías de desarrollo y otras

utilizadas para que cumplan con el mismo fin; otros pueden ser los procesos pertinentes en este tema generados por la institución, para llegar a mejorar en aquellos aspectos profundos de la personalidad de cada uno de los individuos que hacen parte del talento humano de la organización, con el objetivo de tener personas altamente competitivas comprometidas con uno de los fundamentos importantes que conducen a la institución, a una educación de calidad. La decisión autónoma de buscar herramientas que permitan mejorar en capacidades en las que no se es tan hábil, es una medida de madurez y de autoanálisis, pues solo de esa manera se podrá mejorar en unos de los campos necesarios para ser competitivo en el campo laboral que actualmente desempeña.

El desarrollo de las competencias implica superación, crecimiento y fortalecimiento. Las competencias de los individuos se desarrollan con el tiempo durante cada una de las etapas de la vida. Sin embargo, también es posible perfeccionarlas deliberadamente con el objetivo de alcanzar las metas deseadas y hacerlo en el menor tiempo posible. (Adape, 2008, p. 26)

Estar inmerso o utilizando las herramientas que permiten el desarrollo de las competencias, indican que aquella persona que decide cumplir ese reto, es un ser humano que desea ser alguien mejor intelectualmente en su vida, alguien que siente el deseo de superarse desde lo más profundo de su ser, independientemente del pensamiento que impulse ese deseo, las aspiraciones de querer crecer en la adquisición de herramientas que pueden hacer parte de su vida diaria en el ejercicio laboral, o social etc. Todos estos son procesos que permiten el fortalecimiento intelectual y cognitivo de la idiosincrasia de un individuo. Algunos de estos aspectos que inciden en las características de los individuos, pueden ser adquiridos de diferentes formas, pero quienes detectan sus propias necesidades, y deciden buscar lo que les hace falta, son aquellos que saben

que con la superación personal podrán ser personas más competentes en lo que desean ser destacados y reconocidos. Es por ello que:

Los procesos de desarrollo implican diferenciación, integración, articulación y crecimiento. El aprendizaje se considera como el proceso a través del cual se adquiere conocimiento y este evoluciona. Probablemente, el aprendizaje siga las mismas leyes del desarrollo; en todo caso ambos están íntimamente comprometidos en la formación de las competencias. (Montenegro, 2005, p. 08)

Todos los aspectos que conforman los procesos de desarrollo del talento humano, incorporan factores que contribuyen en la adquisición programática de los conocimientos requeridos para desarrollar las potencialidades o habilidades de los individuos por medio del aprendizaje.

Los programas de capacitación estratégica (Entendida como el conjunto de espacios, estrategias, medios y recursos dispuestos con la intencionalidad de facilitar que las personas progresen en el desarrollo, mejoramiento y realización de sus talentos en función de su propio bienestar, en todos los órdenes, y en el de la sociedad a que pertenecen). Para movilizar el talento humano en función de la creatividad e innovación en las instituciones. (Novoa, 2004, p. 09)

Los programas de capacitación estratégica hacen parte de los procesos de gestión del talento humano de las personas que hacen parte de las instituciones educativas u organizaciones, está comprendida por diferentes elementos que actúan eficientemente en el proceso de desarrollo de las capacidades necesarias de los individuos para el desempeño óptimo de sus funciones que redundan en su propio bienestar, pues, es él, quien ejecutara los conocimientos adquiridos y no

aquellos que no tienen el beneficio de recibir este tipo de programas de capacitación. “Toda inversión en mejora del conocimiento, habilidades y calidad de vida de sus colaboradores es a la vez una inversión en la competitividad y sostenibilidad de la empresa (Veras & Cuello, 2005, p. 15)”.

Las nuevas prácticas de gerencia administrativa instauradas en los países de América latina gracias al ejemplo de los países desarrollados, demandan que toda inversión en conocimiento que contribuyan en la mejora de las capacidades y potencialidades de los individuos que redundan en su calidad de vida. Ineludiblemente es un factor que propicia la construcción de una base sólida sobre la cual se edifica la competitividad y la sostenibilidad de la organización o de la institución educativa.

En el siglo de las sociedades instruidas los productos más valorados serán aquellos intensivos en conocimiento (Drucker, 1989). Como el binomio ciencia y tecnología constituye la principal fuente organizada para la generación de conocimiento utilizable en todo el planeta, el año 2.000 dividirá las naciones entre aquellas con capacidad científica y tecnológica y aquellas sin esta capacidad. (Novoa, 2004, p. 07)

El conocimiento ha tomado un valor preponderante en las sociedades instruidas o desarrolladas, porque el conocimiento es lo que puede hacer edificar el desarrollo de una institución, de una organización, de un departamento, o de un país, etc., convirtiendo una nación reconocida como tercer mundista o sub desarrollada, y transformarla en una potencia del desarrollo en el mundo, todo gracias al poder del conocimiento; el único elemento que puede producir la transformación de las sociedades.

## CONCLUSIONES

- ❖ El talento está compuesto por dones naturales o sobre naturales, que resplandecen en las personas que las poseen, y que les permiten ser destacados en las diferentes actividades que estos realizan.
- ❖ El talento puede ser visto como las competencias necesarias para realizar eficientemente todas las labores que hacen parte de las responsabilidades sujetas a un puesto de trabajo.
- ❖ El talento es el elemento primordial, que al ser sometido a un desarrollo permanente; permite que una persona potencie sus capacidades y sea destacada en el ejercicio de las funciones para las que el individuo tiene talento.
- ❖ La gestión del talento humano es una labor a cargo de las personas encargadas de gerenciar las diferentes instituciones u organizaciones, que deben conocer sus responsabilidades como gerentes y la importancia de poder promover este tipo de acciones.
- ❖ La gestión del talento humano es una de las principales herramientas que el gerente educativo debe utilizar, para poder acceder a mejorar los niveles de formación académica y personal; de los individuos que hacen parte del talento humano encargado de labores educativas al interior del plantel estudiantil, o cualquier tipo de empresa u organización.
- ❖ La gestión del talento humano es la que permite que las personas que hacen parte de la institución educativa u organización, puedan acceder al desarrollo de las competencias necesarias para desempeñarse óptimamente, en las responsabilidades que le competen dependiendo del rol que ejerza en la institución u organización.

- ❖ Las competencias pueden ser vistas como cada una de las responsabilidades que hacen parte de las labores que comprenden un puesto de trabajo.
- ❖ Las competencias son las que permiten que una persona pueda ser destacada en el desempeño de sus labores determinadas como responsabilidades sujetas al espacio laboral que realiza.
- ❖ Del nivel de competencias de una persona, es que se puede determinar si es una persona competente o no, en la ejecución de sus tareas laborales.
- ❖ El desarrollo del talento humano es el proceso que permite a la persona, poder desarrollar sus potencialidades o habilidades necesarias para el desempeño de las funciones o tareas laborales.
- ❖ El desarrollo del talento humano debe ser estimulado y propiciada por el gerente educativo; con el objetivo de tener una persona mejor preparada y de mejores calidades, tanto intelectuales como humanas para el servicio de la institución u organización.
- ❖ El desarrollo del talento humano también es un proceso interno y voluntario de la persona interesada en acceder a los conocimientos, que entiende la importancia y lo que significa poder mejorar en el nivel de las competencias en las que se es débil y en las que se es destacado.
- ❖ El desarrollo del talento humano es un proceso que permite al individuo adquirir, atenuar, mejorar, potenciar, las diferentes competencias que hacen parte de sus responsabilidades laborales.

- ❖ El desarrollo del talento humano es un proceso que permite que los individuos cambien aspectos personales arraigados en lo más profundo de su ser, con el fin de poder adquirir las características necesarias que se suponen; deben tener el individuo, y que complementan el convertirse en una persona competente.

## BIBLIOGRAFIA

Adape, Teresa. (2008.) Desarrollo de las competencias del docente, *demanda de la idea global siglo XXI*. LibrosEnRed. Marca registrada de Amertown International S.A.

Alecoy, Tirso, J. (2008.) *Factores que influyen en el éxito personal*. Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social. Santiago de Chile.

Alles, A. Martha. (2006.) *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Talento Humano y Competencias. Buenos Aires Argentina: Ediciones Garnica s.a.

Alles, A. Martha. (2006.) *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos Aires Argentina: Ediciones Garnica s.a.

Atehortua, H. Federico., Bustamante, V. Ramón, E., & Valencia, D. Jorge, A. (2008). *Sistema de gestión integral una sola gestión un solo equipo*. Antioquia, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

Atehortua, H. Federico., Bustamante, V. Ramón, E., & Calderón, L. Jorge. Gestión y auditoria de calidad para organizaciones públicas Norma NTCGP 1000:2004 conforme a la Ley 872 de 2003. (2005). Antioquia, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

Calderón, H. Gregorio., & Castaño, D. Germán, A. (2005.) *Investigación en administración en América latina*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

Correa. Cecilia. (2005.) *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. Bogotá, Colombia: Cooperativa editorial magisterio.

Fernández, E. Martin. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*, McGraw-Hill, España.

González, A. Ángel, L. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Bogotá, Colombia: Barranquilla ediciones, uninorte.

Jerico, Pilar. (2001.) *Gestión del talento*. Prentice Hall, Pearson Educación. Madrid España.

Montenegro, A. Ignacio A. (2005.) *Aprendizaje y desarrollo de las competencias*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.

Novoa, B. Andrés, R. (2004). *Promoción y realización social del talento humano como factor de la creatividad e Innovación en instituciones formales*. Bogotá, Colombia.

Puentes, O. Yesid. (2006.) *organizaciones escolares inteligentes*. Bogotá D.C. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.

Velásquez. Manuel, G. (2000). *Ética en los Negocios*, cuarta edición, McGraw-Hill, México.

Veras, Miguelina., & Cuello, Cesar. (2005). *Practicas de Gestión Humana en la Republica Dominicana*. (pp.14-15-16). Universidad Intec, Instituto Tecnológico de Santo Domingo. Republica Dominicana, Santo Domingo.

(*Diccionario de la lengua española*, Real academia española, Madrid 1970).

(*Diccionario latino-español*. Sopena, Editorial ramón Sopena, Barcelona, 1999).

(Seco, Manuel, *diccionario de dudas de la real academia de la lengua española*. Espasa Plus, Editorial Espasa, Madrid 1998).

(ISO. (2007). *Guía sobre responsabilidad social ISO/WD 26000 (Borrador del 23-07-2007)*, Ginebra, ISO, 2007.

## **WEB GRAFÍA**

Peña Cabrera, Gianell, “Gestión Humana: La imagen del Servicio”

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/gestiohumnaserv.htm>

Ulrich, Dave, citado en: Vidal Vecchini, Rebeca, “La Gestión Humana: Motor de la Competitividad en América Latina”,

[http://www.inia.gov.ve/docs/CIGEH\\_2005/RebecaVidal/vidalr](http://www.inia.gov.ve/docs/CIGEH_2005/RebecaVidal/vidalr)