



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO

“LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA
FACULTAD DE EDUCACIÓN DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA EN
LIMA METROPOLITANA”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA
EDUCACIÓN

AUTOR

SUSAN CAROL CUENTAS MARTEL

ASESORA

Dra. Carmen Coloma

LIMA - PERÚ

Setiembre, 2015

INTRODUCCIÓN

El cambio de época del cual somos testigos ha traído consigo una serie de transformaciones que han trastocado completamente las formas de ver el mundo y las relaciones entre personas. El material tangible, lo cuantitativo, que un momento determinado fue el recurso más valorado, ha sido desplazado por el material intangible (capital humano). Hoy la prioridad en las organizaciones competitivas es el conocimiento producido y generado por los seres humanos. En ese sentido, las personas con las que cuenta la organización son, ahora, el capital más valioso que poseen.

Una preocupación mundial en la actualidad es ofrecer un servicio de calidad, concepto que proviene del mundo empresarial, pero que ha calado en el campo de la Gestión Educativa. Brindar una educación de calidad se ha convertido en el objetivo más anhelado de muchas instituciones de Educación Superior, sin embargo, el sistema universitario está aún en proceso de implementación. Actualmente, es común que algunas instituciones de Educación Superior todavía prioricen la gestión de sus activos tangibles, y dejen de lado el capital más valioso que poseen, como es el capital humano. No obstante, la calidad solo es posible mediante una gestión que reconozca a las personas como generadoras de conocimiento, esto es que las valore y considere.

En ese sentido, los responsables de la Educación Superior han de emprender la transformación y renovación más radicales que jamás hayan tenido por delante, la misma que debe alcanzar no solo a sus contenidos, sino sobre todo, a su forma de gestionar el conocimiento, ello implica la renovación de las funciones para las cuales fue concebida en sus inicios.

Al respecto, una de las funciones que tiene la universidad es la de formar profesionales de manera integral, comprometidos con el desarrollo de su país y con la responsabilidad necesaria que esto conlleva. En ese sentido, los docentes cumplen un papel fundamental, son ellos los que

viabilizan las políticas de la organización con su accionar hacen realidad la filosofía, misión y visión de la institución. Asimismo, representan el capital más importante (el capital humano), el cual hará posible o no el cumplimiento de los objetivos más anhelados por la institución. Por lo tanto, toda gestión que desee ser exitosa y competitiva, debería priorizar este capital y ejecutar programas que se dirijan a desarrollarlo. Solo así podremos lograr una gestión de calidad. Puesto que, para ello se necesitan docentes comprometidos, que se sientan valorados y con una fuerte motivación por lo que hacen.

El objetivo principal del estudio es contribuir en la mejora de la gestión en la universidad, para lo cual se incorpora el tema de la Gestión del Capital Humano y su gran relevancia dentro de la organización, a fin de que las universidades puedan contar con personal docente calificado y motivado para brindar una educación de calidad que forme ciudadanos responsables con el desarrollo humano del país.

La presente investigación basa su estudio en el enfoque del Capital Humano y trata de acercarse a la realidad de la Gestión Educativa en las instituciones de Educación Superior. Por consiguiente, tratamos de responder a la pregunta ¿Cómo se desarrollan las Estrategias de Gestión del Capital Humano con respecto a los docentes de la especialidad de Lengua y Literatura con diez a más años de antigüedad, en la Facultad de Educación de una universidad particular de Lima Metropolitana? Para lo cual nos hemos planteado dos objetivos: Identificar las estrategias de Gestión del Capital Humano de la Facultad de Educación con respecto a los docentes; y analizar las percepciones de los docentes con respecto a las estrategias de Gestión del Capital Humano desarrollada en la Facultad.

La metodología seguida en la investigación se caracteriza por tener un enfoque mixto, esto es cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo, porque una parte de la investigación ha tenido tratamiento estadístico, y la otra

parte de la información un análisis e interpretación cualitativa. Por otro lado, abordamos un tema no estudiado anteriormente en el campo de la Educación en el nivel superior en el país, ya que, tratamos de abrir una línea para investigaciones futuras por la relevancia del tema. Lo que evidencia el nivel exploratorio del estudio.

La población escogida está conformada por los directivos y docentes de la institución, pues son ellos los que están directamente relacionados con la gestión. A los dos grupos se les aplicó instrumentos elaborados con la finalidad de obtener la información que se requería, esto es las estrategias de Gestión del Capital Humano que se desarrollan en la institución.

La investigación comprende tres capítulos; el primero, se refiere al marco teórico, en el se desarrollan temas referidos al cambio de época, la Sociedad del Conocimiento y los principales desafíos en la Educación Superior, a fin de contextualizar el tema de estudio. Posteriormente, desarrollamos el tema central que es la Gestión del Capital Humano, para ello se tomó aportes de especialistas en el tema como; Brooking (2003), Davenport (2006), Alles (2006), entre otros. En el segundo capítulo, abordamos todo el proceso de la investigación empírica, desde el planteamiento de la metodología pasando por la aplicación de los instrumentos y culminando con el análisis de los datos y su correspondiente interpretación. Finalmente, en el tercer capítulo, a partir de los resultados obtenidos en la investigación empírica y teniendo como base el marco teórico y los objetivos de la investigación, presentamos las conclusiones finales del estudio, así como las recomendaciones.

Es importante recalcar que la presente investigación es original en el campo de la educación universitaria en nuestro país, ya que, las desarrolladas anteriormente sobre la Gestión del Capital Humano en el país, se refieren al nivel de educación básica y, las demás, provienen del campo empresarial.

Por lo expuesto, es de vital importancia para nuestras universidades y, por consiguiente, para nuestro país, la realización de investigaciones sobre las Estrategias de Gestión del Capital Humano en la universidad, fundamentalmente por su contribución en la mejora de la gestión universitaria que repercutirá trascendentalmente en el progreso del país.

Esperamos que la presente investigación pueda contribuir a enriquecer el conocimiento en el tema de la Gestión Educativa, y dar a luz a otras formas de ver y percibir la Gestión del Capital Humano en la institución educativa.



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

La presente investigación, referente a la Gestión del Capital Humano en la universidad, hace necesaria una aproximación conceptual a lo que significa la Sociedad del Conocimiento y sus implicancias en la Educación Superior. Implicancias que demandan una reforma en la gestión universitaria actual, centrada en lo tangible (cuantitativo), para dar paso a una gestión centrada en el capital más valioso que posee una organización, el Capital Humano.

I. LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y LA EDUCACIÓN SUPERIOR

En el presente, estamos viviendo una época sin precedentes, marcada por cambios constantes y de una aceleración cada vez mayor. Cambios que son resultado del desarrollo vertiginoso de la ciencia y de su avance casi inconmensurable. En cincuenta años, el mundo ha avanzado científicamente lo que le costó a la humanidad más de mil años, todo ello debido a la aceleración constante del conocimiento.

Es en este contexto, que el conocimiento, la creatividad y la innovación, se han impuesto como factores determinantes del éxito. Siendo entre ellos, el conocimiento el que se ha constituido como el determinante principal de la productividad, competitividad y desarrollo de los países. Lo que ha conllevado a llamar a esta nueva sociedad: “La Sociedad del Conocimiento”.

Hoy día, las economías más avanzadas se basan en la mayor disponibilidad de conocimiento. Las ventajas comparativas dependen cada vez más del uso competitivo del conocimiento y de las innovaciones tecnológicas. Esta centralidad hace del conocimiento un pilar fundamental de la riqueza y del poder de las naciones. (Casas 2005:3)

1.1 La Sociedad del Conocimiento

La noción de Sociedad del conocimiento nació a finales de los sesenta y principios de los 70, casi al mismo tiempo de las nociones de “Sociedades de aprendizaje” y de la “Educación para todos a lo largo de toda la vida”. Este término fue utilizado por primera vez por Peter Druker, y fue Robin Mansell quien lo profundizó en la década de 1990.

En esta nueva sociedad, el saber se constituye en el elemento estratégico y único recurso significativo de obtención de resultados sociales y económicos, (Drucker, citado por Unesco 2005:21).

Características

Una característica esencial de esta Sociedad es el uso intensivo del conocimiento. Según Espíndola, las características más sobresalientes de esta nueva sociedad son: la obsolescencia cada vez más rápida del conocimiento, la creciente velocidad con que se producen los cambios, la nueva noción del tiempo para la toma de decisiones; y el incesante desarrollo tecnológico (1998:2).

Al respecto, según la Unesco (2005:21), otra característica relevante es la extensión de las brechas entre ricos y pobres, entre países industrializados y países en desarrollo, incluso entre ciudadanos de un mismo país, a pesar del gran avance de la ciencia por el desarrollo permanente del conocimiento.

Otra característica importante es la aparición de fenómenos y hechos singulares que han afectado grandemente las relaciones sociales en todos los ámbitos. Al respecto, Morín en su libro “Educar en la era planetaria”, manifiesta que lo que está sucediendo en el mundo es una planetarización (2003:79). Para el autor, la tierra y la humanidad, son una entidad planetaria y biosférica que se caracteriza por:

- La Mundialización económica
- La carrera por el crecimiento económico que trae consigo la degradación de la calidad de vida
- Las enormes estructuras técnico-burocráticas que dominan y pisotean los problemas individuales, así como producen irresponsabilidad y desapego
- El consumismo compulsivo
- La vulnerabilidad, la incertidumbre, el desconcierto y la inseguridad
- El Terrorismo global
- La presencia desbordante del cuatrimotor ciencia, técnica, industria e interés económico, que provoca grandes desigualdades
- El aumento de la desigualdad entre países desarrollados y subdesarrollados a escala global
- La mundialización del malestar social por la situación económica y social
- La degradación de las antiguas solidaridades y la atomización de las personas
- La crisis de la individualización: destrucción de las familias
- El revés de la tecnologización: invasión de los sectores más amplios de la vida cotidiana y disminución de la comunicación entre las personas
- La crisis ambiental, la violencia organizada y migraciones compulsivas, (Morín 2003:104-106).

En general, el autor señala que estamos en una civilización reducida a lo material y a la violencia, donde los intereses económicos de los más privilegiados prevalecen sobre los de los más vulnerables. Aunque, de acuerdo al autor, en contraposición a ello surgen contratendencias, que se manifiestan en resistencias contra esta forma de vivir, y estar en el planeta:

- La internacionalización de los movimientos sociales que protestan contra las prácticas antiecológicas de los grupos transnacionales, las políticas de los gobiernos y sociedades que violan los derechos humanos, el crecimiento exponencial del hambre; y la desaparición de las culturas premodernas no accidentales.
- La mundialización del humanismo, de los derechos humanos, de la libertad, igualdad, fraternidad, equidad y del valor universal de la democracia.
- La resistencia a la dominación tecnoeconómica (Porto Alegre).
- La economía de la calidad de vida y de la convivencia.
- Iniciativas de los individuos, asociaciones o cooperativas para crear empleos de solidaridad (Morin 2013: 110).

Como se aprecia, por un lado se extiende la mundialización institucionalizada, la economía global y sus aparatos tecnoburocráticos, y por otro lado, se expande la mundialización humanista que impulsa corrientes diversas, pero unidas por la aspiración de un mundo mejor como Médicos sin Fronteras, Greenpeace y Survival, entre otras organizaciones sociales.

En general, estamos en un sociedad donde el conocimiento es utilizado por grandes grupos de poder económico para sus beneficios personales, muchas veces en desmedro de la mayoría de la población que no tiene acceso a él. Frente a ello es crucial el papel de las universidades para democratizar el uso y generación del conocimiento con el fin de contribuir con el desarrollo equitativo de la sociedad.

1.2 Implicancias en la Educación Superior

La universidad surgió con la finalidad de formar profesionales en el dominio del conocimiento teórico-práctico y promover la búsqueda de la verdad. Con el transcurrir de los años a estos fines se le fueron agregando otros como la investigación científica y la cooperación con el

Estado y la sociedad. Es así que, durante muchos años las comunidades académicas detentaron el poder del saber. Sin embargo, en la actualidad los cambios constantes en el desarrollo de la ciencia han modificado el modo de producción y transmisión del conocimiento que se ha desplazado de los centros académicos hacia una variedad de consumidores y productores de información, (Perez Lindo 2008:35).

Estos cambios han generado un gran impacto en la sociedad, lo que ha obligado a los responsables de la educación a redefinir sus fines, las bases teóricas de los planes de estudios, sus estructuras y formas en que imparte la educación.

Dentro de todos los cambios que se han dado en la sociedad, existen algunos que han tenido mayor implicancia en la educación, y son los que presentamos a continuación:

- Los cambios en los modelos culturales, paradigmas científicos, ideologías, filosofías y creencias.
- El surgimiento de un nuevo paradigma productivo fundado en la utilización intensiva del conocimiento, y el desarrollo de nuevos mecanismos de transmisión.
- Las demandas crecientes de transferencia de conocimiento hacia la sociedad y la economía.
- Las políticas de ajuste económico-financiero que han llevado en muchos países a redefinir las prioridades y los sistemas de gestión de las instituciones, (Perez Lindo 2008:33).

Lo mencionado, ha conllevado a una serie de efectos en la Educación Superior. Tales como, la obsolescencia de las competencias profesionales que transmiten las universidades, generación de nuevas alternativas de aprendizaje: educación a distancia y auto aprendizaje; y la necesidad de que la administración educativa optimice sus recursos.

En síntesis, muchos de los mecanismos con los que funcionaba la universidad han quedado obsoletos y seguirán quedando en la medida que estas no cambien el modo de producir y gestionar el conocimiento. Por consiguiente, la universidad se encuentra en la necesidad de redefinir no solo sus fines, sino, también sus formas de pensar y, sobre todo, sus estructuras y formas de funcionar, esto es su gestión (aunque algunas ya lo vienen haciendo).

1.3 La Renovación de la Gestión universitaria y la Gestión del Conocimiento

En ese contexto, un elemento central a desarrollar en la “Sociedad del Conocimiento” es la capacidad de las universidades para identificar, producir, tratar, transformar, difundir y utilizar información a fin de crear y aplicar conocimientos necesarios que conduzcan al desarrollo humano con la finalidad de evitar los efectos perversos de la nueva cultura de la sobre información sin saber y, lo que es peor, sin pensar ni reflexionar (Unesco, 2005:21).

Al respecto, Francisco Pérez, catedrático de la Universitat de Valencia y director de Investigación del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE), en su ponencia en la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas en el 2004, manifiesta que las universidades son una pieza central en la sociedad porque se encuentran en el centro de la producción y transmisión de conocimientos y, sobre todo, en las economías más avanzadas, desempeñan un papel crucial en la difusión tecnológica y la innovación.

Por todo lo mencionado, es fundamental que la nueva gestión universitaria adopte una gestión centrada en el conocimiento que le permita afrontar airoosamente los desafíos de la presente Sociedad del Conocimiento “In the new knowledge era, academic institutions (...) are looking for the most effective way of learning, and universities are facing

increasing challenge to create learning environments (...)” (Baruch 2015:220).

1.3.1 Gestión del Conocimiento en la Universidad

La Gestión del Conocimiento y todo lo que ello implica, como el capital humano, es un enfoque desarrollado dentro del ámbito empresarial y no educativo. Debido a que el mundo empresarial se percató y comprendió la real importancia de la producción del conocimiento para el desarrollo y supervivencia de sus organizaciones, pues ello determinaba su éxito o fracaso. En ese sentido, incorporaron en su gestión una serie de estrategias y herramientas para priorizar la producción y distribución del conocimiento.

“La educación y el espíritu empresarial interactúan en una relación de mutuo enriquecimiento: la educación favorece la formación del espíritu empresarial o emprendedor y, este último, pone en vigencia su mayor capacidad cuando fomenta el máximo esfuerzo para la consolidación y desarrollo del capital intelectual de las personas, de las instituciones y de la sociedad” (Giussamin citado por Alfaro 2009:14).

Definición:

Existen diversas definiciones sobre el tema, por ello se han seleccionado las más resaltantes, las mismas que han sido elaboradas por especialistas en la materia:

Para Nonaka & Takeuchi la gestión del conocimiento: “Es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas” (Gestiopolis 2012).

Según, Thomas Davenport “Es un Proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una especificada área de interés” (Gestiopolis 2012).

Asimismo, Carrión manifiesta:

Es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (citado por Alfaro 2009:30).

Para Bueno (1999:3) la Gestión del Conocimiento es “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”.

Estas definiciones, tienen en común en que la Gestión del Conocimiento es una disciplina que promueve la producción, colaboración y utilización del conocimiento para el aprendizaje organizacional, elevando la competitividad de las personas a fin de alcanzar los objetivos de la organización con eficiencia y eficacia.

En el plano de la Educación Superior, la Gestión del Conocimiento aplicada a la universidad es un nuevo paradigma para orientar los recursos científicos y tecnológicos de manera sistemática a fin de alcanzar los objetivos deseados por la institución y sociedad en general. Es pues, una evolución de las ciencias y las tecnologías para saber de qué modo hay que formar especialistas y líderes con valores éticos capaces de contribuir a resolver los problemas de la presente sociedad y de sus instituciones en general. (Pérez Lindo 2011:10).

La forma como la universidad gestiona el conocimiento va determinar su influencia y valorización frente a las demás instituciones en la sociedad. Puesto que, una política basada en el conocimiento aporta a las instituciones, que la llevan a cabo, una valiosa ventaja respecto a la competencia. (Steib citado por Alfaro 2009:23)

Fines

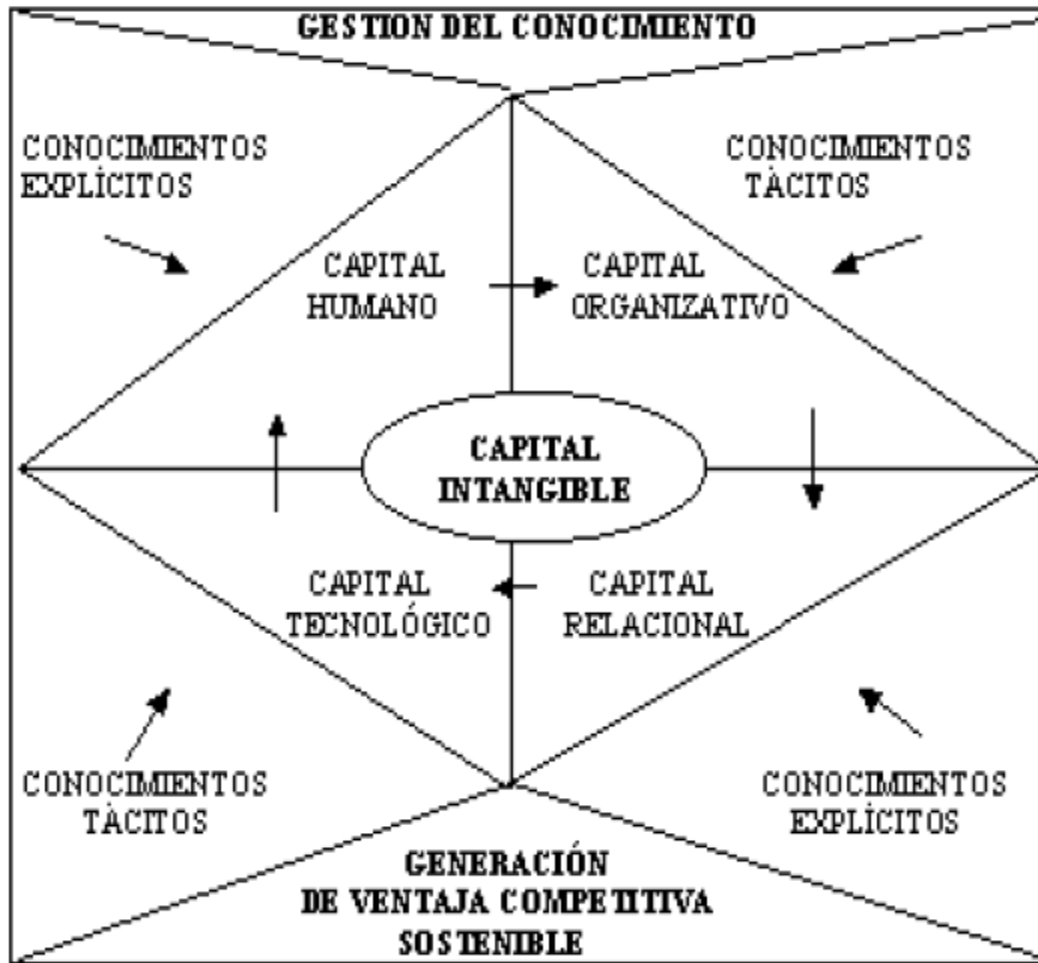
Este enfoque teórico-práctico propone definir procedimientos destinados a mejorar las condiciones de la universidad para crear, organizar, difundir y aplicar conocimientos. Asimismo, persigue los siguientes fines:

- Incrementar el potencial científico y tecnológico.
- Formar especialistas y líderes con valores éticos.
- Fortalecer la calidad de la educación.
- Contribuir a la resolución de problemas de la sociedad.
- Mejorar la eficiencia "inteligente" de las organizaciones sociales.
- Optimizar el uso de los recursos.
- Favorecer la creatividad.
- Conocer y dirigir el flujo de los conocimientos científicos hacia metas destinadas a mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

Cabe recalcar, que la "calidad de la educación" es otro de los propósitos de la gestión del conocimiento. La calidad supone por un lado, la búsqueda de la excelencia en los saberes y, por otro lado, un fuerte compromiso con la sociedad. Una educación de excelencia sin responsabilidad social conduce al elitismo y refuerza las desigualdades. Al mismo tiempo, una educación ideológicamente comprometida pero sin excelencia científica y académica puede llevar al fracaso de muchos proyectos individuales y colectivos.

En la Gestión del Conocimiento, la valorización de los recursos humanos con la formación del personal, y la innovación permanente con la administración de los recursos técnicos son la clave para lograr la excelencia y eficiencia organizacional. Ya que, el conocimiento lo generan, lo producen y gestionan las personas, y, en consecuencia, el capital más valioso de una organización está en las personas.

Cuadro 1. Gestión del Conocimiento



Fuente: Bueno, Capital Intangible (1999).

Como se aprecia en el cuadro, el centro del sistema de Gestión del Conocimiento es el capital intelectual, el cual representa el valor creado por el sistema. Debido a su relevancia se explicará a continuación:

Capital intelectual:

La importancia del capital intelectual en el presente contexto es innegable, así como, su papel estratégico en la gestión del conocimiento "Capitalul intelectual este moneda noului mileniu. Folosirea înțeleptă a acestuia este cheia succesului în era cunoașterii. Tocmai de aceea el poate fi privit ca valoare ascunsă a unei organizații, până de curând nemăsurabilă" (Dădârlat 2015:80).

Son diversas las definiciones que existen sobre el tema por ello se presentarán las principales para entender cuál es su esencia y contextualizar qué es el capital humano, motivo del presente trabajo.

Según Mantilla (2004) es el conjunto de sistemas, procesos conformado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, orientados a la producción y participación de conocimiento en función de objetivos estratégicos como la misión visión y mercado objetivo.

Para Peña (2004) el capital intelectual es el conjunto de activos de una empresa que generan valor en un futuro como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y otros estructurales.

Edvinson y Malone (1999) lo define como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que otorgan a una organización ventaja competitiva, y lo clasifica al igual que otros autores en capital humano, estructural.

Finalmente, Dădârlat manifiesta:

“Reminding about intellectual capital, we can say that it is that native resource of an organization which by processing, exploitation and successive disseminations is converted into the good price. (Dindire, L.M., Dugan, S., 2013)(...) Intellectual capital is both factor that contributes to increasing at the organization’s performance, and outcome on the continuous processing of the knowledge process” (2015:78).

Tomando el aporte de los diferentes autores me permito hacer una clasificación del capital intelectual que engloba el aporte de todos los mencionados:

a) Capital humano.- Combinación de conocimientos, habilidades y capacidad de los empleados para llevar a cabo la tarea que tienen. Incluye también los valores de la empresa, su cultura y filosofía. Hace hincapié en que la organización no puede ser propietaria de este tipo de capital.

- Saber cómo
- Educación
- Calificación vocacional
- Conocimiento relacionado con el trabajo
- Valoración ocupacional

b) Capital estructural.- Todo lo que forma parte de la capacidad organizacional que sostiene la productividad de los miembros y los equipos, patentes y demás infraestructura necesaria. Incluye al capital clientela, que es la relación de la organización con los clientes. A diferencia del capital humano, este capital si puede ser propiedad de la organización.

Propiedad intelectual; patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos comerciales, marcas registradas, marcas de servicio.

Activos infraestructurales; filosofía de la administración, cultura corporativa, procesos gerenciales, sistemas de información, sistemas de trabajo en red, relaciones financieras.

C) Capital Relacional.- Relaciones con el cliente como:

Marcas, clientes, lealtad del cliente, nombre de la compañía, órdenes en espera, canales de distribución, colaboración de negocios, acuerdos de licencias, contratos favorables, acuerdos de franquicias, rentabilidad por el cliente y por el producto.

El capital intelectual valora actividades tales como lealtad del cliente y la competencia del empleado que generalmente producen beneficios a largo plazo y permiten posicionarse a la organización.

Como se puede apreciar, el capital intelectual está formado por todos aquellos activos intangibles que se encuentran en los miembros de la organización, en sus procesos y en las relaciones con los clientes. Y que funcionan como soporte. Asimismo, representa el valor creado por la gestión del conocimiento. Es un “valor capital” en un momento del tiempo y que integra los tres elementos fundamentales: el “capital humano” o valor del conocimiento creado en las personas; el “capital estructural” o valor del conocimiento creado en la organización y que se materializa en sus sistemas, procedimientos y desarrollos tecnológicos y el “capital relacional” o valor del conocimiento creado por la empresa, en relación con su entorno, con sus agentes fronteras, reconociéndole aquél un valor inmaterial o intangible, que puede ser diferente y superior al de la competencia, como resultante final de las competencias esenciales generadas (Bueno 2012: 20).

En conclusión, la gestión del conocimiento es un concepto dinámico relacionado con la dirección o administración de un conjunto de flujos de conocimientos (externos e internos, captados o creados, explícitos o tácitos). Donde el capital intelectual “variable fondo” permite explicar la eficacia del aprendizaje organizativo y evaluar la eficiencia de la gestión del conocimiento (Bueno 1999).

En ese sentido, la reforma de la gestión en la universidad implica adoptar una Gestión del Conocimiento con la finalidad de afrontar con éxito el principal desafío de la Educación Superior en la actualidad: participar en la creación y la difusión de los conocimientos para resolver los problemas de la sociedad, y formar profesionales con ética. Priorizando al factor humano, como el recurso más valioso que posee una organización.

II. LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA UNIVERSIDAD

Un aspecto fundamental en la Gestión del Conocimiento es el capital humano. Por ello, las grandes corporaciones en la actualidad centran su gestión en el capital humano, con la finalidad de optimizar sus resultados y su posición competitiva.

En ese sentido, las empresas entienden a la educación como parte esencial sus estrategias y, en consecuencia, han promovido la ejecución de actividades relacionadas con el desarrollo del capital humano. Ello va en correspondencia con la conciencia que tienen respecto a que la educación es una inversión rentable cuyas tasas de retorno son tan incuestionables como significativas (Alfaro, Capella y Cordova 2009:17). Comprenden que las organizaciones solo aprenden y crecen, a través de individuos que aprenden (Alles 2006: 214-215).

Por lo tanto, es muy útil el aporte que brinda este sector en el campo de la Educación Superior, en especial la universitaria.

2.1. El Capital Humano

El término capital humano apareció por primera vez en 1961, en “Investment in Human Capital” un artículo del premio Nobel en economía Theodore W. Schultz en la American Economic Review. Asimismo, Gary Becker, recibió el premio nobel de Economía en 1992 por sus teorías sobre el capital humano. Estos reflejaron a través de sus obras la valoración de las personas como activos que deberían ser apreciados por la organización.

The seminal contributions of Shultz (1963) and Becker (1964/1994) established education as a key determinant of individual earnings, whether this attributed to its role building human capital, as they suggested, or to its function as a signaling or screening device, as Spence (1973) and others have maintained. (Gradstein, Justman, and Meir 2005:29).

Definición

Según, Brooking (1997:79) el capital humano son los activos centrados en el individuo, hace una categorización interesante de los elementos de este, que presentamos, a continuación:

a) Educación:

Es la educación formal que recibe la persona durante su formación básica, y que constituyen los cimientos sobre los que se puede edificar la educación superior.

b) Cualificaciones personales:

Son las labores del individuo en su lugar de trabajo y que reflejan un dominio de conocimientos y técnicas necesarias para realizar su función bien. Estas cualificaciones se pueden adquirir en una gran variedad de campos como el informático, administrativo, etc.

c) Conocimientos técnicos asociados con el trabajo:

Son los conocimientos que desempeñan una función de comprensión y ejecución de una tarea en un área determinada. Se clasifican a su vez en:

- Conocimientos tácitos.- Son los que existen y pueden ser utilizados por la persona, pero que resulta difícil explicarlos de manera oral o escrita.
- Conocimientos explícitos.- Son los que se pueden documentar y están bien organizados en el cerebro de la persona. Se pueden ubicar en manuales o procedimientos.
- Conocimientos implícitos.- Son aquellos que están ocultos en los procedimientos operativos, métodos e incluso en la cultura corporativa, por lo que son difíciles de identificar y por consiguiente aprender. Las personas que poseen estos

conocimientos están considerados como expertos en la organización, sin embargo, ellos mismos presentan dificultades para explicarlos.

d) **Competencias asociadas con el trabajo:**

Es la mezcla integrada de técnicas, rasgos creativos, atributos de la personalidad y cualificaciones profesionales, que impulsan a la organización haciéndola eficaz y competitiva frente a los desafíos de la sociedad cambiante. Como por ejemplo:

- Capacidad para diseñar una estrategia, dirigir un proyecto, para hablar en un idioma extranjero, para trabajar bien en equipo, para enseñar una disciplina, etc.

Por otro lado, Sullivan considera que el capital humano son los recursos de empleados, contratistas, proveedores y otras personas relacionadas con la empresa para resolver los problemas de los clientes. Es decir, el know how de la empresa y la memoria institucional sobre cuestiones de importancia para la empresa. Se incluyen la experiencia colectiva y las destrezas y el know how general de todas las personas de la compañía, (2001:51). Al respecto, Moianu manifiesta “Human capital consists of those individuals’ skills, which are characteristic to them and remain the same in any social environment, but can be deployed on the labor market in exchange for some economic resources of any type” (2012:79).

Otro enfoque del capital humano es el que aporta Davenport para quien el capital humano esta determinado por la inversión que hace el individuo de su capital:

Tratar de pensar a las personas como activos es confundir a la persona que proporciona servicios con el activo en sí mismo, que son los activos esperados (...) los trabajadores no son capital humano sino

propietarios e inversores del capital humano. La persona acumula un capital personal, destrezas, habilidades conocimiento etc. lo conserva y trata de invertirlo para obtener el máximo beneficio. (2006:25)

Cabe recalcar, que a diferencia de los otros autores, Davenport ve a la persona no como activo, sino como inversor de capital humano. Siguiendo al autor, el capital humano está formado por los siguientes elementos:

a) Capacidad.- Pericia en una serie de actividades o formas de trabajo. Consta de tres elementos:

- **Conocimiento:** dominio de un cuerpo de hechos requeridos para desempeñar un puesto. Es más amplio que la habilidad; representa el contexto intelectual dentro del cual actúa una persona.
- **Habilidad:** familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea. Puede abarcar desde la fuerza y habilidad física en un aprendizaje especializado.
- **Talento:** facultad innata para realizar una tarea específica. Es sinónimo de aptitud. La práctica mejora el talento.

Estos tres elementos se combinan en el ejercicio de una tarea.

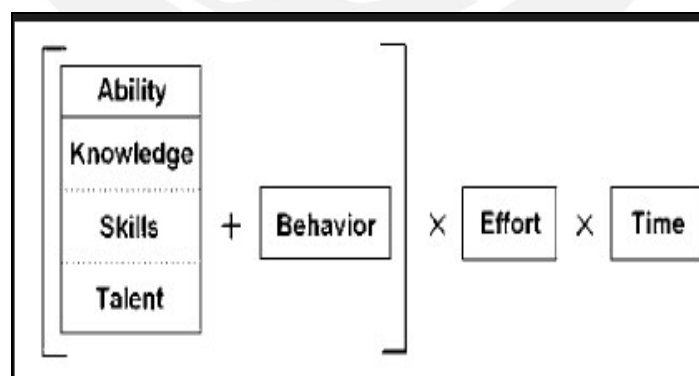
b) Comportamiento.- Formas en que actuamos, conductas observables que contribuyen a la realización de una tarea. Combinan respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos emocionales. Las formas en que nos comportamos reflejan nuestros valores, ética, creencias y reacciones ante el mundo en que vivimos.

C) Esfuerzo.- Es la aplicación consciente de recursos mentales y físicos para un fin concreto. Promueve la habilidad, el conocimiento y el talento y encauza la conducta hacia el logro de una inversión de capital humano. Opera como catalizador que induce a intervenir a los otros componentes.

d) Tiempo.- Elemento cronológico de la inversión de capital humano. Es el recurso fundamental bajo el control del individuo. El trabajador más diestro, conocedor y de mayor talento, nada producirá sino invierte tiempo en la tarea, (2006:39-41).

La combinación de todos los elementos mencionados como; capacidad, esfuerzo, comportamiento y tiempo produce el rendimiento, el resultado de la inversión personal. Entonces, el capital humano es igual a la suma de capacidad más comportamiento por esfuerzo y por tiempo. Donde el incremento de uno de los elementos puede incrementar el volumen invertido. La clave del asunto es el esfuerzo, es el gran cambio, ya que aumenta radicalmente la capacidad o el comportamiento.

Cuadro 2. Ecuación del Capital Humano



Fuente: Davenport, Gestión del capital humano (2006)

Como se aprecia, son diversas las definiciones que se han dado sobre el tema. Sin embargo, todas coinciden en que el capital humano es aquél que se encuentra en las personas, dentro del ser humano, y

por ende se puede encontrar en la organización de manera corporativa, como en la inventiva y creatividad de la institución.

En conclusión, el capital humano es la combinación de conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de los colaboradores de la organización para llevar a cabo eficazmente una tarea. Pero, sobre todo la inversión que hacen de ese capital en la organización. Que si bien es cierto en un momento dado son parte de la organización, no le pertenecen a ella; sino a las personas que los contienen, de allí la gran movilidad de capital humano que existe. Por eso es de gran importancia la gestión del capital humano que realicen los gestores en la organización para retener a las personas que poseen este valioso capital.

Este capital, adquiere gran importancia en la universidad, ya que la esencia misma de esta, es la generación de nuevo conocimiento, conocimiento que solo puede ser producido por los miembros de la institución, es decir los docentes. Por ello, es fundamental que la gestión que se desarrolle en ella esté centrada en el capital más valioso que posee una organización (capital humano), motivo del presente trabajo de investigación.

A continuación, trataremos los puntos esenciales de la gestión del capital humano en la organización.

2.2 La Gestión del Capital Humano

La Sociedad del conocimiento, demanda organizaciones que aprendan permanentemente, generando cada vez más nuevo conocimiento. En ese sentido, el ser humano y el desarrollo de sus capacidades se hacen indispensables, “Success, performance and competitiveness of any organization would depend, in a large extent by the content and quality of human resources management because the competitive advantage of an organization lies in its people (...)” (Dădârlat 2015:84).

Lo mencionado, nos lleva a concluir que el futuro exitoso de las organizaciones, como las universidades, que tienen la función de formar profesionales competentes, depende de su capacidad de convertir en ventaja su recurso más preciado, el capital humano. Por consiguiente, la universidad deberá ser capaz de entender potenciar y estimular todas las habilidades necesarias en los miembros de la institución que le permitan desarrollar una serie de habilidades y competencias destinadas a generar más conocimiento y que este repercuta en beneficio de la institución y, por consiguiente, del país. “People represent a vital resource of all organizations, whatever is their activity field, a resource which ensures survival, development and their competitiveness success” (Dădârlat 2015:85).

Por lo tanto, una óptima Gestión del Capital Humano aparece como un aspecto trascendental que deben afrontar y superar eficientemente las universidades que deseen ser competitivas, exitosas no solo para subsistir en el sistema; sino, sobre todo, para ser socialmente relevantes. Ello implica implementar mecanismos y procedimientos que aseguren la transformación del conocimiento de las personas en una ventaja corporativa y competitiva, es decir, ventaja de conocimiento que se constituye en la actualidad en la única ventaja comparativa sostenible, Sáez Vacas (2003:14).

2.2.1 Definición

La Gestión del capital humano es un nuevo enfoque que considera a las personas como seres humanos dotados de un capital valioso. Las personas son, ahora, los nuevos socios de la organización, que aplican sus conocimientos y habilidades para garantizar el cumplimiento de los objetivos. En este nuevo enfoque se persigue la optimización de las habilidades de las personas, su participación, creatividad y mejoramiento continuo. Y asume el principio de hacer todas las cosas

bien (calidad), por ello cuida la integridad de las personas que participan en el proceso productivo.

Sus principios se resumen en:

- El bienestar de quienes trabajan en la institución es determinante de los resultados de la gestión.
- La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales.
- La comunicación efectiva determina el éxito.
- El modelo de gestión intensivo en las personas, no en el capital tangible (Alles 2006:25).

2.2.2 Características de las organizaciones que desarrollan la Gestión del Capital humano

Las organizaciones que desarrollan la Gestión del Capital Humano tienen como una de sus prioridades comprometerse con el desarrollo profesional de sus colaboradores. Asimismo, presentan las siguientes características:

- Ven al ser humano como el centro de la organización.
- Ponen énfasis en el ser humano como creador, gestor de información y de conocimiento, y en su desarrollo holístico como persona.
- Desarrollan el Capital Humano.
- Dan énfasis a la calidad.
- Promueven el desarrollo integral de la organización.
- Aplican una gestión basada en la colaboración e integración.
- Desarrollan un estilo de liderazgo participativo.
- Promueven la competencia constructiva.

Esto implica que la institución educativa implemente un área destinada únicamente a la Gestión del Capital Humano, pensada no

solo en los beneficios que trae para los miembros, sino en general para la institución y, por ende, para la sociedad.

El área de Gestión del Capital Humano deberá lograr convertir las estrategias macro de la institución en su prioridad, desarrollar métodos de trabajo para hacerla realidad. Alles (2006:27) propone las siguientes prioridades que debe tener el área:

- Contar con empleados competitivos.
- Contar con profesionales de calidad.
- Crear valor no reducir costos.
- Crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal.

A continuación, basándonos en los aportes de diferentes especialistas en el tema como; Friedman, Hatch y Walter (2000), Davenport (2006), Nonaka (1995), Alles (2006), entre otros, nos hemos permitido hacer una adaptación de los principales aspectos a tomar en cuenta en la gestión del capital humano.

Hemos adecuado los aportes mencionados al campo de la Educación en la universidad, ya que los autores mencionados han realizado sus investigaciones en el campo empresarial, por lo tanto, advertimos al lector las adaptaciones que contiene el presente trabajo con las diferencias del caso.

2.2.3 La Gestión del Capital Humano en la universidad

Según Friedman, Hatch y Walter una organización educativa de nivel superior como la universidad, debe tener en cuenta lo siguiente:

- Valorar a los seres humanos como inversores de capital, que hay medir y desarrollar.

- Comprender que los inversores de capital humano son dinámicos y se pueden revalorizar con el tiempo.
- Valorar los procedimientos utilizados para reclutarlos, compensarlos y desarrollarlos son prioridades en la organización.
- Comprender que el valor de la organización puede deteriorarse si no se gestiona eficientemente el capital humano, (2000:22).

La gestión del capital humano engloba una serie de elementos y procesos como: gestores, clarificación y estrategias, que a continuación trataremos:

2.2.4 Los Gestores del Capital Humano

Los gestores del capital humano en la universidad vendrían a ser las autoridades que tienen como función dirigir la institución, en este caso los directivos (Rector, decanos, directores, jefes de departamento, etc.). Ellos deberían tener en cuenta que la formación de sus docentes es una excelente inversión en activos humanos, que contribuye al aumento de los beneficios de la institución. Más educación significa más capital para invertir y potencialmente mayores rendimientos de la inversión.

Los requisitos del éxito abarcan desde aportar a la organización el capital humano adecuado, hasta proporcionar información para que los docentes puedan gestionar su inversión de capital humano. Por consiguiente, los gestores deberían gestionar la mejora y el cambio de los programas de capital humano. Así como, conseguir una interacción dinámica completa entre las estrategias de gestión de capital humano y la estrategia macro de la organización. Según Arthur Andersen en Friedman, Hatch y Walter los gestores deben:

- a) Medir el rendimiento de la organización, evaluando la calidad los costes y la productividad, entre otros factores.

- b) Evaluar la calidad a partir del desempeño externo e interno.
- c) Mejorar procesos y sistemas, con la participación voluntaria del personal.
- d) Implementar los cambios necesarios.
- e) Comparar el rendimiento del capital humano considerando el ajuste estratégico, (2000:127).

Los directivos han de crear entornos de trabajo de alto rendimiento, para retener a las personas claves y observar atentamente los costes asociados con el premio a la aportación individual. Es fundamental comprender que las personas que ejecutan las estrategias afectan profundamente al rendimiento del capital humano de cada individuo.

2.2.5 Clarificación del capital humano existente

De acuerdo a Friedman, Hatch y Walter (2000:59) un paso inicial para la aplicación de las estrategias del Capital Humano es la clarificación del capital humano existente, esto es, revisar las políticas y prácticas de la gestión del capital humano en la institución y asegurar que encajen con la estrategia y cultura generales de la organización. En ese sentido, las estrategias de gestión del capital humano deben ajustarse a la estrategia macro de la institución en distintos niveles y de diversas formas.

Toda gestión que se empiece a realizar debe partir de una visión amplia de la situación, el objetivo es evaluar el contexto de la organización y los temas referidos a la gestión del capital humano y poner en marcha una campaña de comunicación para conseguir la implicación de todo el personal docente. La comunicación con todos los docentes, a través de sus opiniones y sugerencias, facilita la aceptación de las políticas que se van a desarrollar, pero sobre todo su involucración y responsabilidad en las mismas.

En conclusión, la clarificación del capital humano servirá para realizar una evaluación general de la gestión del capital humano existente, así como el diseño de nuevas políticas en la gestión mencionada, a las que se hará un seguimiento continuo para asegurar su coherencia con la estrategia macro de la institución.

2.3 Estrategias de Gestión del Capital Humano

La estrategia clave que produce competitividad en un mundo globalizado como el nuestro, es el hecho de contar cada vez más con inversores de capital humano cualificado que puedan observar y analizar el ambiente, apreciar la posición de la organización y responder creativamente. En ese sentido, la participación de todos los docentes en decisiones estratégicas es un elemento importante del beneficio intrínseco de la inversión del capital humano. Al respecto, Thienphut, afirma “(...) HR strategies that aim at participation are appropriate for the increase of organizational loyalty” (2015:117).

Por lo mencionado, es crucial que las instituciones educativas promuevan que sean más los docentes que se desarrollen y aporten ideas estratégicas sólidas. Así explotan un recurso de capital humano que multiplica las posibilidades organizacionales de imponerse a la competencia. Para ello, la organización primero debe determinar cuál es el capital humano requerido para realizar la estrategia competitiva.

La Gestión del Capital Humano que realice una organización, debe sustentarse en todos sus elementos como en su propia realidad, contemplar cada fase elemento y factor que la organización comprenda y asuma que le sirva para potenciar a su personal.

La Gestión del Capital Humano en los docentes engloba las siguientes estrategias:

- A.** Contratación de las personas adecuadas: docentes con abundantes capacidades, esfuerzos y tiempo para invertir y establecer un acuerdo con ellas.
- B.** Disposición del clima institucional: máxima inversión de los docentes que trabajan en la organización, mediante la creación de un ambiente que estimule la aportación de capital humano.
- C.** Constitución del capital humano de las personas: aprendizaje formal y no formal para transformar el capital humano móvil en duradero. Así como, la conversión de conocimiento tácito en explícito.
- D.** Retención del capital humano: actividades dirigidas a conservar a los inversores de capital humano. Mediante el compromiso y dedicación.

Cuadro 3. Estrategias de Gestión del Capital Humano

Orden	Estrategias
Primera estrategia	A. Contratación de las personas adecuadas.
Segunda estrategia	B. Disposición del clima institucional.
Tercera estrategia	C. Constitución del capital humano de las personas.
Cuarta estrategia	D. Retención del capital humano.

Fuente: autoría propia

A continuación, desarrollaremos cada una de estas estrategias.

2.3.1. Primera estrategia: Contratación de las personas adecuadas

El éxito estratégico depende de la contratación correcta de los inversores del capital humano, lo que debe pasar por una contratación eficaz, que implica la adecuada formulación de una estrategia de adquisición.

Para Davenport (2006:115) disponer del capital humano adecuado supondrá la mayor diferencia competitiva para la institución. En casos en que la institución no pueda mejorar las destrezas y el talento del capital humano, la contratación es la única solución. Los aspectos más relevantes de esta estrategia de adquisición son la contratación, la consideración, la flexibilidad y el mensaje.

A. Contratación: implica el contrato psicológico, que engloba la red de aspectos escritos, no escritos, expresos, tácitos y en definitiva inefables de la interacción entre el empleado y la organización. Aspectos importantes en este contrato son la duración y la claridad del acuerdo, si el acuerdo es ambiguo o está lleno de incertidumbre reduce el compromiso, y, por ende, la inversión de capital humano.

En el contrato psicológico se debe concebir una relación amplia y mutuamente beneficiosa con el docente, y asegurarse de que exista una estrecha concordancia entre la inversión y el beneficio.

B. Consideración: es el valor intercambiado conforme al contrato, que viene a ser la correspondencia entre los elementos del ROIw (retorno de la inversión humana en el trabajo), los requisitos de los inversores de capital humano (docentes) y el rendimiento de la inversión que puede brindar la institución. Para lo cual es crucial examinar las categorías del ROIw y ver qué es lo que puede la

institución ofrecer y luego compararla con la oferta en el mercado de otras competidoras.

En resumen, el proceso de selección del capital humano (docentes) es la búsqueda de correspondencia entre necesidades de la estrategia que la institución educativa necesita para llegar a ser competitiva y cumplir los objetivos de su PEI, y los elementos del capital humano (docente); entre exigencias del ROIw (return on human investment) y los alicientes que se ofrecen; entre valores organizativos e individuales. Para esto será necesario que las organizaciones definan la estrategia en términos de capital humano y contraten inteligentemente a los profesores de modo que logren constituir un depósito de capital humano con el cual sobresalir frente a las demás instituciones educativas.

2.3.2. Segunda estrategia: Disposición del Clima Institucional

Las relaciones laborales que se establecen implican un dar y un recibir. En una organización educativa el docente da su tiempo y despliega sus capacidades con la finalidad de recibir una retribución. En ese sentido, es importante identificar cuáles son los elementos que en el ambiente laboral hacen posible el rendimiento máximo del docente. Según Davenport (2006:23) el contexto de una inversión máxima de capital humano consta de 6 elementos:

A. Alineación con la estrategia institucional

La alineación comprende la traducción y el perfeccionamiento de objetivos en cada nivel o área de la organización, esto significa que cada docente conozca qué es lo que la organización desea lograr, y de qué manera él contribuye al logro de los objetivos institucionales. “Therefore, the strategic human capital management (...) must be set in accordance with the context of strategies and the objectives of the organization, as well as HR operations” (Thienphut 2015:109).

La inversión de su potencial que hace un docente en la institución educativa debe estar orientada hacia la realización de una estrategia institucional, pues esto incrementará la posibilidad de que la organización triunfe frente a la competencia. Por ello, las universidades deberían esforzarse en implicar a los docentes en la definición del nexo entre su inversión de capital humano y el éxito de la organización, ayudarles a definir en sus propios términos lo que necesitará de ellos la organización para convertirse en líder del sector. Sobre todo, hoy en día en que han proliferado una gran cantidad de universidades y la competencia es cada vez mayor. “The integration of human capital practices (strategies, plans, programs) with strategic direction allows organisation to assess current human capacity based on competencies against the capacity needed to achieve the vision, mission and goals of the organisation” (Wardini 2015:481)

Por ello, cada jefe o director de departamento o área debería definir, en conjunto con los docentes, cómo contribuye su área al éxito de la unidad inmediatamente superior, y así sucesivamente hasta el nivel macro de la organización. Esto conlleva a un trabajo en equipo y a una visión global de la organización, y también detallada en cuanto a las metas que debe alcanzar cada área y/o departamento.

Mediante el vínculo de la inversión con la estrategia, los docentes no solo advierten con mayor claridad sus nexos, sino que también obtienen una visión más nítida de la imagen general. Así, según Alles, las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a los miembros a desarrollar sus visiones personales, lo cual redundará en beneficios para la organización (2005:26).

En este sentido, la información constituye la clave para reforzar el vínculo y proporcionar un significado a tal imagen. Motivo por el cual, la organización educativa habrá de proporcionar una información amplia; financiera, operativa y estratégica a los docentes, así ellos podrán contribuir a empujar a la organización hasta la posición descollante concebida por su estrategia.

B. Entendimiento y aceptación mutua:

Es la comprensión clara de las exigencias del puesto y de las expectativas del contrato. Implica que la institución brinde la información necesaria con respecto a las expectativas del docente, y cuáles serán los frutos de su inversión capital humano, así como, qué es lo que se espera de ellos, hasta llegar a la declaración de los objetivos individuales.

Su importancia estriba en que aumenta el compromiso con los objetivos organizacionales y revela una relación clara y positiva con el compromiso de contribuir en el triunfo de la organización. “El personal sin información no puede actuar responsablemente. El personal con información se ve impulsado a actuar responsablemente” (Ken Blnachard citado por Alles 2005:57).

Asimismo, cuando cada parte cree que su aportación plena será equitativamente valorada y considera que la otra realizará el intercambio deseable (institución y docente), se puede asegurar la predictibilidad de un buen resultado. En este punto la confianza +es la clave para la certeza de que el contrato se cumplirá. Al respecto, la participación puede ejercer un impacto profundo en la fe de un docente en relación con el contrato psicológico, por ello, es importante incluir a los docentes en cualquier decisión significativa que afecte la situación de sus inversiones, esto es participación directa y control sobre las cuestiones que les afectan (Davenport

2006:136). Considerarlos como un consejo de dirección activo constituido por una sola persona con responsabilidad fundamental en la inversión individual y en los beneficios siguientes.

Por consiguiente, no olvidemos que la institución debe prometer con cautela y cumplir todo. Para llegar a obtener la primera dosis de compromiso hace falta más aceptación. Sin la confianza la alineación estratégica carece de significación y el entendimiento desaparece.

Los elementos mencionados conducen al compromiso organizativo. Debemos resaltar que la confianza es la clave, de ella dependen la aceptación y el entendimiento para su apoyo. Sin confianza, la alineación estratégica carece de significación y el entendimiento desaparece (Davenport 2006:143).

C. Competencia

Las instituciones que conceden una importancia especial a la competencia del docente incrementan la inversión laboral potencial, debido a que los docentes con una competencia elevada disponen de más capital para invertir. Por otro lado, las oportunidades que se presenten en la institución educativa para elevar la competencia operan como componentes catalizadores de una inversión eficaz de capital humano. Para Alles, la competencia está compuesta por las características de la personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (2005:82).

La competencia es una forma de capital humano que consta de dos componentes principales: capacidades de enseñanza y aprendizaje. En ese sentido, las organizaciones donde el aprendizaje se halla integrado en la cultura, tienden a crear un contexto donde los individuos aprenden a apreciar el valor del aprendizaje. En un

ambiente donde el aprendizaje sea valorado, apreciado y debatido abiertamente los docentes interiorizan su valor y lo incorporan a sus comportamientos. “(...) la supervivencia de las organizaciones depende de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos y utilizarlos”. (Alles, 2006:67)

Lo importante es recalcar que la competencia sostiene la dedicación al puesto de trabajo y la inversión del capital humano, a través de su vinculación con el rendimiento. En conclusión, la creación de una competencia ejerce un efecto positivo en la aportación de capital humano.

D. Autonomía

Es importante que el directivo estimule al docente a asumir la responsabilidad de sus tareas, eso incrementa el control del docente. Los docentes que toman sus propias decisiones ofrecen mayor probabilidad de cooperar con las políticas gerenciales. Ya que, el ser humano tiene una necesidad de logro que se caracteriza porque prefieren aquellas situaciones en las cuales pueden tener una mayor responsabilidad personal por los resultados, desean hacer por sí mismas la mayoría de las cosas Flórez (2005). Por ello, los directivos deberían renunciar a parte del poder y transferir el control al docente, es decir, más elección y flexibilidad con menos control.

La autonomía mejorará de tres maneras la inversión de capital humano y el rendimiento en el empleo; la primera es directa, los individuos autónomos provistos de información y libres para hacer su trabajo rinden mejor; la segunda manera, sobreviene a través de los efectos del ROIw (sistema de incentivos), la libertad y el control del trabajo que acompañan a la autonomía constituyen un beneficio intrínseco de la inversión de capital humano; la tercera ventaja, es una reducción en el coste asociado con la gestión.

Para fomentar la autonomía es importante cerciorarse de que las personas saben lo que hay que hacer, generar la aptitud de trabajar con eficacia, y disponer de una fuerza laboral que opere con autodeterminación informada.

Al respecto, el logro de la competencia requiere autonomía, los anhelos conjuntos de competencias y autonomía impulsados por la curiosidad y el interés son así fuerzas complementarias de desarrollo que conducen a los individuos a realizarse cada vez más y a proseguir el aprendizaje a lo largo de toda su existencia.

En síntesis, la gestión del capital humano debe tener como objetivo crear un ambiente que en el tiempo sostenga la autonomía y construya la competencia.

Según (Davenport 2006:146) los tres últimos elementos son los que en la ejecución misma de la estrategia preparan el camino para una inversión elevada de capital humano.

E. Reforzamiento del ROIw (retorno de la inversión)

El ROIw

El ROIw es el return on human investment in work o rendimiento de la inversión de capital humano en el trabajo. Son todos los incentivos requeridos para suscitar un incremento de la inversión del docente o evitar su disminución (Davenport 2006:58-59). En síntesis, vienen a ser los factores que determinan la inversión voluntaria:

A.1 Satisfacción intrínseca del empleo: factores inherentes al propio empleo: el reto del trabajo, grado de interés que presenta el empleo, si permite la creatividad y requiere el uso de capacidades

valoradas y el volumen de satisfacción personal otorgada por el puesto.

A.2 Oportunidad de desarrollo: posibilidad de incrementar las capacidades, el volumen del capital humano. Supone oportunidades de aprender y desarrollarse personalmente y de progresar dentro de la organización.

A.3 Reconocimiento de los logros: reconocimiento de la aportación del docente a la institución, por los compañeros y los superiores.

Es importante reforzar un ROIw demostrando imparcialidad y justicia. Ello conlleva a reflejar imparcialidad en el procedimiento inherente, esto es ofrecer incentivos, recompensas de manera equitativa y justa, con una vinculación entre la paga y el rendimiento. Y comunicar a todos la estructura de retribuciones.

higher wages promote productivity, and reduce turnover, absenteeism and shirking (...) the higher wages are expected to result in higher profits (..) similarly, in education higher wages might reduce turnover, promote teacher morale and motivation, and assist in the recruitment of outstanding teachers. (Becker and Baumol 1996:215).

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que las organizaciones no pueden extremar la minuciosidad en los conjuntos del ROIw que ofrezcan, solo otorgando unas opciones definidas en el contexto de la realidad fiscal será capaz una institución de confiar en crear acuerdos individuales que reflejan los mejores intereses tanto de los docentes como de la organización. En el siguiente cuadro sintetizamos lo explicado:

Cuadro 4. Elementos del clima institucional que disponen la inversión

Elementos	
Disponen la inversión	Influyen directamente en la inversión
a) Alineación con la estrategia institucional	c) Competencia
b) Entendimiento y Aceptación mutua	d) Autonomía
	e) Reforzamiento del ROIw

Fuente: Autoría propia

2.3.3 Tercera estrategia: Constitución del capital humano de las personas

A. El Aprendizaje Formal

El aprendizaje formal se refiere a las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios y objetivos predeterminados. Es una transmisión de conocimientos y habilidades. Se caracteriza por ser organizada, planificada y evaluable (Alles 2006: 219). La función de la capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los inversores de capital humano estén formados y preparados para superarse continuamente. “Human capital theory asserts that individual skills represent an important source of economic productivity, and that those skills can be enhanced by training and education” (Miller 2015 :931).

Cabe recordar, que si no se entrena y desarrolla al personal que integra una organización, este no poseerá las capacidades que un contexto competitivo requiere, lo cual afectará de un modo u otro a la organización en general.

La creación de sinergias entre el aprendizaje formal e informal, y la existencia de fuertes vínculos entre lo que el individuo aprende en el aula y lo que aprenden mientras trabajan, son esenciales para la institución. Cada forma obtiene vigor e impulso de la otra.

Para lograr de manera eficiente lo mencionado es necesario que la institución cuente con docentes formadores que cumplan también una función de supervisión, coordinación.

En conclusión, es importante combinar la formación formal con un aprendizaje social, con el fin de garantizar que un conocimiento crucial surgido de las comunidades de práctica se extienda más allá, a toda la organización, donde la capacidad de aprender sea la única ventaja competitiva.

B. El aprendizaje social (informal)

La formación que generalmente se brindan en las organizaciones son las formales que según la Education Development Center, (1996) basado en su estudio llamado la empresa docente, en Estados Unidos, no es el mejor medio por el que aprenden las personas, asimismo afirma que es el aprendizaje informal el que produce mejores resultados. “Muchos trabajadores incrementan su productividad adquiriendo nuevas cualificaciones y perfeccionando, mientras trabajan, otras que ya poseían”. (Becker 1983: 29).

El aprendizaje informal es el incremento de conocimientos de una persona, a través de medios no determinados por la organización en el mismo puesto de trabajo y, al final, es el factor que determina su empleabilidad. Por ejemplo, este tipo de aprendizaje tiene lugar cuando un empleado pregunta a un compañero cómo hay que hacer determinada tarea, este aprendizaje es penetrante continuo y causal. “organizations accumulate

knowledge over time, learning from their members who simultaneously assimilate organizational beliefs.” (Farace, 2015:43).

Las ventajas que posee son las siguientes:

- Los esfuerzos de formación son relevantes y se hallan concentrados en las exigencias inmediatas.
- Define como conseguirán el conocimiento que necesitan y han de asumir la iniciativa.
- Aplicación al instante de lo que se ha aprendido.

Ante el caos de una situación nueva, la autonomía individual promueve el aprendizaje, el descubrimiento de una significación personal y la realización de unas elecciones individuales en situaciones inciertas. Lo que constituye la vía principal por la que llegamos a aprender.

Es importante que la organización promueva que los docentes abandonen la rutina y salgan a abordar el problema en el campo, desempeñar una nueva tarea que no le parezca familiar. Así aprenderán más deprisa que si permanecen sentados ante una pizarra.

No se descarta los beneficios que pueda tener la formación formal, que tiene un lugar en la estrategia de creación de un capital humano. Sin embargo, partiendo de las investigaciones y del aporte de Davenport es el aprendizaje informal el que produce mejores resultados dentro de la institución.

El aprendizaje informal, implica una serie de procesos como veremos a continuación:

b.1 Compartir un conocimiento tácito

El aprendizaje informal adquiere importancia porque permite la conversión de conocimiento tácito a explícito y viceversa. El

conocimiento tácito es aquel que las personas saben pero no son capaces de explicar y se transmite a través de acciones, metáforas y otras acciones del saber “something not easily visible and expressible” (Nonaka 1995:8). En cambio, el conocimiento explícito es aquel que las personas crean y transmiten mediante un lenguaje formal y sistemático.

Buena parte del saber de un individuo está sumergido y fuera del alcance de la formación formal. El conocimiento y la destreza van más allá de lo que se encuentra en los manuales de procedimientos, hasta abarcar los trucos confidenciales que permiten a los individuos desempeñarse eficazmente.

En consecuencia, la mejor manera de transferir el conocimiento tácito a los docentes es constituir y capitalizar oportunidades de reunir a aquellos que lo poseen con los que lo necesitan. En ese sentido, es crucial crear un ambiente que fomente el aprendizaje informal en equipos. Es indispensable para el aprendizaje la necesidad del otro, de las otras personas para aprender significativamente.

El auténtico trabajo de equipos ofrece un ambiente mejor para el aprendizaje que cualquier simulación de aula. No olvidemos que el aprendizaje es social y se adquiere a través de la interacción con los otros, pues, somos una especie sociable por naturaleza.

b.2 Comunidades de Práctica

Las comunidades de práctica son grupos laborales e informales que se constituyen en el entorno laboral, sin designación oficial ni reconocimiento por parte de la dirección, se asocian entre sí mientras trabajan. Comparten información y se enseñan unos a otros, obran de tal modo que se necesitan unos a otros para conseguir que se realice la tarea. Para fomentar este tipo de

prendizaje es importante apoyarlo a que surjan espontáneamente en la organización.

La universidad debería promover y estimular la formación y el funcionamiento de comunidades de práctica a través de las siguientes acciones:

- Reconocerlas cuando las vean, pero no estorbar.
- Proporcionarles recursos.
- Desafiarlos a hallar medios de difundir sus valiosos descubrimientos.
- Legitimar su tarea y valorar su aprendizaje.
- Permitir que sus comunidades se extiendan fuera de la organización.
- No financiarla en exceso, ni declararla unidad organizativa, y menos pensar nombrarla por la dirección.

Ante esto, es importante que la organización capte al docente líder de la comunidad, una persona que conoce bastante acerca de la sustancia del grupo, para merecer el crédito de los miembros de más de un grupo, y ser así el intermediario entre la institución y el grupo. A estas personas hay que reconocerlas estimularlas y otorgarles tiempo para desempeñar su función de intermediario porque pueden vigorizar a las comunidades y lograr que se concentren en problemas cruciales para el conjunto de la organización.

C. Construir un capital de información

Los conocimientos generados en la organización mediante el aprendizaje informal, no deben desperdiciarse o quedarse en lo intangible, lo trascendental para la organización es hacer que estos conocimientos se transformen en capital de información. El

conocimiento, que ya está en una manifestación tangible, es crucial porque puede subsistir mucho tiempo después de que los que lo crearon se hayan ido. Es decir, retener el fruto, la inversión de capital humano, el conocimiento tácito y convertirlo en explícito, esto es pasarlo a un material tangible, un documento, un CD, etc.

Al respecto, en una investigación que se realizó en la universidad OU en Indonesia se demostró que el conocimiento tácito documentado que poseen es su activo más valioso y lo que ha determinado su prestigio:

“Tacit knowledge is OUI’s most valuable asset to develop and deliver open and distance education programs within the context of demography and geography in which OUI operates. OUI has become what it is now as a result of the tacit knowledge it has which now must be maintained and continuously developed.(...) Documented tacit knowledge has been crystallized into best practices and consistently implemented amongst OUI” (Wardini 2015:481)

Para lograrlo es fundamental financiar la transformación, es decir, costear los gastos económicos que demandan las personas consagradas a la dedicación y obtención de la información y desarrollo del producto. Así como, reconocer a los productores del conocimiento, a través de un incentivo informal que no tiene que ser económico, de acuerdo (Davenport 2006:189) puede ser la reciprocidad, la fama (reconocimiento) o el altruismo. Si se trata de empeños más complejos se deben dar incentivos formales de acuerdo al ROIw.

El capital de información debe incorporar características como: amplitud, accesibilidad, conexión con la fuente, formación de apoyo, entre otras.

Las organizaciones son capaces de obtener una ventaja competitiva también por sus depósitos de conocimiento y por la eficiencia con que los produzcan y distribuyan. Cabe recordar que, para que el conocimiento ejerza su impacto deben ser más las personas en la institución educativa que lo posean.

2.3.4 Cuarta estrategia: Retención de capital humano

El ROIw y las interacciones en el ambiente de trabajo ejercen un efecto directo sobre la permanencia o partida del docente en la institución educativa (En el punto 2.3.1 se explicó detalladamente que es el ROIw).

En una institución es fundamental que los docentes aporten esfuerzo de manera voluntaria, puesto esto genera mayor rendimiento del capital humano. El docente comprometido trabaja en aras de la institución recibe una recompensa y luego sigue actuando en interés de la institución. Aporta capacidad, comportamiento, etc, y la institución retribuye los rendimientos de la inversión. Al respecto, Sveiby (2000) manifiesta que los empleados suelen ser fieles a su empresa si se les trata correctamente y tienen la sensación de que comparten una responsabilidad.

El rendimiento intenso aporta una recompensa, que a su vez incrementa la satisfacción. La satisfacción es dependiente del rendimiento. “La satisfacción laboral es importante porque las personas pasan una porción considerable de sus vidas en las organizaciones”, Flórez (2005). Para los docentes el éxito es la satisfacción personal de realizar un buen trabajo.

El modelo del ROIw funciona de la siguiente manera; llevar a un docente a una institución que produzca cantidades elevadas de ROIw, logrará compromiso y dedicación. Esto involucra mayor inversión del docente en un clima organizacional productivo y solidario. El

rendimiento determinará un éxito para la organización y al docente un rendimiento de su inversión. Y, finalmente, vigorizará el sistema y proseguirá el círculo favorable en la institución.

En conclusión, los cuatro factores del ROIw son el auténtico poder para estimular la dedicación y fortalecer un compromiso fructífero con la institución. Promueven el compromiso de actitud y la involucración con el empleo.

En relación con lo mencionado, es necesario seguir las siguientes acciones con la finalidad de retener a las personas que poseen el capital humano que necesita la institución:

A. Fortalecer los vínculos

Fomentar la dedicación, entendida como el grado en el que el docente se siente psicológicamente vinculado a su empleo. Debido a que las personas que poseen un compromiso organizacional alto revelan las siguientes características:

- Valoran los elementos intrínsecos de su trabajo.
- Valoran las relaciones sociales que se constituyen en su trabajo.
- Valoran las recompensas económicas que reciben.
- Su rendimiento aventaja a otros.
- Tienden a desear conservar sus vínculos organizacionales.

Unos niveles elevados de compromiso y de implicación se refuerzan mutuamente. El ROIw es el impulsor del compromiso y la dedicación, la esencia de la valoración actual y del eje de un apego prolongado a la organización.

Para la organización el objetivo estriba en prolongar la inversión de capital humano mediante el logro y el mantenimiento del equilibrio entre el ROIw y el rendimiento del docente.

- Es importante, que las instituciones se preocupen por lograr que sus docentes se sientan mejor y más competentes.

Un buen desempeño torna atrayente el trabajo y produce unos resultados financieros que elevan el valor.

B. Conservar la inversión en épocas de incertidumbre

La incertidumbre nace del desconocimiento acerca del rendimiento de la inversión emanado del empleo existente.

El riesgo laboral es la posibilidad de que el rendimiento de un docente disminuya significativamente a causa de los cambios en su situación de empleado. Para lo cual las instituciones deben responder, precisar el contenido de la información que proporcionen acerca del cambio futuro, acelerar el acceso a ella y cuidar minuciosamente los medios a través de los cuales va transmitir.

Se trata de reflexiones acerca de cómo las instituciones pueden reducir los efectos de la incertidumbre en la inversión de capital humano como proporcionar información relevante sobre los cambios que suscitan en los empleados una incertidumbre acerca del futuro, y distribuir con rapidez y frecuencia la información, así como, establecer reuniones informativas con el docente supervisor cara a cara.

C. Elevar el coste del abandono

Otro medio eficaz de retener a las personas es hacer que les resulte económicamente costoso marcharse de la institución. La institución

debe ofrecer un ROIw (incentivo) altamente atractivo en comparación con otras universidades de la competencia.

En conclusión, una institución que brinde un espacio donde tenga lugar el aprendizaje compartido, crezca el valor y aumente la satisfacción intrínseca, creará unos vínculos emocionales y sociales perdurables que retengan a las personas con mayor firmeza que el dinero. Los docentes que trabajan en una organización que favorece un entorno fértil para la constitución de redes personales no querrán marcharse nunca. Una red de contactos es atrayente y fortificante abandonarla exige un alto precio psíquico. Asimismo, un acuerdo equilibrado en el que exista un contrapeso imparcial entre los intereses del individuo y los de la organización constituye el punto medular de cualquier estrategia eficaz de retención.

D. Promover el compromiso con la institución educativa

Un aspecto importante que influye en la inversión de capital humano es el compromiso que el docente tiene con su institución. Puesto que, la inversión que hace de su capital un ser humano en una organización está determinada por el tipo de compromiso que establece, lo cual deviene en un tipo de involucramiento con el puesto de trabajo.

El compromiso con la institución es aquel que surge de un vínculo emocional o intelectual que liga al individuo con la organización, implica una aceptación de los objetivos y de la orientación de la entidad y un intenso deseo de filiación. Según Davenport (2006:44-45) los tipos de compromiso que se establecen son los siguientes:

- **Compromiso de actitud:** se da cuando las personas se identifican con la institución se implican en sus actividades y disfrutan perteneciendo a ella. Por consiguiente, se sienten

motivados a trabajar por la institución. Se puede concebir como “Deseo de pertenecer”.

- **Compromiso Programático:** es aquél que induce a los empleados a permanecer en la institución porque no pueden permitirse abandonarla, debido a los costes económicos o culturales que le generaría. Supone la presencia física del empleado, pero sin que invierta plenamente su capital humano (sentido utilitario). Se puede concebir como “Me costará sino pertenezco”.
- **Compromiso basado en la lealtad:** significa, sentirse ligado a la institución por sentido de obligación y lealtad, desean hacer lo que consideran oportuno y beneficioso para la organización. Este compromiso está asociado con una intensa motivación, una asistencia consecuente y una dedicación notable a los objetivos institucionales. Se puede concebir como “debo pertenecer”.

Las personas con una gran involucración con su puesto de trabajo, es decir, con un compromiso de actitud, se dedican e invierten horas en él sin importarle tanto donde lo realizan y el esfuerzo que ponen en ello. Por consiguiente, tendrán un desempeño (producto de la inversión de capital humano) mejor en la inversión de capital humano que realicen y contribuirán así al desarrollo de la institución. El compromiso organizativo y la involucración con el puesto de trabajo son los puntos focales de la inversión de capital humano.

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

2.1 Metodología

2.1.1 Objetivo general

- Identificar las estrategias de Gestión del Capital Humano que se desarrollan en la Facultad de Educación de la universidad Inca Garcilaso de la Vega.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar las estrategias de Gestión del Capital Humano de la Facultad de Educación que desarrollan los directivos con respecto a los docentes.
- Analizar las percepciones de los docentes con respecto a las estrategias de Gestión del Capital Humano desarrollada en la Facultad.

Pregunta

- ¿Cómo se desarrollan las Estrategias de Gestión del Capital Humano con respecto a los docentes de la especialidad de Lengua y Literatura con diez a más años de antigüedad, en la Facultad de Educación de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega?

2.1.3 Tipo de investigación

El enfoque de la presente investigación es el modelo de enfoque mixto, que se caracteriza por contener aspectos del enfoque cualitativo y cuantitativo, que a decir de Hernández “constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación” (2003: 22).

La parte cuantitativa de la investigación comprende el análisis estadístico en el tratamiento de la información. Y la otra parte consiste en el análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a los directivos de la institución. Donde se rescatan las respuestas de los participantes de manera fidedigna. Al respecto, Paz Sandín (2003:2) manifiesta que las investigaciones cualitativas son descripciones detalladas de situaciones que rescatan experiencias, actitudes, pensamientos, y reflexiones tal y como son expresadas por los entrevistados.

Cabe recalcar, que esta investigación no presenta hipótesis, puesto que es un estudio mixto, y a decir de Hernández pueden tener o no hipótesis. Su naturaleza es más inductiva y su alcance exploratorio (2013:141).

La revisión de la literatura ha evidenciado que solo existen guías no investigadas e ideas vagas relacionadas con la Gestión del Capital Humano en el campo de la educación superior, por lo que se hace imprescindible realizar estudios que nos permitan conocer mejor este fenómeno. Y sobre todo porque es un problema que implica comportamientos humanos cruciales para el desempeño de la carrera profesional.

Lo que se pretende es abrir un camino en esta línea para proseguir con investigaciones futuras, ya que, son pocas las investigaciones que se han realizado sobre el tema en el campo educativo (solo en la educación básica), y en el país no existen investigaciones al respecto. “Los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación que no se ha abordado antes” (Hernández 2003:115). Por lo tanto el nivel de investigación es exploratorio.

2.1.4 Población y muestra

A. Población

Nuestra población son los directivos y docentes de la especialidad de Lengua y Literatura, con más de 10 años de servicio en la Facultad de Educación de una universidad privada. La investigación pretende identificar las estrategias de los directivos respecto a la Gestión del Capital Humano. Así como, también analizar la percepción de los docentes de la especialidad, respecto a dicha gestión.

Es importante hacer una breve reseña para ubicarnos en la institución.

La Universidad, fue fundada el 21 de diciembre de 1964. Inició sus actividades académicas como Universidad Pedagógica a través de seis Facultades en diciembre de 1964. Posteriormente, amplió sus servicios educativos en otras áreas del conocimiento científico conformando un total de diez facultades, catorce Escuelas Profesionales y una Escuela de Posgrado con quince secciones de Maestrías y siete Doctorados.

La Facultad de Educación, en la actualidad cuenta con las escuelas profesionales de: Educación Inicial, Educación Primaria y Educación Secundaria. Tiene como misión formar profesionales de la educación creativos, innovadores y acreditados que sean capaces de lograr la excelencia académica y una praxis competente, coherente y pertinente en los espacios que les toque desempeñarse como profesionales de la educación, con conocimientos humanistas, tecnológicos, fomentando los valores, el respeto por las ideas, la preservación del medio ambiente; y una constante contribución por el desarrollo del país.

Se escogió la presente población debido a la accesibilidad para recoger la información, pues es el lugar de trabajo de la persona que

realizó la investigación, lo cual implica cierto grado de familiaridad con los docentes y directivos. También es importante mencionar las facilidades prestadas por el Decano para la presente investigación.

C. Muestra

El tipo de muestra es no probabilística intencional, debido a que responde a un esfuerzo deliberado de obtener una muestra representativa mediante la inclusión de un grupo típico, en este caso los cuatro directivos y siete docentes que se han seleccionado directamente de la población. Se parte del supuesto que son las personas que poseen las características relacionadas al fenómeno que se desea estudiar y pueden proporcionar la mayor información sobre el problema a investigar, Vietys (2004:27).

Docentes

La muestra no probabilística de los docentes es un total de siete catedráticos; cuatro principales y tres contratados. Ambos grupos tienen como característica común que cuentan con más de diez años de servicio en la institución, por lo que han podido vivenciar diferentes gestiones en la organización, característica importante, puesto que nos permite obtener respuestas, que denoten una mejor apreciación de las estrategias que se desarrollan en la institución.

- Total: 7 docentes (cuatro principales y tres contratados)

Directivos

Los directivos de la Facultad de Educación son un total de seis:

- Decano
- Secretaria académica
- Directora de las escuelas profesionales
- Director de Grados y Títulos

- Director de Complementación
- Directora de Educación a Distancia.

De los cuales se escogió una muestra no probabilística intencional, representativa de cuatro, como son:

- Decano
- Secretaria académica
- Director de Grados y Títulos
- Directora de Educación a Distancia.

Los directivos seleccionados son los que definen las estrategias de Gestión del Capital Humano en la Facultad.

En resumen, la muestra no probabilística seleccionada está conformada de la siguiente manera:

- 4 directivos de la Facultad de Educación
- 7 docentes: cuatro principales y tres contratados

Cuadro 5. Muestra de la investigación

Unidades de análisis	Condición	Cantidad
Docentes	Contratados: 4 principales y 3 contratados	7
Directivos	Principales (nombrados)	4

Fuente: Autoría propia

2.1.5 Técnicas e instrumentos

Las técnicas que utilizamos para el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes:

a) La entrevista:

A través de la cual recogimos las percepciones de los directivos con respecto a las Estrategias de Gestión del Capital Humano en la Facultad, en base a las siguientes categorías:

Cuadro 6. Categorías de análisis

Categoría	Concepto	Subcategorías
1. Contratación de las personas adecuadas	Proceso que implica la incorporación de docentes con capacidades, esfuerzos y tiempo para invertir en la institución.	A. Contratación B. Consideración
2. Disposición del clima institucional	Ambiente y situación de la institución que maximiza la inversión de los docentes (aportación de capital humano).	A. Alineación con la estrategia institucional B. Entendimiento y aceptación mutua C. Competencia D. Autonomía E. Reforzamiento del ROIw
3. Constitución del capital humano de las personas	Actividades que promueven la adquisición de competencias con la finalidad de transformar el capital humano móvil en duradero.	A. Aprendizaje formal B. Aprendizaje social o informal C. Construcción de capital de información
4. Retención del capital humano	Estrategias que buscan retener a los inversores de capital humano en la organización. Ello mediante el compromiso y la involucración de los docentes (Davenport 2006:87).	A. Fortalecer los vínculos a través de un ROIw atractivo B. Conservar la inversión en épocas de incertidumbre C. Elevar el coste del abandono. D. Promover el compromiso con la institución

Fuente: autoría propia

- Contratación de las personas adecuadas: docentes con abundantes capacidades, esfuerzos y tiempo para invertir y establecer un acuerdo con ellas.
- Disposición del clima institucional: máxima inversión de los docentes que trabajan en la organización, mediante la creación de un ambiente que estimule la aportación de capital humano.
- Constitución del capital humano de las personas: aprendizaje formal y no formal para transformar el capital humano móvil en duradero.
- Retención del capital humano: mediante el compromiso y la involucración de los docentes (Davenport 2006:87).

La importancia de la aplicación de este instrumento radicó en que permitió obtener la información con profundidad, así como comprobar la veracidad y consistencia de las respuestas debido a la relación que se establece con el entrevistado.

La entrevista ha sido del tipo semi-estructurada, que consiste a decir de Vietys (2004:45), en el diseño, implementación y análisis de una pauta de entrevista a un grupo de entrevistados con el objeto de obtener respuestas a preguntas abiertas comparables entre sí. Se utiliza cuando se necesita obtener información en diferentes lugares sobre las mismas dimensiones del problema.

El instrumento que se utilizó fue la guía de entrevista.

Elaboración:

La guía de entrevista ha sido elaborada tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Contar con preguntas que cubran todas las categorías del problema a investigar.

- Tomar como base en la redacción de las preguntas las categorías presentadas en el marco teórico de la investigación.
- Preguntas que respondan a explicitar los objetivos de la investigación.
- Uso de un lenguaje asequible a los entrevistados y encuestados.
- Claridad, sencillez y concreción en su formulación.

La guía de entrevista consta de doce preguntas abiertas, con sus respectivas repreguntas, lo que tiene por finalidad profundizar en diversas categorías importantes para la investigación.

Validación

El primer instrumento en validar fue la guía de entrevista, la que fue aplicada a dos directivos. Durante su aplicación se pudo comprobar algunos errores de ambigüedad en las preguntas; así como falta de conocimiento de algunos términos por los entrevistados. Posteriormente, se pasó a corregir las fallas detectadas.

La guía de entrevista fue sometida a juicio de tres expertos, aparte del asesor de la tesis. Los expertos fueron tres docentes de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

El primer experto hizo las correcciones a las preguntas de la guía de entrevista en su relación con las categorías de la investigación. Ya que se denotaba falta de relación. También corrigió la redacción de las mismas. La guía de entrevista fue revisada cotejando las preguntas con la matriz de consistencia. El segundo experto corrigió el excesivo número de preguntas, asimismo, recomendó aplicar sólo uno de los instrumentos, y el otro en caso que los datos no hayan evidenciado la información que se requería. También, se recomendó reducir el tamaño de la muestra. El último

experto corrigió la redacción de tres preguntas de la guía de entrevista, ya que inducía a las respuestas.

Todas las correcciones y recomendaciones hechas por los expertos se tomaron en cuenta para la corrección y rectificación de los instrumentos.

Aplicación del instrumento

Se solicitó permiso al Decano de la Facultad, a través de una carta que explicitaba el tema de investigación, con la finalidad de realizar las entrevistas a los directivos y las encuestas a los docentes. Posteriormente, se coordinó la autorización otorgada con la Secretaria Académica de la Facultad, quien elaboró cartas a los directivos y docentes que iban a ser entrevistados y encuestados respectivamente. Luego, se hizo llegar a cada directivo y docente las cartas enviadas por la secretaria que indicaban la autorización para la aplicación de los instrumentos.

Terminadas las autorizaciones y la respectiva comunicación a las personas que formaban parte de la muestra, se procedió a contactar, en primer lugar, con los directivos, para solicitar una entrevista y coordinar la fecha y hora, siempre indicando que debía ser en un lugar donde no hubiera molestias y a una hora propicia para ellos. Este proceso demoró dos semanas.

Cabe mencionar, que para poder contactarse con los directivos surgieron una serie de inconvenientes, pues por el cargo que desempeñan, no se puede conversar con ellos con facilidad, ya que están en permanentes reuniones, tanto dentro de la Facultad como en otras facultades de la misma universidad. Ello significó largas horas de espera, incluso el retorno a la institución en otros días.

Este proceso de establecer fecha de entrevistas duró aproximadamente dos semanas.

Consiguientemente, ya con el horario de entrevistas establecido, también se presentaron inconvenientes para su aplicación, puesto que, en los días acordados surgieron reuniones de último momento y demás imprevistos que ellos como directivos tenían que atender. Incluso no se les encontraba en sus oficinas a la hora acordada. Lo que implicó que este proceso durará otras dos semanas.

Inicialmente, se había previsto las entrevistas en un ambiente fuera de la universidad, donde los directivos se pudieran sentir con mayor tranquilidad. Sin embargo, por sus múltiples ocupaciones y el poco tiempo del que disponían no se pudo concretar. Así es que las entrevistas fueron realizadas en sus mismas oficinas en la Facultad de Educación.

Cada entrevista duró aproximadamente una hora con las repreguntas del caso. En general, la mayoría de los entrevistados contestó con naturalidad las preguntas. Pero, en algunos momentos demostraron un poco de nerviosismo frente a algunas de ellas, lo que se refleja en las grabaciones, cuando titubean y utilizan interjecciones. Sólo hubo un caso en que un directivo antes de contestar preguntó si de esto se iba enterar el Decano. Lo que evidenció su cierto temor a expresarse con libertad en sus respuestas.

Cada entrevista fue grabada, y también se tomaron apuntes de las mismas, indicando el lugar, hora y fecha.

b) Encuesta:

Se utilizó debido a que se quería contrastar la información recogida en la entrevista, recogiendo opiniones con respecto a actitudes,

prácticas y sugerencias. Su importancia estriba en que al ser anónima puede recoger y complementar datos que no han sido recogidos en la entrevista. En ese sentido, ha sido importante para la investigación realizada.

Se aplicó dos encuestas: la primera referida a las estrategias de Gestión del Capital Humano que corresponden a las siguientes categorías de análisis: (ver cuadro 6):

- a. Contratación del Capital Humano
- b. Disposición del clima institucional
- c. Constitución del Capital Humano
- d. Retorno de la Inversión del Capital Humano (ROIw)
- e. Retención del Capital Humano

La segunda encuesta está directamente relacionada con el tipo de compromiso que el docente tiene con la institución, en este caso las categorías son:

- a. Compromiso de actitud
- b. Compromiso programático
- c. Compromiso basado en la lealtad

El instrumento que utilizamos fue el cuestionario (ver anexos): en el primer caso contenía veinticuatro preguntas varias con opciones de respuesta de alternativas múltiple, relacionadas a las diferentes categorías del fenómeno a investigar. En el segundo caso, contenía solo una pregunta con tres alternativas para marcar, cada una relacionada directamente con el tipo de compromiso del docente. En ese sentido, es un cuestionario que busca una información de carácter cualitativo, Rodríguez (1996:34).

Elaboración

El cuestionario, han sido elaborado tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Contar con preguntas que cubran todas las categorías del problema a investigar.
- Tomar como base en la redacción de las preguntas las categorías presentadas en el marco teórico de la investigación.
- Preguntas que respondan a explicitar los objetivos de la investigación.
- Uso de un lenguaje asequible a los entrevistados y encuestados.
- Claridad, sencillez y concreción en su formulación.

El cuestionario de la primera encuesta consta de veinticuatro preguntas, de las cuales quince son con opción de respuesta de alternativa múltiple, que reflejan grado de frecuencia de diversas situaciones, conocidas como preguntas de estimación, Rodríguez (1996). Con lo que se busca evidenciar frecuencia de situaciones. Otras nueve preguntas son cerradas, tienen como finalidad obtener respuestas confirmatorias o desistemativas; y cinco de ellas incluyen la opción de responder de manera abierta. El cuestionario de la segunda encuesta consta solo de una pregunta, la cual contiene tres opciones de respuesta para marcar. Cada alternativa equivale a cada tipo de compromiso con el cual el docente puede sentirse identificado, en este caso debía marcar solo una alternativa.

Validación

En la validación de los cuestionarios de la encuesta, se aplicó los instrumentos a cinco docentes de la Facultad que no formaban parte de la muestra seleccionada. En este caso, también se evidenció falta de claridad en algunas de las preguntas, así como desconocimiento de algunos términos, por parte de los docentes. Con esta información se procedió a hacer las correcciones del caso.

Asimismo, los cuestionarios fueron sometidos a juicio de expertos, quienes fueron tres docentes de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El primer experto corrigió la redacción de las preguntas del primer cuestionario (más amplio) cotejando las preguntas con la matriz de consistencia. El segundo experto corrigió el excesivo número de preguntas, también del primer instrumento. Y el último experto recomendó la modificación de dos preguntas del mencionado cuestionario.

El segundo cuestionario (de solo una pregunta) no presentó ninguna observación.

Todas las correcciones y recomendaciones hechas por los expertos se tomaron en cuenta para la corrección y rectificación del instrumento.

Aplicación del instrumento

Se procedió a ubicar a cada docente en las aulas donde tenían horas de clase, para coordinar con ellos el día de la aplicación de la encuesta. Proceso que nos conllevó una semana. Una vez coordinados los días de aplicación de la encuesta, se procedió a ubicar a cada docente en su salón de clase y se le entregó ambas encuestas en dicho momento se les reiteró la confidencialidad del caso.

Se acordó que la devolución de las encuestas sería la siguiente clase que tuvieran. Sin embargo solo dos de los entrevistados cumplió con devolverlas en la fecha asignada, los otros las olvidaron y se demoraron dos semanas en retornarlas. Todo este proceso nos conllevó tres semanas.

2.2 Presentación de los resultados:

La información de los resultados se presenta en tres partes, como se explica a continuación:

La primera parte corresponde al análisis de las entrevistas realizadas a los directivos respecto a las estrategias de Gestión del Capital Humano desarrolladas por ellos. En este punto se realiza un análisis cualitativo de las respuestas de los cuatro directivos, y su respectiva interpretación de acuerdo a las categorías establecidas en el marco teórico en correspondencia con los objetivos de la investigación. Este análisis, se desarrolló a la luz de las estrategias planteadas por Davenport (2006), incorporando algunos elementos de Friedman, Hatch y Walker (2002) y Alles (2006).

La segunda parte, corresponde al análisis de las encuestas sobre la percepción de los docentes con respecto a las estrategias de Gestión del Capital Humano desarrolladas por los directivos y al tipo de compromiso que tienen con la institución. En este caso, los datos han sido procesados, tabulando las respuestas y asignándoles un porcentaje. Los resultados de dicho proceso se representan mediante gráficos de barras que indican el número de encuestados, el número de incidencia de las respuestas, así como el porcentaje que representan del total.

Los cuadros fueron agrupados de acuerdo a cada aspecto de las categorías de estudio indicadas, y presentan su propia interpretación. Cabe indicar, que cada categoría comprende más de una tabla debido a que presentan subcategorías, por lo que al final se hace una interpretación general de ellos en conjunto, en relación con la categoría analizada.

La tercera parte del análisis corresponde a la contrastación de

los datos presentados en los acápites anteriores (entrevistas y encuestas), es decir, las estrategias de gestión del capital humano desde la apreciación de los directivos y desde la percepción de los docentes, Lo que se pretende es comprobar la exactitud de la información, así como verificar la autenticidad de las respuestas. Todo esto con el objetivo de tener una visión clara de cómo se desarrollan las Estrategias de Gestión del Capital Humano en la institución educativa.

A continuación, presentamos el análisis de lo mencionado.

2.2.1 Análisis de las entrevistas sobre las estrategias de gestión del capital humano desarrolladas por los directivos

La información se encuentra textualmente dividida en párrafos, teniendo como acápites a cada una de las categorías de análisis, que son las estrategias de gestión del capital humano. Las preguntas fueron clasificadas de acuerdo a las categorías a analizar. En este punto, se presentan citas textuales de las respuestas de los directivos, que reflejan las categorías de las estrategias que se pretenden identificar o evidenciar, así como otros aspectos relacionados al tema. Estas se contrastan con la teoría planteada en el marco teórico de la investigación para su respectiva interpretación en concordancia con el objetivo de la investigación. Las categorías de análisis son:

1. Contratación de las personas adecuadas: concerniente a las actividades desarrolladas con la finalidad de incorporar al personal idóneo en la organización.
2. Disposición del clima institucional: elementos que disponen una efectiva inversión de Capital Humano.

3. Constitución del Capital Humano: actividades de capacitación y formación de los docentes tanto de manera formal como no formal. Así como, a la transformación de conocimiento tácito en explícito
4. Retención del Capital Humano: acciones desarrolladas para hacer que el ROIw, es decir, los incentivos y remuneración económica sean más atractivos en comparación con las que ofrecen otras universidades del contexto, a fin de elevar el costo que significa para el docente abandonar la institución.

El análisis de la información fue realizado a la luz de las cinco estrategias planteadas por Davenport (2006), incorporando algunos elementos de Friedman, Hatch y Walker (2002) y Alles (2006). Propuesta que se eligió por contener información más explícita y que incorpora las mejores estrategias de autores especialistas en el tema. Todo esto con la finalidad de identificar las estrategias desarrolladas por los directivos con respecto a la Gestión del Capital Humano.

1. Primera estrategia: Contratación de las personas adecuadas

Esta estrategia se refiere a cómo en la institución se contrata al personal que reúne el perfil necesario que demanda la organización. Referente a este punto el proceso de contratación es fundamental, pues es a través de él que se podrá incorporar el personal idóneo para la organización. “Una correcta selección de personas es buena para la empresa y para los individuos” Alles (2006:211)

A. Contratación

En la Facultad de Educación el proceso de contratación se da por dos medios conocidos: relaciones amicales y por concurso “Desde hace un año solo ingresan a la facultad docentes por concurso en lo que se refiere a contratados, la última experiencia fue el ingreso de

cuatro profesores de primaria” D:1. Aunque uno de los directivos manifiesta lo contrario “no existe selección de personal desde el punto de vista técnico, yo podría decir hay designación de personal (...) criterios deben ser amicales”D:4. Se puede apreciar que si bien se han empezado con las convocatorias públicas para la contratación, aún persiste la contratación por amistad y relaciones del decano con el nuevo personal.

Concerniente al proceso de contratación los entrevistados no demuestran suficiente conocimiento *“quien informa es la autoridad de la unidad académica, él toma la decisión, él es el que asume” D:3. , “No sé, no fui parte de eso. La autoridad de la unidad académica vio esa gestión, es él quien da las recomendaciones necesarias” D:2. Es decir, los directivos desconocen a cabalidad como se desarrolla el proceso, solo la autoridad de la unidad académica es quien conoce como se desarrolla este. Al respecto, la justicia procesual, es decir, la transparencia en los procesos de gestión son una pieza clave que determina una mayor inversión de capital humano, Davenport (2006:35). En este caso, los demás directivos no han participado en el diseño del proceso ni tienen conocimiento total de este. Ello, definitivamente afecta gestión del capital humano que puedan ejercer los directivos en la organización.*

Asimismo, se puede inferir que no existe una estrategia definida de contratación de nuevo personal por la organización (adquisición de capital humano), pues solo la autoridad de la unidad académica es quien lo lleva a cabo. Este proceso debería ser concebido como una estrategia macro de la organización en la que estén involucrados, fundamentalmente, quienes ejercen cargos directivos, pues son las personas que más conocen y saben que tipo de colaborador se necesita.

B. Consideración:

Sobre este aspecto no se pudo obtener información, ya que el proceso solo es de conocimiento de la máxima autoridad, quien no dio mayor información. Asimismo, porque en la institución no existe un ROIw establecido (sistema de incentivos).

2. Segunda estrategia: Disposición del clima institucional

Uno de los aspectos trascendentales en toda gestión del Capital Humano es la alineación de la estrategia macro de la institución con el capital humano que invierte cada persona desde su puesto de trabajo. Ello incrementa la probabilidad de éxito de la organización, Davenport (2006). En ese sentido, la comunicación es crucial, pues es el instrumento, a través del cual, se comparte información sobre los objetivos y estrategias de la institución. Comunicación que involucra reuniones entre directivos, entre los directivos y docentes, donde se traten temas referentes a las estrategias, objetivos y demás aspectos que conlleven el logro de la misión y visión en la organización. Los cuales, deben ser compartidos con los docentes en todas las áreas, departamentos y demás instancias de la organización.

Al respecto, los datos obtenidos demuestran que en la Facultad de Educación de la universidad, existen canales de comunicación constantes entre directivos, ya que informalmente se reúnen casi diariamente y de manera formal una vez a la semana *“Si hablan de gestión los involucrados directamente son los directivos, con ellos me reúno una vez a la semana”*.D:1. Lo que demuestra que los espacios de coordinación entre ellos son permanentes. Esto es positivo en la gestión, aunque ello no signifique que cada jefe de área y departamento es consciente del aporte de su unidad al logro de los objetivos de la institución.

Con respecto a los canales de comunicación entre docentes y directivos, estos por lo contrario no son fluidos. *“La comunicación con los docentes es verbal y ocasional, a través de memorandos” D:4.* Las reuniones que se realizan entre ellos llegan como máximo a dos veces al ciclo, *“Las reuniones con los docentes generalmente se dan dos a tres veces durante el ciclo”D:2.* Incluso, a veces llega a una reunión por ciclo *“Las reuniones en la facultad son una vez al semestre ocasionalmente con los docentes” D:4.* Estas reuniones son de información general respecto al inicio del ciclo, y son en el auditorio, una al iniciar el ciclo académico y otra al finalizarlo.

En general, se desprende que no existe comunicación constante entre los directivos y docentes, debido a que no existe una concepción de la gestión, como la articulación de todos los miembros de la institución, pues se manifiesta que la gestión solo debe tratarse con directivos y no con docentes. *“Yo separo, yo me reúno con los directivos y no con los profesores, si hablan de gestión los involucrados directamente son los directivos” D:1.* Cabe destacar, que la información constituye la clave para reforzar el vínculo entre los miembros de la organización, por lo que es necesario que la institución proporcione una información amplia, operativa y estratégica. Compartir información en una institución es la primera clave para empoderar al personal y a las organizaciones; y ello contribuye a que el personal sea más responsable (Ken Blanchard citado por Alles 2006:190)

A. Alineación con la estrategia institucional

Los temas abordados en las reuniones entre directivos y docentes, deberían, fundamentalmente, estar referidos a las estrategias, objetivos, y demás aspectos que tengan como prioridad lograr la visión planteada por la organización. Así como, apreciar en qué medida cada miembro de la institución contribuye al logro de la

misión, Davenport (2006:50). Sin embargo, estos puntos no son tomados en cuenta:

“No, porque en cada silabo está ya planteado la misión y la visión de la universidad, cada profesor tiene conocimiento ya de que es lo que se quiere lograr, en el inicio del silabo está todo esto. Se supone que todos deben apuntar hacia eso, ya está planteado en el silabo la misión y la visión, que es lo que queremos(...) Eso no se trata en las reuniones” D:2.

En las reuniones, se tratan temas relacionados al desempeño de los docentes, las observaciones en general sobre la cátedra, así como las próximas actividades que se realizarán. Los entrevistados refieren su especial preocupación por el trato de los docentes hacia los alumnos, debido a las quejas que se han producido.

“temas académicos (...) en primer lugar lo que tenga que ver con el cumplimiento del profesor (...) y a la cuestión personal, el trato que debe tener el docente con los alumnos porque de ese lado es donde vienen más las quejas, del mal trato de los profesores, del incumplimiento de los profesores”.D:2.

No se les especifica a los docentes de qué manera contribuyen al logro de los objetivos y a la estrategia macro de la institución. Las respuestas demuestran que estos temas son tratados superficialmente cuando se suscita una problemática en la Facultad. *“Se les comunica, y se les dice al inicio del ciclo que la estabilización de la Facultad depende de ellos, porque los alumnos esperan mucho de ellos” D:1.* Es decir, no se refuerza el vínculo entre el docente y la institución. Mediante el vínculo de la inversión individual con la estrategia macro de la organización, los individuos refuerzan sus vínculos con la institución, lo que predispone a una

inversión más eficiente de capital humano en el trabajo (Davenport 2006:40).

Por lo expuesto, se deduce que estos temas no son tomados en cuenta en las reuniones, lo cual evidencia una subestimación de la importancia de la alineación de los objetivos y estrategias de la institución entre todos los miembros de la organización. Ello es preocupante, pues, una óptima gestión en este nuevo enfoque de gestión del Capital Humano implica que cada directivo en cada nivel reúna a los colaboradores a su cargo y los implique en la tarea de definir cómo cada uno contribuye con su trabajo individual al cumplimiento de los objetivos a nivel macro y, por ende, en el éxito de la organización.

B. Entendimiento y aceptación mutua

Es importante incluir a los docentes en cualquier decisión que se tome en la organización, ya que tomar en cuenta los aportes y opiniones de los docentes, demuestra el grado de valoración que se les tiene. Al respecto, la información demuestra que no es parte de una estrategia en la institución, *“A veces se acepta las opiniones de los docentes para mejorar los procedimientos. De manera excepcional, pero esa no es una manera técnica de hacer gestión” D:4*. Es necesario recalcar que esto no está planteado como una política de la Facultad, sino es a criterio de las autoridades y sobre todo de la autoridad de la unidad académica, quien es el que toma las decisiones para incorporar las propuestas de los docentes. Al respecto, la participación directa y un grado de control de los colaboradores sobre las cuestiones que les afectan, incrementa su confianza en los sistemas de gestión y ejerce un impacto profundo en la fe de ellos, lo que beneficia a la institución, Davenport (2006).

C. Competencia

El apoyo de parte de los directivos a las capacidades y habilidades de los docentes es fundamental para mejorar sus competencias. En este aspecto, los directivos manifiestan que en la institución apoyan a los docentes que sobresalen ante una situación o presentan proyectos innovadores en la Facultad.

“Sí, por ejemplo las profesoras de inicial han presentado un proyecto para ambientar un ambiente para psicomotriz, y los profesores de primaria, también se da pase, luego de una evaluación previa” D:2.

Sin embargo, no se aprecia en ninguna de las respuestas de los entrevistados, un conocimiento cabal de las competencias que los profesores poseen, ni del tipo de estrategias a seguir para potenciarlas, y que, posteriormente, sean compartidas y difundidas en toda la organización. Cabe recalcar, que las organizaciones que conceden una importancia especial a las competencias profesionales del trabajador no solo incrementan la inversión laboral potencial, sino que también contribuyen a poner en marcha ese potencial. Por ello, es importante que la gestión de la institución cree un ambiente que promueva la adquisición de competencias.

D. Autonomía

Es crucial que los gestores demuestren confianza en su personal, que les den libertad para asumir responsabilidades.

Al respecto, todos los entrevistados manifiestan que los docentes tienen total autonomía en el desarrollo de su cátedra, *“Se otorga libertad a los docentes en el desarrollo de su cátedra” D:4.*

Cabe recalcar, que existen normas establecidas para ellos, y se emiten informes cuando existe incumplimiento de las mismas. Hay una intervención de los directivos, por ejemplo, cuando no hay cumplimiento de las normas, del sílabo y de los objetivos propuestos. *“cuando las cosas van mal, cuando el profesor no trabaja de acuerdo al sílabo, cuando no hay el trato adecuado hacia el alumno, cuando las evaluaciones no son justas” D:2.*

Esto es positivo, ya que, la autonomía promueve un clima más propicio para el desempeño profesional; y, por consiguiente, incrementa la cooperación del docente con las políticas de la institución.

E. Reforzamiento del ROIw

Toda inversión de Capital Humano requiere de un retorno, es decir, beneficios por la inversión brindada, como pueden ser incentivos de toda índole tanto económicos como no económicos. En este aspecto el ROIw se refiere a los incentivos que percibe el inversor de Capital Humano, en este caso, el docente, por su desempeño profesional. Según Davenport, el retorno de la inversión comprende cuatro aspectos: satisfacción intrínseca con el empleo, oportunidades de desarrollo (ascensos, etc), reconocimiento de los logros, y recompensas económicas, (2006:56).

Un aspecto importante en el clima de la institución, es la transparencia en la política de incentivos, que viene a ser el conocimiento de todos los docentes sobre los incentivos que se brindan. En este punto no hay unanimidad de respuestas. Dos de los directivos entrevistados manifiestan que todos los docentes se enteran de los reconocimientos y que son públicos *“Si todos los docente se enteran, por ejemplo el reconocimiento al profesor fue el día del maestro, ese día se entregaron diplomas” D:2.* Por el

contrario, los otros dos directivos entrevistados manifiestan que no es así “¿Todos? No hay una norma escrita, pero saben de que por lo menos se les reconoce, no se les comunica, es cuestión política un reconocimiento”D:3. De ello se desprende, que hay casos en que los reconocimientos a algunos docentes se hacen públicos, pues la temporada coincide con una actividad en la Facultad; y allí se enteran todos los docentes que asisten al evento. Pero hay casos, en donde los reconocimientos han sido personales, y solo se han enterado de ello los directivos y los docentes reconocidos.

Lo que quiere decir que en la Facultad no existe una comunicación general a los docentes sobre los incentivos que se otorgan por un desempeño sobresaliente. Al menos, no está formalizado y tampoco existen documentos que contemplen información al respecto. Esto contribuye a que, en general, la forma en que se entregan los reconocimientos o incentivos no sea percibida como justa, lo que disminuye la inversión de capital humano.

Veamos los resultados en cada aspecto del ROIw:

A. Satisfacción intrínseca con el empleo

En relación a este punto, los directivos desconocen el grado de satisfacción que tienen los docentes con respecto a su labor, y lo que significa para ellos trabajar en la institución. En los espacios que tienen de conversación no se abordan esos temas. Lo que se conoce al respecto es muy poco, pues los directivos entrevistados no nos brindaron mayor información.

B. Oportunidades de desarrollo

No existe un planteamiento claro de parte de los directivos, respecto a qué oportunidades de desarrollo profesional basadas en el aprendizaje y la adquisición de destrezas existen en la institución para los docentes que muestran un desempeño sobresaliente.

Incluso, los mismos directivos desconocen al respecto, es una información que solo la maneja el Decano de la Facultad. Cabe destacar, que las oportunidades de desarrollo funcionan como un incentivo que suscita el incremento de la inversión del docente o, en todo caso, evita su disminución, (Davenport 2006:78).

C. Reconocimiento de los logros

Los incentivos que brinda la Facultad están referidos más al aspecto moral, es decir, reconocimientos personales *“Si, se ha reconocido a un profesor que fue a participar a España sobre un curso, sí se dan reconocimientos,(...) se le reconoce públicamente (...) son felicitaciones ya sea por resolución o diploma, pero más allá no te podría decir porque eso no sé”*. D:2. Otro tipo de incentivo es aumentarles el número de horas lectivas *“Su incentivo es que aquel profesional que demuestra capacidad, habilidad, profesionalismo como docente se le dé el máximo número de horas que establece la universidad para un profesor (...) también se les da una resolución de agradecimiento”* D:1. Sin embargo, otro de los entrevistados opina lo contrario *“No hay incentivos, ninguno, hay gente a la que le corresponde pero no se le da”* D:4.

Los reconocimientos a algunos profesores que han sobresalido en algún aspecto profesional son aislados y no conocidos por todos los miembros de la institución. No se aplican como parte de una estrategia de incentivos, que refleje el deseo de reconocer a los docentes por su desempeño profesional y, por consiguiente, brindarles alguna clase de incentivo. Asimismo, existe desconocimiento y desconfianza en un sector de los directivos respecto a los incentivos que se brindan, ello frustra la inversión de rendimiento en la labor, y limita el éxito de la organización.

3. Tercera estrategia: Constitución del capital humano

Esta estrategia se relaciona directamente con las actividades que facilitan y promueven el perfeccionamiento y actualización de los docentes en la institución. En este aspecto, se toma en cuenta tres puntos: el aprendizaje informal, grupos de trabajo espontáneos formados por docentes para compartir conocimiento, llamados comunidades de práctica; el aprendizaje formal, que se refiere a las actividades de capacitación, conferencias, seminarios, talleres, entre otras; y, por último, la construcción de capital de información, que es la transformación del conocimiento tácito en material tangible, (CD, libros, etc.) el cual subsiste en la organización para ser compartido y aprovechado por otros miembros.

A. Aprendizaje formal

Con respecto al aprendizaje formal (capacitaciones, cursos estructurados formalmente por la institución para dotar de conocimientos y demás competencias a los docentes) los entrevistados manifiestan *“Ahora últimamente, lo que yo conozco son conferencias, cursos más no sé, (...) pero no existe un programa de capacitación. Hay que programar” D:4*, así también *“Se ha contratado a un profesor de gestión y a otro de actualización para un curso de multimedia (...) depende del Decano el número de capacitaciones” D:2*.

Como se aprecia, los entrevistados manifiestan que sí se desarrollan capacitaciones, pero no dentro de un programa establecido, son cursos que se realizan de acuerdo a alguna necesidad o a criterio de los directivos, en este caso de la autoridad de la unidad académica. Respecto a la frecuencia con que se realizan, las respuestas evidencian dos como máximo por año académico en el periodo de vacaciones. *“Sólo se organizó un curso el ciclo pasado sobre multimedia porque los profesores no sabían*

utilizar esta tecnología, fue gratuito”.D:1. Por lo que se confirma que no existe una programación dentro de una planificación estratégica para la ejecución de estas actividades.

Lo mencionado es preocupante, pues en este mundo competitivo donde la ciencia avanza aceleradamente, si no se entrena y desarrolla al personal que integra una organización, este no poseerá las capacidades que el contexto competitivo requiere. Lo que afectará de un modo u otro a la institución. (Alles 2006:214). Ello limitará su competitividad.

B. Aprendizaje informal

B.1 Comunidades de práctica

Las comunidades de práctica son grupos de personas que se constituyen en la organización espontáneamente mientras trabajan, donde sus miembros comparten información y se enseñan unos a otros a fin de solucionar temas puntuales que surgen en el trabajo. También pueden ser reuniones informales donde se comparte información. En este punto, se evidencia que los directivos desconocen la existencia de comunidades de práctica en la institución *“Puede haber una pero no conozco, no existe”* D:4. La mayoría de los entrevistados asegura desconocer su existencia, solo uno de los directivos manifiesta que sí existen *“Los profesores que encuentran una necesidad se reúnen para ver esa preocupación y la solución”* D:2.

Cabe recordar, que el aprendizaje es social y se adquiere a través de la interacción con los demás compañeros. Las comunidades son importantes porque las prácticas cooperadoras influyen en el rendimiento de los trabajadores de manera positiva.

C. Construcción de Capital de información

Ello implica convertir el conocimiento tácito en explícito. Es decir, en una manifestación tangible que pueda perdurar para el beneficio de la organización; y que pueda ser utilizado por otros miembros de la institución. Estos conocimientos se refieren tanto a los contenidos de las asignaturas como a los de los procedimientos que se realizan en la institución. Al respecto, las respuestas de los entrevistados reflejan que si se transforman los conocimientos de los docentes en material tangible:

“Se les pide a los docentes ordinarios, principales que elaboren antologías de sus asignaturas y se pasa todo a un CD que es entregado a todos los alumnos, también se elaboran manuales auto instructivos (...) se publican en la revista de la Facultad y se está implementando la plataforma virtual” D:1.

Sin embargo, la construcción de Capital de Información es sólo de un sector de los docentes, de los profesores principales, no de los contratados, como se evidencia en la siguiente expresión *“Aquí yo tengo varias antologías, sobre gestión, metodologías de la investigación, (...) a donde se van no lo sé, no existe como hacer, (...) no entienden la importancia de la publicación (...). D:4.*

En general, los conocimientos transformados en capital de información (antologías en CDs, manuales auto instructivos) son solo de los docentes principales, y están únicamente referidos a los contenidos de las asignaturas. Es decir, los conocimientos de los docentes contratados, se pierden, a pesar de representar el porcentaje mayoritario de docentes en la institución. Por otro lado, el capital de información que existe es estrictamente referido al contenido de cursos que se enseñan, no existe otro respecto a procedimientos y formas de compartir o de crear conocimiento.

Aspecto crucial, pues, hacer tangible el conocimiento tácito es una estrategia eficaz que permite conservar conocimiento, aunque el personal ya no permanezca en la organización.

En general, de acuerdo a los directivos, la organización no cuenta con comunidades de práctica (aprendizaje), aspecto crucial para la estrategia de dotación de capital humano, ya que en este tipo de aprendizaje los esfuerzos de formación son relevantes y se encuentran concentrados en exigencias inmediatas que pueden aplicarse inmediatamente, asimismo, representan un ahorro significativo a la institución. En segundo lugar, tampoco existe un programa de capacitación formal a los docentes, por las respuestas se deduce que no es concebido como una estrategia de la institución a fin de dotar de las competencias necesarias a los docentes, que le permita a la organización ser competitiva y sobresalir en el mercado. En tercer lugar, la transformación de capital de información es parcial, solo de un porcentaje de docentes de la institución, así como solo del contenido de sus cursos. Al respecto, es importante recordar que las organizaciones obtienen una ventaja competitiva de sus depósitos de conocimiento.

4. Cuarta estrategia: Retención del capital humano

Otra de las estrategias básicas para el éxito de una organización es retener y mantener al Capital Humano valioso. Ello implica tres aspectos; el ROIw, incentivos; fortalecer los vínculos de los miembros con la institución a través de un ROIw (retorno de la inversión, incentivos) atractivo; conservar su inversión en épocas de incertidumbre; y elevar el coste del abandono, es decir, hacer que el abandonar la institución sea costoso para ellos tanto económica, como moralmente.

A. Fortalecer los vínculos

El ROIw es importante en una institución porque suscita un incremento de la inversión del trabajador y evita su disminución.

Los entrevistados con respecto al ROIw manifiestan *“Nos falta avanzar un poco más, seguir mejorando en esa parte de los incentivos (...) pienso que si hay demanda de eso, va hacer a las autoridades tomar decisiones para ir mejorando”* D:2. Las autoridades son conscientes de que no tienen una estrategia de incentivos atractiva para los docentes que fortalezca sus vínculos con la organización. Por lo cual, se puede deducir que las estrategias para fortalecer los vínculos son insuficientes. Por el contrario, se piensa que primero es necesario que el docente sea sobresaliente para poder empezar a pensar en estrategias al respecto. Es decir, no se tiene en cuenta que los incentivos funcionan como alicientes que mejoran la inversión de capital humano.

B. Conservar la inversión del Capital Humano en épocas de incertidumbre

Ello se refiere a mantener el rendimiento intacto de los docentes en momentos críticos para la organización, a través de una comunicación fluida. Como, por ejemplo ante una deserción estudiantil u otras circunstancias que puedan afectar a la organización.

Las respuestas reflejan que la comunicación se realiza, pero no es constante ni fluida y no llega a todos, *“No se informa, todo es en base a rumores y chismes”* D:3. En contraste, otro de los entrevistados asevera; *“sí se les informa, sobre todo el Decano informa generalmente en las reuniones que se tiene, son puestas las preocupaciones del Decano de que la baja de los alumnos procede de que quizás estemos fallando a nivel del docente”* D:2.

Se aprecia, una contradicción en las respuestas. Lo que significa que la información no llega a todos como debe ser, solo a algunos, y cuando llega es en el transcurso de espacios de tiempo muy prolongados, cuando ya se dieron comentarios en los pasillos, como menciona la entrevistada 3. En relación a ello, la falta de información y comunicación oportuna en momentos difíciles supone una interrupción en la inversión de capital humano, y la única manera de evitarlo es con una estrategia que brinde información directa, lo que lamentablemente no ocurre.

C. Elevar el coste del abandono

En relación al último aspecto que significa ofrecer una remuneración atractiva, el entrevistado 4 manifiesta *“No es atractiva, porque no justifica el esfuerzo, el tiempo, y el nivel que se exige en la universidad frente al mercado”*, por el contrario, el entrevistado 1, asevera *“Sí, colma las expectativas del mercado”*. Los otros directivos expresan su aceptación o conformidad, empero ninguno manifiesta que la remuneración sea atractiva. Son conscientes que se debe mejorar en ese aspecto. Cabe recalcar, que según Davenport, uno de los mejores medios de retener a las personas es lograr que económicamente les resulte costoso marcharse, y esto es posible a través de una remuneración económica atractiva en comparación con las que ofrece el mercado, (2006:89).

En síntesis, no existe un ROIw atractivo, esto es un sistema de incentivos diseñado como tal, solo existen algunas actividades aisladas que se realizan para fortalecer los vínculos, como reconocimientos personales a algunos docentes sobresalientes. Asimismo, en periodos de incertidumbre la comunicación no es fluida entre directivos y docentes, la información solo llega a un determinado sector.

D. Promover el compromiso con la institución

Este aspecto ha sido desarrollado en la presentación de los resultados de las encuestas realizadas a los docentes, pues al ser una variable a medir en los docentes no se les preguntó a los directivos respecto a ello.

2.2.2 Análisis de la percepción de los docentes con respecto a las estrategias de gestión del capital humano

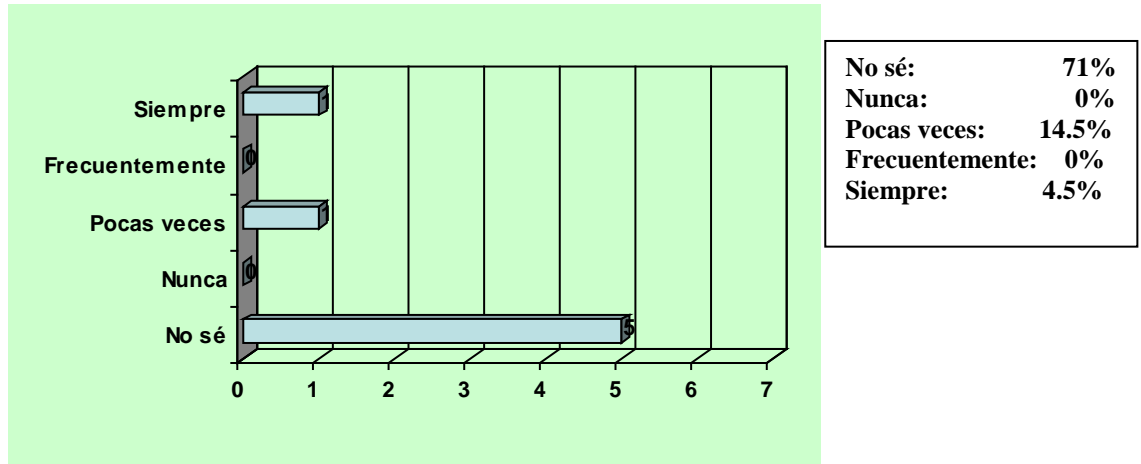
Esta segunda parte, corresponde al análisis cuantitativo de los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a siete docentes de la especialidad de Lengua y Literatura de la Facultad de Educación.

Los datos recogidos se analizaron tomando en cuenta las categorías y subcategorías de la variable estrategias de Gestión del capital humano. La finalidad es tener una clara y confiable información sobre la percepción de los docentes con respecto a cómo se desarrollan estas estrategias en la Facultad de Educación.

A continuación se presentan los gráficos:

1. Primera estrategia: Contratación de las personas adecuadas

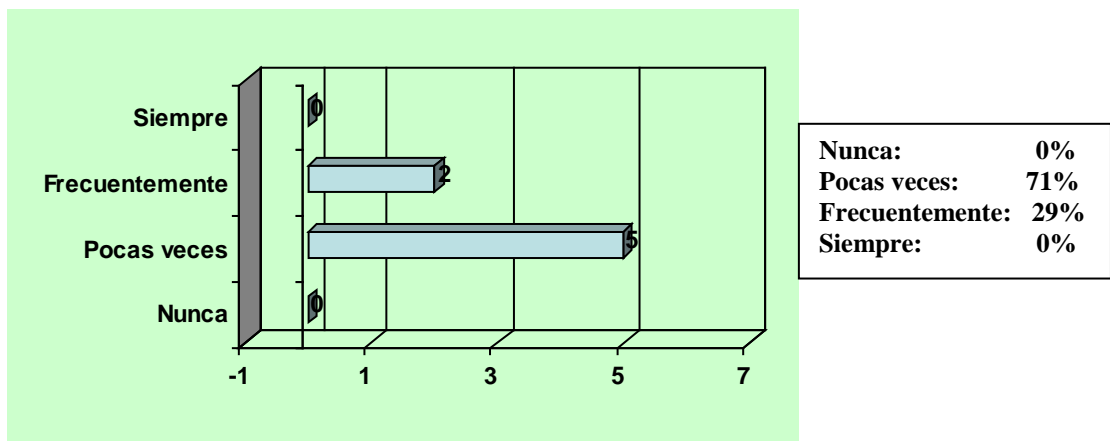
Tabla 1. Contratación y consideración



El 71% expresa no tener conocimiento sobre el proceso de contratación de nuevos docentes, frente a un 29% que tienen algún tipo de conocimiento al respecto. Como se aprecia la mayoría de los docentes desconoce cómo se lleva a cabo este proceso, a pesar de que la información clara y transparente refuerza y aumenta la confianza del trabajador en la institución, lo que a su vez incrementa la inversión.

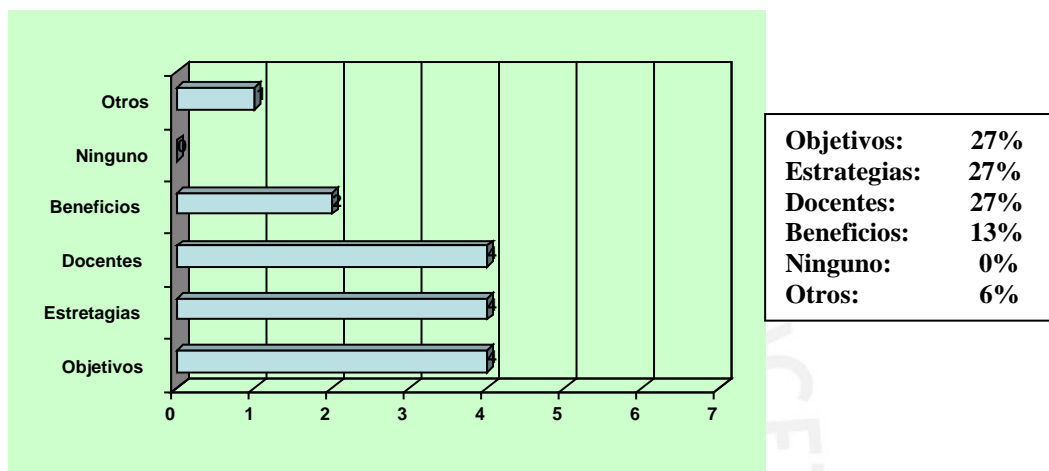
2. Segunda estrategia: Disposición del clima institucional

Tabla 2. Alineación con la estrategia institucional



El 71% de los encuestados expresa que las reuniones entre directivos y docentes son esporádicas. Frente a un reducido 29% que expresa lo contrario. Por lo tanto, se puede evidenciar una insuficiente comunicación mediante reuniones entre directivos y docentes. Lo que evidencia que no existe una óptima alineación con los objetivos institucionales.

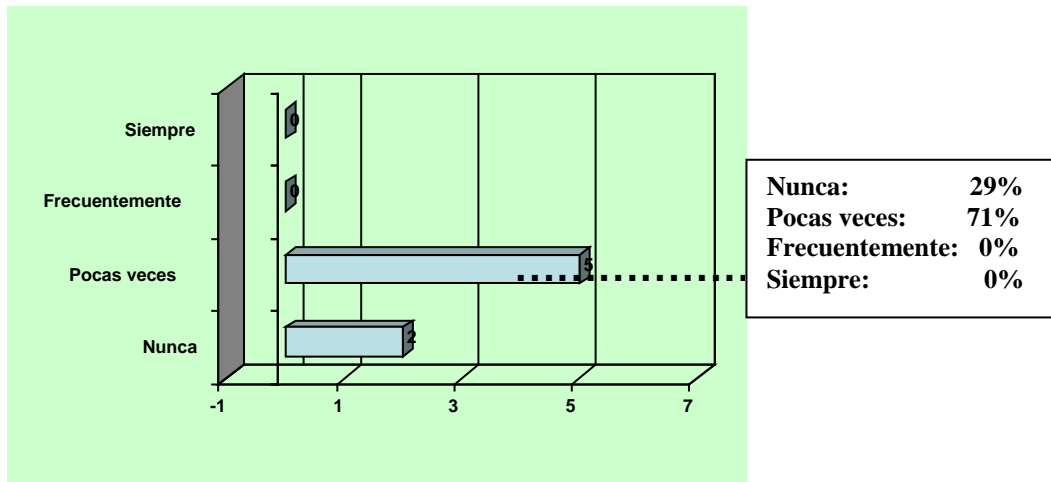
Tabla 3. Entendimiento



Los datos demuestran que los temas abordados en las reuniones son tres generalmente; referente a los objetivos, estrategias y aspectos relacionados a los docentes, lo que representa el 27%. Solo el 13% manifiesta que se tratan temas concernientes a los incentivos.

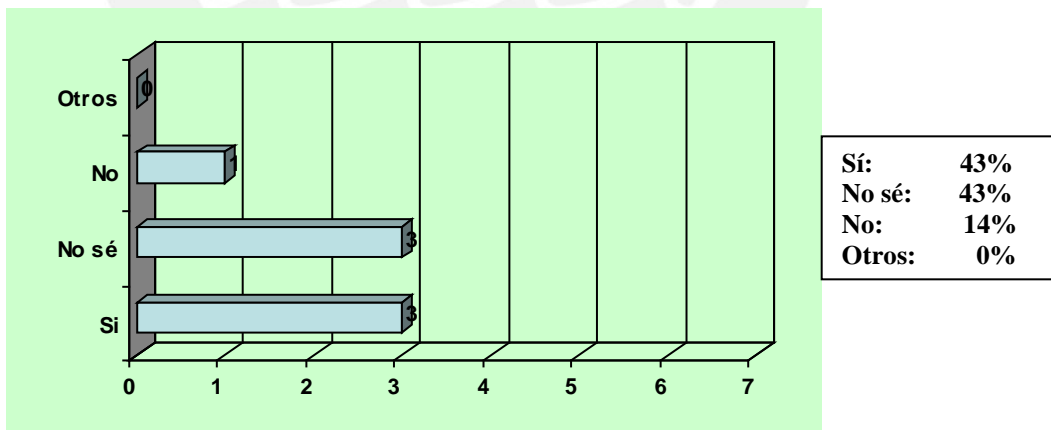
De los datos presentados podemos concluir que la frecuencia de canales de comunicación entre docentes y directivos es mínima, una o dos veces por ciclo académico. Y las ocasiones en que estos espacios de coordinación se realizan son para tratar aspectos relacionados a los objetivos y estrategias de la institución en general, así como a lo relacionado al desempeño de los docentes en el aspecto de su cátedra y trato con el alumno. Pero desde el punto de vista de los directivos y solo de manera informativa.

Tabla 4. Aceptación mutua



El 71% de los encuestados manifiesta que son pocas las veces que sus aportes y opiniones se toman en cuenta. Incluso el 29% expresa que nunca. Lo que refleja una deficiencia en la gestión al respecto. Pues, el hecho que los docentes no sientan que son tomados en cuenta para las decisiones o estrategias de la institución disminuye su inversión de Capital Humano.

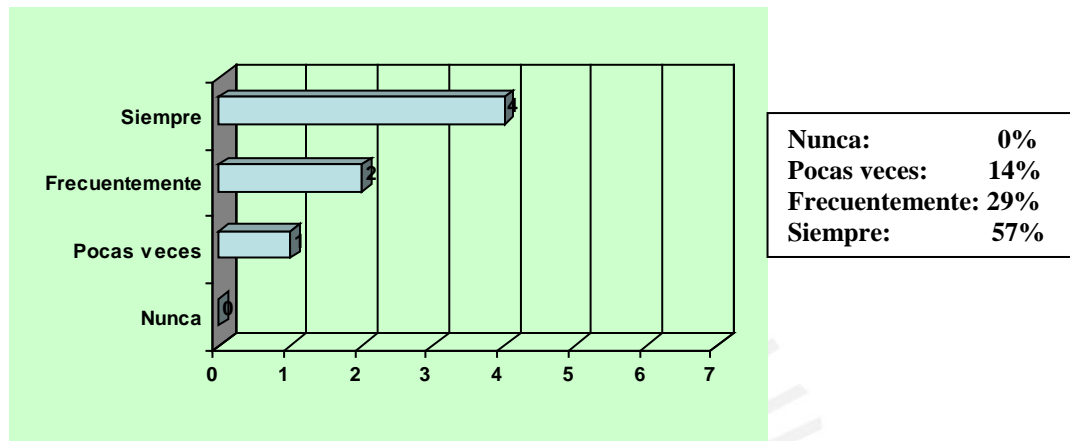
Tabla 5. Competencia



El 43% manifiesta que sí conoce actividades de estímulo a los docentes, mientras un igual porcentaje expresa desconocer su existencia. Sin embargo, el 14% asevera que no existen. Es decir, 57% de los encuestados no conoce actividades que se desarrollen para estimular o incentivar las capacidades y habilidades de los

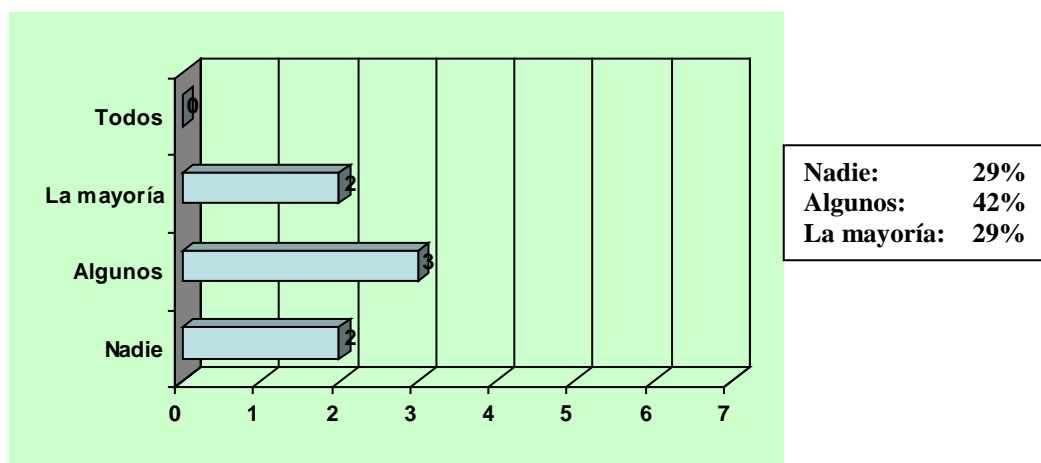
docentes. Cabe destacar, que las oportunidades que generan competencia en el trabajo, producen motivación en los docentes, y esto opera como potente catalizador de una inversión eficaz de capital humano, (Davenport 2006:78).

Tabla 6: Autonomía



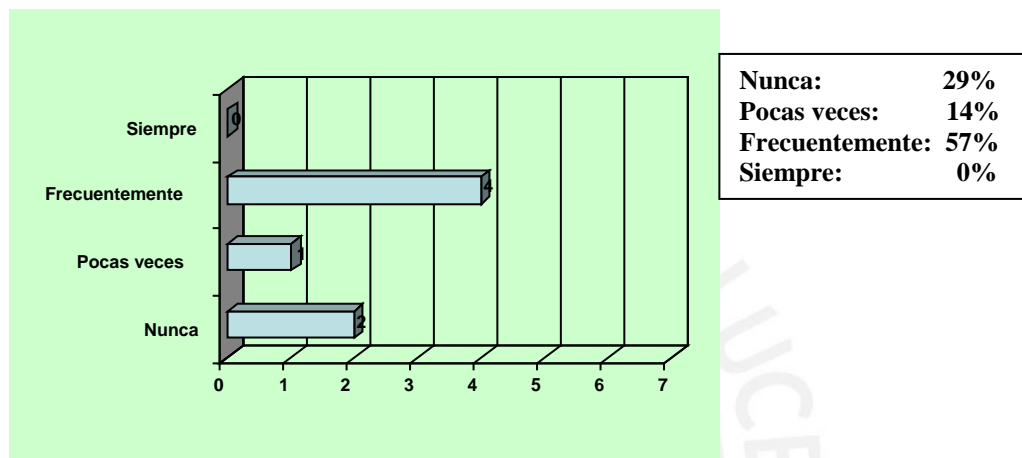
El 57% manifiesta que tiene siempre libertad para el desarrollo de su cátedra, un 29% expresa que frecuentemente, y un 14% que asevera que esto sólo ocurre pocas veces. Por lo tanto, los datos reflejan que la mayoría de los docentes gozan de autonomía en el desarrollo de sus clases. Esto es positivo, ya que los trabajadores con mayor autonomía se hallan más consagrados a realizar bien su tarea, son más leales y proyectan permanecer más tiempo en la institución.

Tabla 7. Reforzamiento del ROIw



El 42% de los encuestados manifiesta que solo algunos docentes conocen el sistema de incentivos que existe en la institución, asimismo, el 29% expresa que nadie. En general, se aprecia que el mayor porcentaje de docentes está de acuerdo en que la mayoría de los docentes desconoce el sistema de incentivos en la institución.

Tabla 8. Comunicación de los reconocimientos otorgados



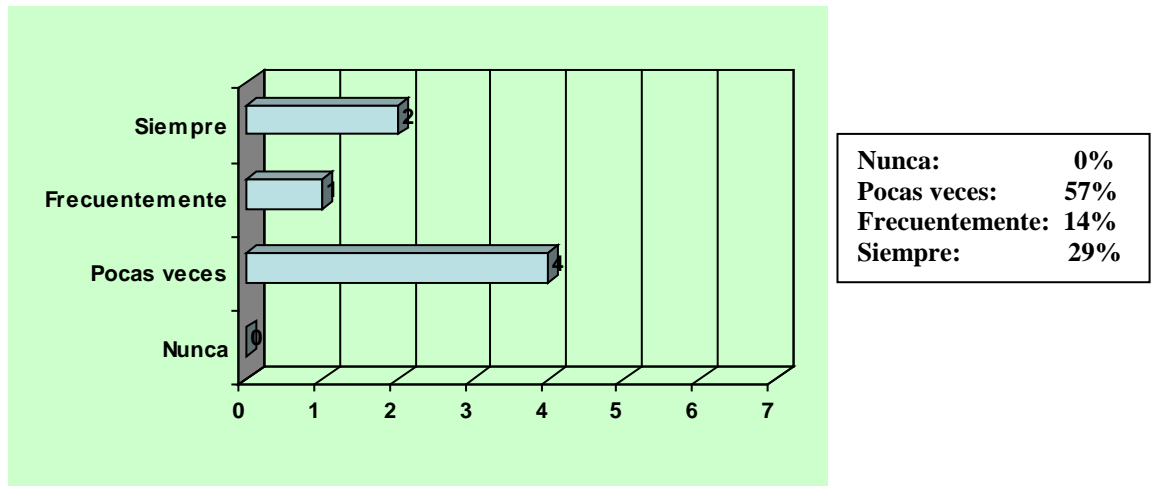
El 57% expresa que si se les comunica cuando alguno de los docentes recibe incentivos por su labor. Mientras el 14% expresa que esto sucede pocas veces. Frente a un 29% que asevera que nunca. Por consiguiente, se deduce que el 71% si llega a conocer cuando se otorga algún tipo de incentivo a los docentes.

En primer lugar, se evidencia la mínima existencia de acciones dirigidas a los docentes para perfeccionar o incrementar sus competencias profesionales. En segundo lugar, la autonomía, los datos demuestran que los docentes si gozan de libertad en el desarrollo de sus clases, lo cual es positivo, pues esta asegura la libertad para lograr que las limitaciones propias de la labor no ahoguen la inversión de capital humano. Y en tercer lugar, el reforzamiento del ROI (retorno de la inversión del Capital Humano) las respuestas reflejan que la mayoría de los docentes tiene información sobre los incentivos que se brindan, aunque no existe claridad en el sistema de incentivos que brinda.

3. Tercera estrategia: Constitución del capital humano

A. Aprendizaje formal

Tabla 9. Actividades de capacitación y actualización

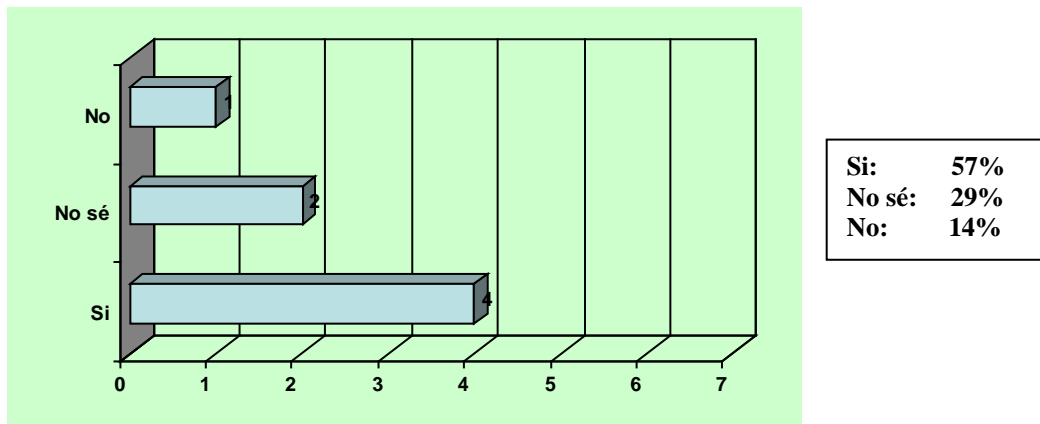


De las actividades que se realizan de manera formal en la institución para capacitar o perfeccionar a los docentes, los encuestados en un 57% manifiestan que son pocas las veces que se desarrollan. Frente a un 29% que expresa que siempre se realizan y un 14% que expresa que se dan frecuentemente. En conclusión, se refleja que el 71% asevera que estas actividades no son desarrolladas permanentemente, aunque son conscientes de su existencia.

En general, las pocas comunidades de práctica que existen no son incentivadas por los directivos, tampoco se toma importancia o contrapesa esta situación con un desarrollo permanente de actividades de capacitación o perfeccionamiento a los docentes. Lo cual es de por sí preocupante. Si se toma en cuenta que en la presente Sociedad del Conocimiento, una organización para ser competitiva y sobrevivir en el mercado debe convertirse en una organización que aprende, esto es una organización en la cual sus miembros están en constante aprendizaje y creando nuevo conocimiento.

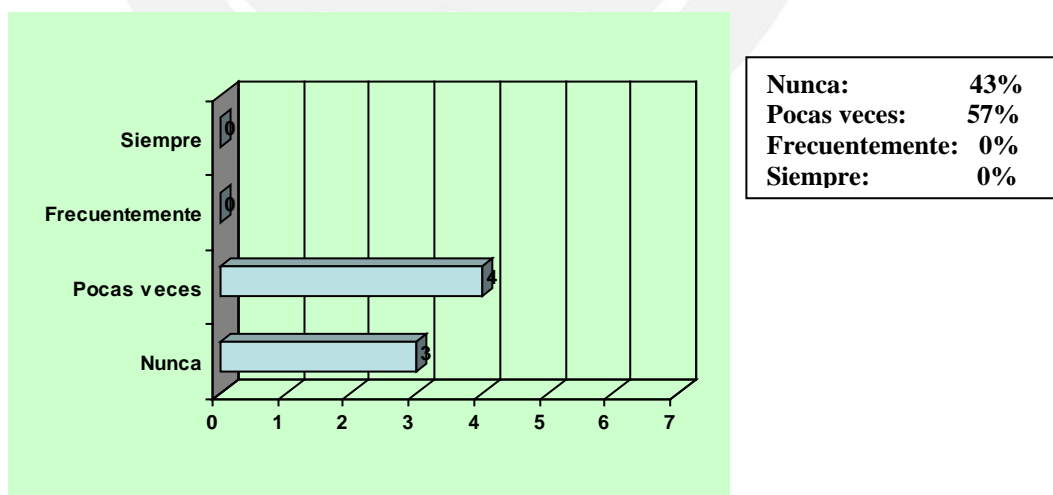
B. Aprendizaje social (informal):

Tabla 10. Comunidades de práctica



Los datos demuestran que el 57% de los encuestados, sí conoce la existencia de comunidades de práctica. Sin embargo, el 29% asevera que no sabe si existen, incluso el 14% expresa que no existen. Como se aprecia la mayoría tiene algún conocimiento de la existencia de comunidades de práctica en la institución.

Tabla 11. Incentivos para la creación de comunidades de práctica

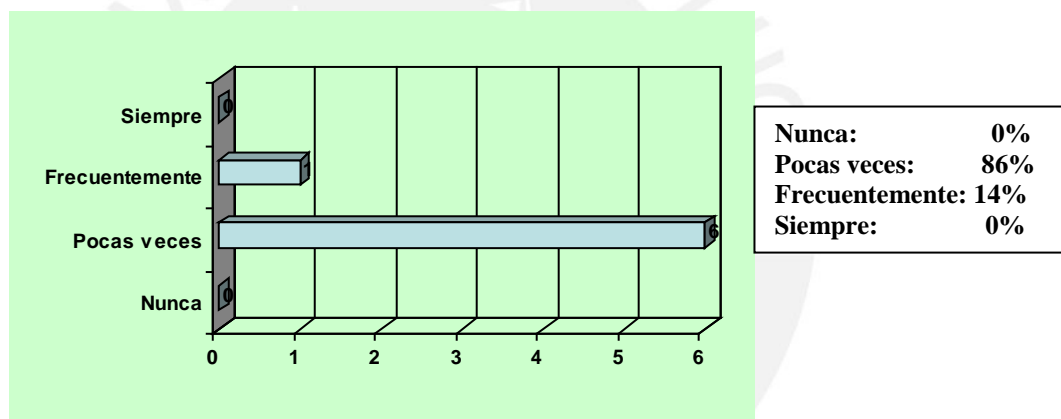


El 57% expresa que son pocas las veces que las comunidades de práctica reciben algún incentivo de la institución para su creación, y un 43% expresa que nunca reciben apoyo.

Se deduce que en la institución existen algunas comunidades de práctica, aunque no todos los docentes conocen de su existencia. Estas comunidades funcionan autónomamente sin ninguna injerencia de la Dirección. Sin embargo es importante que los directivos, respetando su autonomía, estimulen la formación de estas comunidades, les brinden todos los recursos necesarios para su funcionamiento, y legitimen sus productos, ello contribuye con la generación de conocimiento, Davenport (2006:100).

C. Construcción de capital de información

Tabla 12. Del conocimiento tácito al explícito



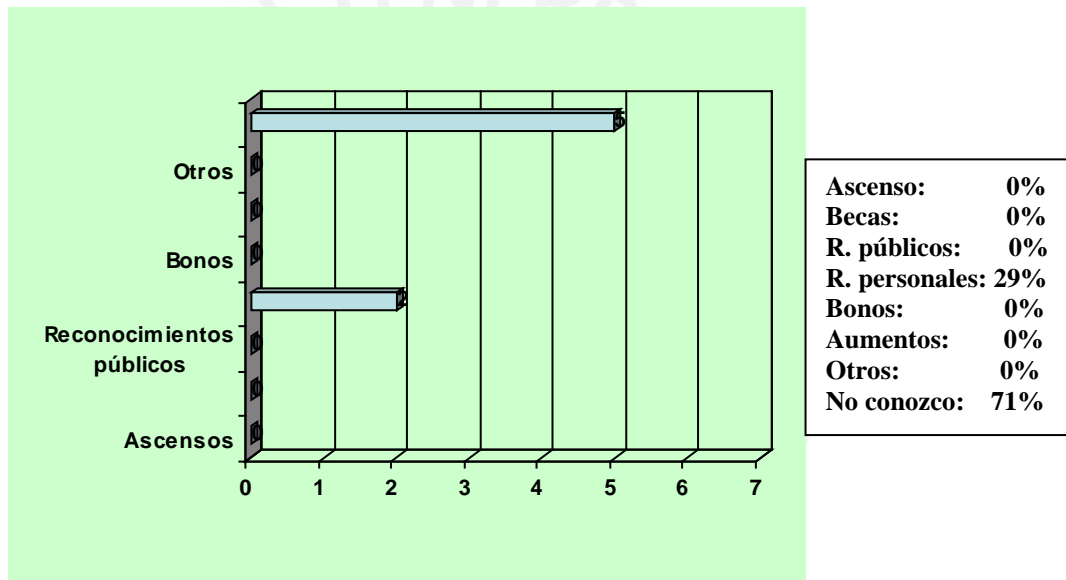
El 86% de los encuestados expresa que son pocas las veces que sus conocimientos son transformados en material tangible, como en CDs, libros, entre otros. Sólo el 14% asevera que esto se realiza frecuentemente. Ello debido al desconocimiento de los principales directivos de la facultad, sobre la importancia que tienen estos como capital valioso de conocimiento para la institución.

El conocimiento explícito, una vez captado en una manifestación tangible puede subsistir mucho tiempo después de que la hayan abandonado las personas que lo crearon y documentaron. Sin embargo, la institución muy pocas veces transforma el conocimiento

que aportan los docentes (conocimiento tácito) en material que pueda ser aprovechado por la comunidad educativa (conocimiento explícito). Debido a que no lo conciben como un recurso de conocimiento primordial que debería ser conservado, ello fundamentalmente porque no hay una concepción clara de lo que implica una óptima gestión del conocimiento en la institución.

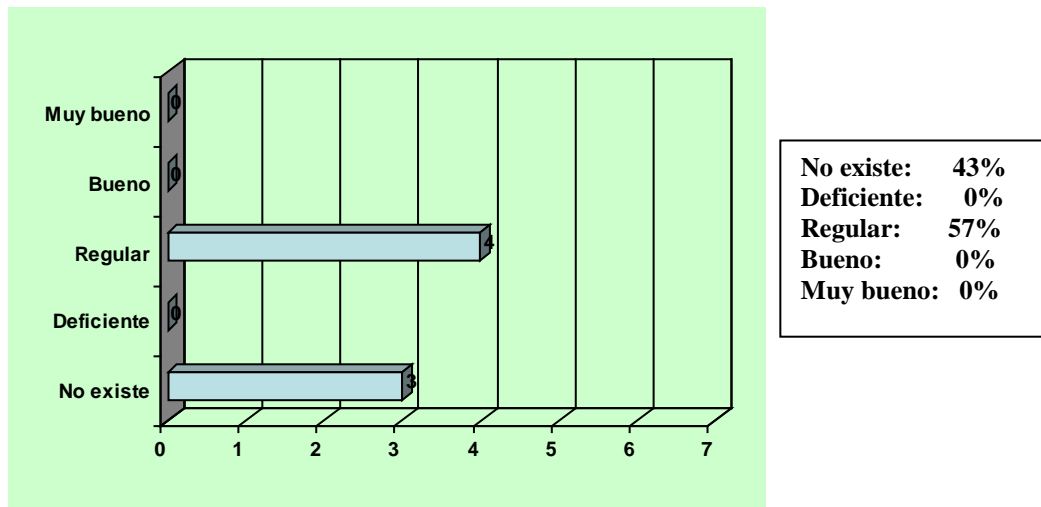
4. Cuarta estrategia: Retención del capital humano

Tabla 13. Fortalecer los vínculos a través de un ROIw atractivo



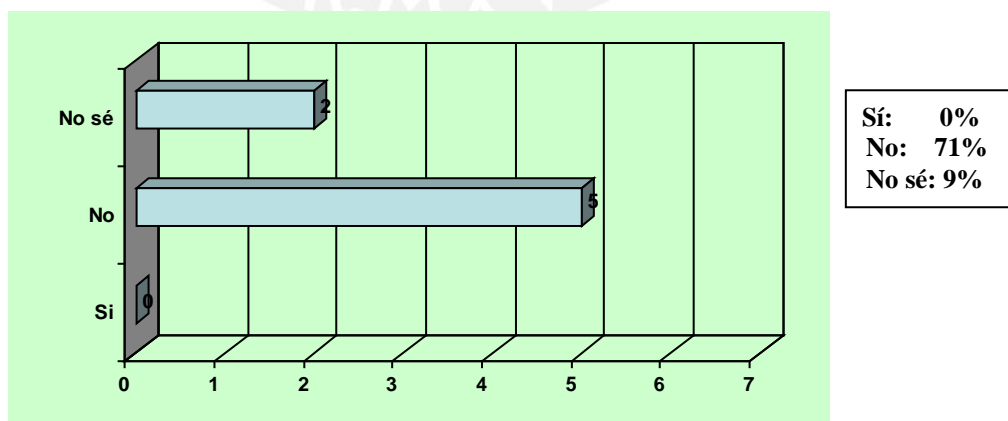
El gráfico muestra que el 71% de los docentes expresa no conocer algún incentivo que otorgue la Institución. Sin embargo, existe un 29% que identifica el reconocimiento personal como único incentivo. Es decir, la mayoría de los docentes manifiestan desconocer la existencia de un sistema de incentivos que reconozca a los docentes que sobresalen por su esfuerzo y desarrollo profesional.

Tabla 14. Satisfacción con los incentivos



Igualmente al observar su opinión referente a los incentivos el 57% manifiesta que le parece regular. Mientras el 47% expresa que no conocen de su existencia. Por lo que se concluye, la inexistencia de un sistema de incentivos formalizado, como parte de la estrategia en la organización. Sino de manera esporádica se da una especie de reconocimiento personal, cuando algún docente sobresale y lo comunica a las autoridades. Al respecto, cabe considerar que los incentivos funcionan como un aliciente efectivo que incrementa la inversión de capital humano en la institución.

Tabla 15. Atractividad de los incentivos

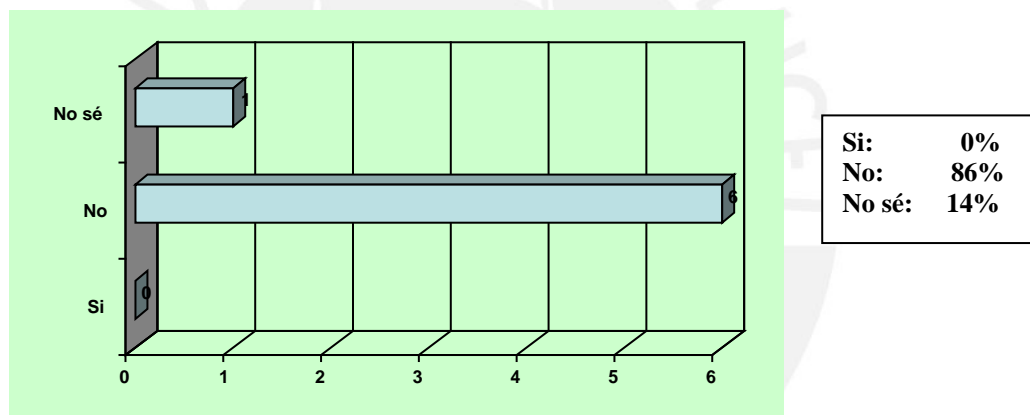


El 71% de los docentes expresa que el sistema de incentivos en la institución no es atractivo en comparación con los que brindan otras

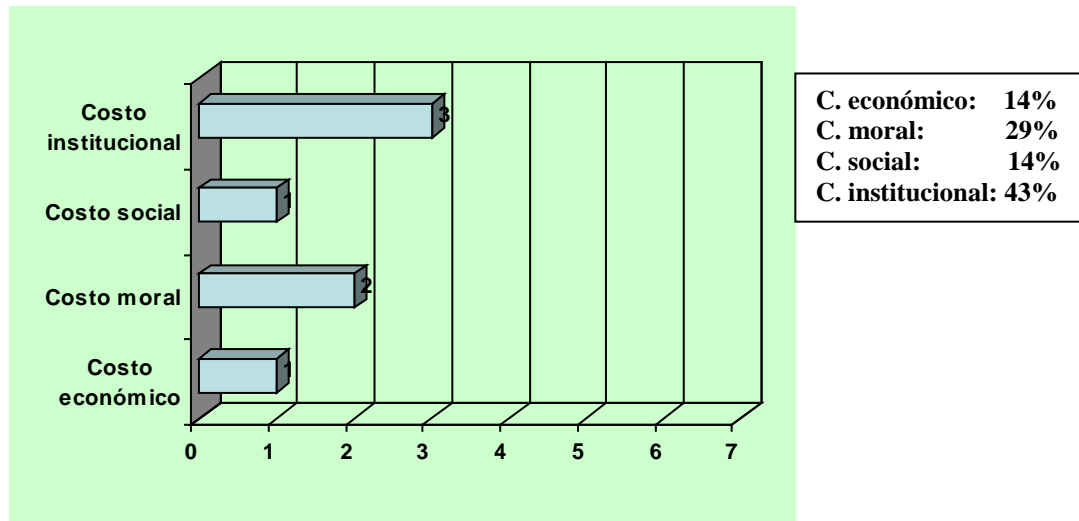
universidades. Asimismo, el 29% que manifiesta no tener conocimiento de los incentivos que otorgan otras universidades por eso manifiestan no saber si es atractivo o no. Ninguno de los encuestados expresa que es atractivo.

Se deduce, que no son atractivos para los docentes los incentivos que otorga la institución, incluso son casi inexistentes. Dato alarmante, si consideramos como Davenport (2006:159) que el sistema de incentivos (ROIw) es el gran impulsor de la inversión de Capital Humano en una organización.

Tabla 16. Atractividad de la remuneración económica



El 86% de los docentes opina que la remuneración económica que perciben no es atractiva en comparación con otras que otorgan las demás universidades del país, mientras el 14% no sabe si lo es. La mayoría de los docentes cree que el sueldo que reciben no es atractivo.

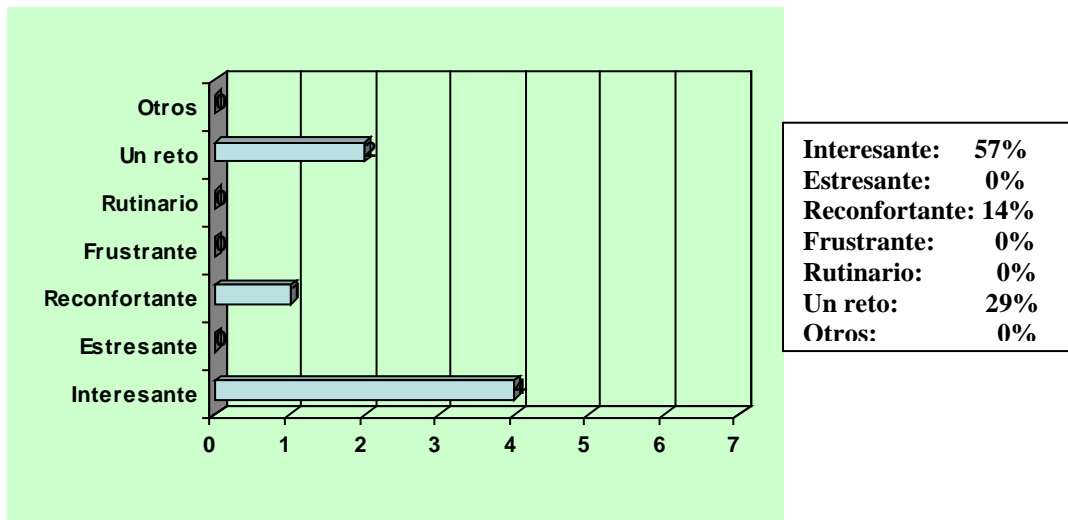
Tabla 17. Elevar el coste del abandono

El 86% de los encuestados expresa que el dejar la institución, significa para ellos un gran costo institucional. Es difícil para ellos cortar la relación con la organización, debido a las relaciones sociales que han establecido con los docentes y alumnos. Esto evidencia como la amistad y lazos sociales funcionan como un fuerte vínculo que liga al trabajador con la organización. Estas relaciones que brindan al grupo un mejor clima laboral que es un fuerte elemento que propicia la inversión de capital humano en el trabajo.

En síntesis, respecto a la quinta estrategia se deduce que no se toma estos aspectos en cuenta como elementos que retienen a las personas en la organización, no se ha pensado en ellos como parte de una estrategia que les puede permitir retener a los mejores inversores de Capital Humano que existen en la organización. Y así evitar que emigren a otras instituciones educativas que brinden un ROIw más atractivo. Cabe recalcar, que cualquier organización que dese sobresalir y ser exitosa en el futuro debe hallar los medios no solo para respaldar el desarrollo del aprendizaje, sino también de retener a las personas valiosas en la institución.

E. Promover el compromiso institucional de los docentes

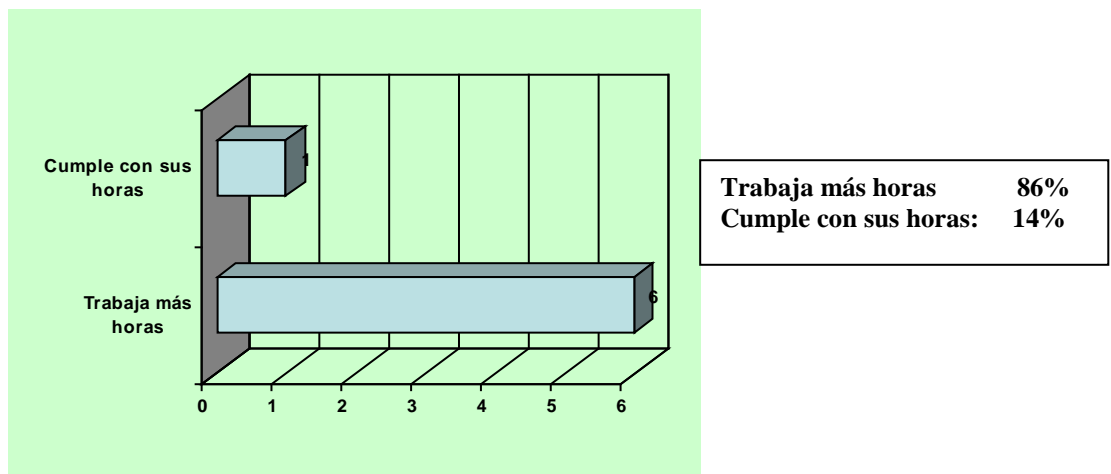
Tabla 18. Percepción del trabajo



El 57% de los encuestados, expresa que el trabajo que desempeña en la institución es interesante, seguido por un 29% que lo considera un reto, y finalmente el 14% lo siente reconfortante. Nadie manifiesta frustrante o estresante, lo cual es rescatable tomando en cuenta que no existen los incentivos adecuados. Sin embargo, esto es por la relación que establecen con los estudiantes y por los retos que estos le plantean en su labor docente, más que por acciones propias de la institución.

Involucración con el puesto de trabajo

Tabla 19. Inversión de tiempo en el trabajo.

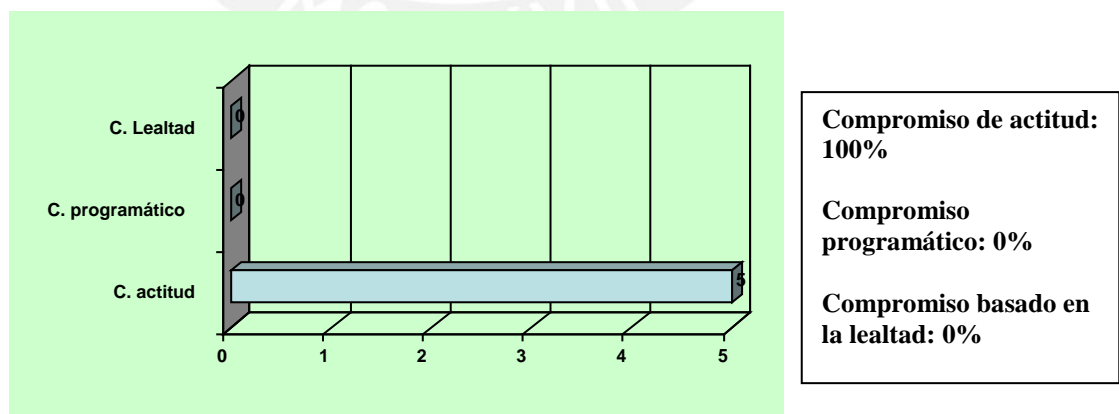


De los datos se desprende que el 84% de los docentes expresa trabajar más horas de lo asignado por la organización, y sólo el 14% asevera cumplir con sus horas exactas de trabajo. Dato resaltante si tenemos en cuenta la casi nula existencia de incentivos y la no atractiva remuneración económica que reciben.

La información refleja que la mayoría de docentes; en primer lugar tiene un compromiso que se acerca más al compromiso de actitud con la institución, ya que para ellos la pérdida que más sienten es su desconexión con la universidad. Algunos debido a la desaparición del contacto con los alumnos, y otros, por la pérdida de sus relaciones amicales. Aquí cabe explicar, que para Davenport (2006) el compromiso de actitud es aquel en el que las personas se implican en las actividades de la entidad, en gran parte porque valoran los vínculos organizativos que han establecido.

En segundo lugar, la mayoría manifiesta trabajar más horas de lo asignado a su cátedra, sobre todo, por la misma relación que tienen con la institución, y el tiempo que invierten en establecer y mantener las relaciones con docentes y alumnos en la organización.

Tabla 20. Tipo de compromiso



Como se aprecia el total de los profesores se identifican con el tipo de compromiso de actitud. Es decir, se implican en las actividades de la institución y disfrutan de las mismas.

2.2.3 Triangulación de la información obtenida de los directivos sobre las estrategias de gestión del capital humano con la de los docentes

A continuación, presentaremos el contraste del análisis de la información obtenida, sobre las estrategias de Gestión del Capital Humano, de las entrevistas realizadas a los directivos, así como de las encuestas aplicadas a los docentes de la facultad.

A. Contratación de inversores de Capital Humano

Las respuestas de los docentes y directivos en general, a excepción del Decano, demuestran que no tienen conocimiento de cómo se lleva cabo el proceso de contratación del nuevo personal. Ambos grupos aseguran que el Decano es la persona que realiza el proceso y controla toda la información. En este aspecto, el Decano manifiesta que el ingreso del nuevo personal se realiza por concurso. En cambio, algunos directivos expresan lo contrario, aseveran que se realiza por las relaciones amicales que tienen los nuevos docentes con el Decano u otras autoridades superiores en la universidad.

Por lo que se infiere la inexistencia de un proceso transparente de contratación del nuevo personal. Aspecto negativo si tomamos en cuenta que la claridad de los procesos es un punto clave en toda Gestión del Capital Humano que pretenda ser de calidad.

B. Disposición del clima institucional

Al respecto, se rescata que los directivos expresan que no se toman en cuenta los aportes y opiniones de los docentes, no es parte de la gestión. Asimismo, los docentes expresan que son pocas las

ocasiones en que esto se sucede. En lo que sí coinciden totalmente es en el hecho de que los docentes gozan de total autonomía para el desempeño de su cátedra.

Otro aspecto resaltante, es que la mayoría de los directivos expresan que se reconoce a los docentes por su desempeño profesional. Por el contrario, los docentes expresan que son muy pocas las veces en que esto sucede. Incluso algunos llegan a manifestar que no existe algún tipo de reconocimiento. Ambos coinciden que el único incentivo que existe es el reconocimiento personal.

En los demás aspectos las respuestas evidencian la insuficiente existencia de actividades que generen un clima propicio para la inversión adecuada de Capital Humano.

C. Constitución del capital humano

En este aspecto que compete a la formación de comunidades de práctico o aprendizaje, capacitación formal y transformación de conocimiento tácito en explícito, los directivos en general manifiestan desconocer la existencia de comunidades de práctica. Por el contrario, los docentes expresan en su mayoría conocer de su existencia. Es decir, existen comunidades de prácticas, sin embargo, no están identificadas por los directivos. Ambos grupos: docentes y directivos coinciden en que estas comunidades no reciben algún apoyo de parte de la institución.

Respecto al desarrollo de actividades de capacitación y perfeccionamiento a los docentes, ambos grupos (docentes y directivos) coinciden en que sí se realizan, pero, no de manera frecuente, solo dos veces por semestre académico, como máximo. Y no como parte de un proceso de planificación en base a las

demandas de conocimientos de los docentes, sino a criterio de los directivos y/o alguna demanda urgente que se presente.

En lo que sí se denota una diferencia de apreciación, es en lo concerniente al capital de información. La mayoría de los docentes asegura que son muy pocas las veces que sus conocimientos son rescatados para ser transformados en material aprovechable por la organización. Por el contrario, el 90% de los directivos entrevistados asegura que si elaboran CDs, manuales y demás materiales, con los conocimientos de los docentes. Esto se explicaría porque los materiales que se producen son solo de los docentes ordinarios, que representan un porcentaje minoritario en la Facultad.

D. El retorno de la inversión del capital humano: ROI_h

En relación a esta estrategia que corresponde a los incentivos que se otorgan a los docentes. La mayoría de los directivos expresan que sí se les otorga incentivos a los docentes que sobresalen en su cátedra, como son los reconocimientos personales y aumento de sus horas lectivas. Sin embargo, los docentes expresan mayoritariamente que no existen incentivos en la Facultad. Solo un pequeño porcentaje reconoce que a veces se realiza un reconocimiento personal a algunos profesores. Es decir, el único incentivo conocido por algunos docentes y aceptado por los directivos es el reconocimiento personal y moral a docentes que han sobresalido en su cátedra.

Ambos grupos coinciden en que no existe un sistema formalizado de incentivos que funcione como impulsor de la inversión de capital humano en la institución.

E. Retención del capital humano

En esta estrategia, tanto los directivos como los docentes coinciden en sus respuestas. Ambos grupos afirman que los incentivos no son atractivos y que hace falta mejorar en ese aspecto. En las encuestas el 71% de los docentes expresa que el sistema de incentivos en la institución no es atractivo.

También, son conscientes que no existe una comunicación fluida entre ellos en las épocas de incertidumbre, sin embargo, en este punto los docentes son más explícitos al asegurar que no existen canales de comunicación fluida ante hechos importantes que acontecen. Los directivos aseguran que se realiza algunas veces.

En relación a la remuneración económica, los directivos expresan estar conformes con ella, aunque ninguno expresa que le parece atractiva, al igual que los docentes que aseveran que no consideran la remuneración económica atractiva. De acuerdo a las encuestas aplicadas, el 86% de los docentes opina que la remuneración económica que perciben no es atractiva en comparación con otras que otorgan las demás universidades del país.

III. CONCLUSIONES

La investigación realizada y el análisis de la información permite llegar a las siguientes conclusiones:

1. La Facultad de la Educación de la universidad en estudio, según la opinión de la investigadora del presente estudio, no cuenta con una gestión que priorice el Capital Humano como elemento fundamental en el desarrollo de la organización. Las estrategias de gestión existentes no consideran a los docentes como inversores de capital humano que representan una ventaja competitiva para la institución en la presente Sociedad del Conocimiento, a pesar de que la única herramienta diferenciadora que le permitirá a las organizaciones enfrentar los numerosos desafíos en este contexto altamente competitivo son los inversores de capital humano con los que cuentan (Alles 2006:25).
2. El proceso de contratación de inversores de capital humano no es producto de un proceso de planificación ni es desarrollado como una estrategia diseñada por los responsables de gestión en la institución. Es una actividad llevada a cabo de acuerdo a los criterios de la autoridad de la unidad académica. Es decir, la incorporación de nuevos docentes a la institución no forma parte de un proceso articulado y transparente. La contratación de personal idóneo es una exigencia estratégica de gran relevancia, pues supone dotar a la organización del personal competente con el conocimiento, destreza y talento necesarios para una óptima inversión de capital humano. Esto significará una mayor diferencia competitiva para la organización, (Davenport 2006: 34).

3. El clima en la organización no dispone de los elementos necesarios para propiciar un escenario adecuado para la inversión de capital humano por parte de los docentes. Debido a que, por un lado no se establece el vínculo entre el aporte individual de cada colaborador con los objetivos y estrategias macro de la institución (alineación estratégica). Asimismo, no existe un conocimiento cabal de las competencias de los docentes a fin de ver como cada uno puede contribuir efectivamente con el desarrollo de la organización. Tampoco, existe una valoración de sus aportes en la gestión y no existe un sistema de incentivos formalizado para los docentes que aliente su inversión de capital humano.

Lo positivo en este aspecto es que sí se les otorga libertad a los docentes para el ejercicio de su cátedra. Al respecto, Davenport manifiesta que cuando las personas se atienen a unas normas que respaldan la confianza y exigen una menor administración formal, la inversión de capital humano determina un beneficio superior (2006:135).

4. La Institución carece de un plan de capacitación y formación a los docentes, a fin de perfeccionarlos y actualizarlos en función de las demandas de conocimiento. Las actividades que existen son esporádicas y no forman parte de un programa en base a las necesidades reales del docente, y al contexto actual en la presente Sociedad del Conocimiento. Asimismo, no se incentiva la creación ni permanencia de comunidades de práctica. Todo esto acompañado de las pocas veces que el capital de información es transformado en explícito para su aprovechamiento en la organización. Ello limita la capacidad de la institución de obtener una ventaja competitiva, a través de la habilidad y capacidad para transferir conocimiento entre los miembros de la organización. “La supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimiento en sus recursos humanos y utilizarlos” (Alles 2006: 67)

5. La institución carece de un sistema de incentivos formalizado como parte de la gestión, este es concebido como un aspecto que debe funcionar cuando los docentes mejoren su desempeño. Es decir, no existe un ROIw (retorno de la inversión) que funcione como un sistema de incentivos que aliente, mejore o maximice la inversión de capital humano. Al respecto, cabe recordar que factores como el sueldo, incentivos y oportunidades de desarrollo influyen positivamente en las percepciones de los individuos sobre el grado en que la institución los aprecia y valora, y, por consiguiente, evita la disminución en la inversión de capital humano, es más lo incrementa, (Davenport 2006:67).
6. Los docentes en mayor porcentaje (ver cuadro 3) perciben a la Facultad como una institución que no valora y estimula el capital humano existente. En general, perciben que sus aportes no son tomados en cuenta, y que su labor no es bien remunerada ni incentivada.
7. Un aspecto resaltante es que a pesar de lo mencionado, el cien por ciento de los docentes manifiesta tener un compromiso de actitud con la organización (se implican en sus actividades y se sienten identificadas con ella) debido a las relaciones empáticas que han establecido con docentes y alumnos. Lo cual es rescatable y refleja el gran poder de los vínculos emocionales que se establecen en la organización, tomando en cuenta la deficiente gestión del capital humano existente en la institución. “El clima organizacional tiene efectos muy poderosos tanto para el desempeño docente como para los comportamientos de las personas al interior de las organizaciones” (Alvarado 2008:95).

IV. RECOMENDACIONES

Por las conclusiones presentadas nos permitimos presentar las siguientes recomendaciones:

1. Como punto de partida, es importante, que los directivos de la institución reformen la gestión que vienen desarrollando. En ese sentido, es importante que primero cambien su percepción de los docentes como catedráticos que deben cumplir con sus horas de clase, a una visión de ellos como inversores de capital humano que debe ser valorado y perfeccionado permanentemente, lo que traerá consecuentemente el desarrollo y el éxito de la organización.
2. Asimismo, sería importante que la organización implemente un plan de diagnóstico del capital humano con el que cuenta, para que posteriormente se pueda elaborar los perfiles de docentes que se demandan; y luego convocar a un proceso de contratación transparente, es decir que todos los miembros de la comunidad puedan conocer.
3. Sería importante que los directivos de las unidades académicas ejecuten un proceso de alineación de los docentes a su cargo con la estrategia macro de la institución, esto implica que los docentes conozcan los objetivos de la organización y de cada unidad; y como cada uno de ellos desde su labor contribuye con la estrategia macro de la institución. “La implicación de cada persona en la definición de los nexos entre inversión y estrategia no solo perfecciona la alineación sino que también incrementa el entendimiento y refuerza la confianza” (Davenport 2006: 142). Todo ello repercute en beneficio de la organización.
4. La formación del personal docente debería ser un tema central, pues el conocimiento es el recurso prioritario y los docentes deberían ser

personal altamente cualificado. En ese sentido, debería planificarse un programa de formación en base a las necesidades de conocimientos detectados, así como, a los avances científicos permanentes que se dan en el entorno. Asimismo, es necesario que se estimulen comunidades de aprendizaje y cualquier equipo de trabajo docente afin, en el cual los docentes puedan crear y generar nuevo conocimiento. “Transmitir conocimientos, desarrollar habilidades, facilitar ciertas actitudes, es habilitar a las personas para promover cambios en sí mismos y en su entorno” (Alles 2006:217).

5. La creación de bancos de conocimiento (conocimientos de los docentes) usando las Tics sería fundamental, ello con la finalidad de hacer explícito el conocimiento tácito.
6. La retribución que recibe un docente por su labor es un elemento fundamental que permite asegurar una óptima inversión de sus capacidades. Por ello la institución debería brindar un sistema de incentivos tanto económicos como no económicos que retribuya en forma imparcial y transparente la labor desempeñada por ellos. “Cuando una compañía se compromete a atender las necesidades y expectativas de sus miembros, estos se comprometen con servicio a la organización en términos de sus objetivos y valores” (Davenport 2006:50)
7. Una fortaleza que podría utilizar la institución es el compromiso de actitud con el que cuentan la mayoría de los docentes encuestados, debido a las relaciones que han establecido con docentes y alumnos. Este elemento sería clave para involucrarlos como personal de lanza y apoyo en un proceso de reforma en la gestión de la facultad en la universidad. Por ello sería oportuno involucrarlos como colaboradores estratégicos que motiven a toda la comunidad educativa en un proceso de reforma.

Por todo lo expuesto, sería fundamental que se elabore un programa de Gestión del Capital Humano que tome en cuenta las estrategias planteadas en la investigación, con la finalidad de lograr una óptima inversión del Capital Humano.

Para lograr lo mencionado es importante que los directivos pasen por un proceso de capacitación y reciban la asesoría permanente de especialistas en el tema, antes y durante el proceso de desarrollo de la nueva Gestión del Capital Humano.



V. BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA, Fabián

2004 *La Política Universitaria en la Sociedad del Conocimiento.*
Colombia: editorial Magisterio.

ALFARO, Betty, CAPELLA, Jorge, y CÓRDOVA, Melissa

2009 *Gestión del Conocimiento.* Lima: Derrama Magisterial,
Fondo editorial.

ALONSO, José Antonio

2012 “Gestión del Conocimiento en la organizaciones”.
Consulta: 15 de octubre de 2012.
<[http://www.gestiopolis.com/administracion-
estrategia-2/gestion-conocimiento-en-las-
organizaciones.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/gestion-conocimiento-en-las-organizaciones.htm)>

ALVARADO, Otoniel

2008 *Gerencia y marketing Educativo.* 2da edición. Lima:
USIL, Fondo editorial.

ALLES, Martha

2006 *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por
Competencias.* 2da edición, Buenos Aires:Granica.

ASOCIACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICADE POSGRADO

2003 *Gestión del Conocimiento.* España: ediciones AUIP.

BARUCH, Y. y STEINER, Lavi.

2015 “The career impact of management education from an
average-ranked university: Human capital
perspective”. *Career Development International*, 20(3),
pp. 218-237.

BROOKING, Annie

1997 *El Capital Intelectual*. Barcelona: Paidós.

BECKER, G.

1993 Human Capital. Chicago: Press University of Chicago. (2000). Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. Madrid: Club Intelect.

BUENO, Eduardo

1996 *Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos*. Madrid: Ediciones Pirámide.

BUENO, Eduardo

1999 “*La Gestión del Conocimiento: nuevos perfiles profesionales*”. Madrid. Consulta: 10 de Junio 2014.
<<http://www.sedic.es/bueno.pdf>>

BUENO, Eduardo

2012 El Capital Intelectual de las Organizaciones, Documento n° 22, AECA, Madrid. Consulta: 1 de setiembre de 2015.
<http://www.aeca.es/pub/documentos/po22.htm>

CASAS, Miguel

2005 “Nueva Universidad ante la Sociedad del Conocimiento, en revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento”. Vol. 2 - N.º 2 / Noviembre de 2005. Consulta: 10 de mayo de 2006. <www.uoc.edu/rusc>

DĂDĂRLAT, A. y DUMITRAȘCU, D.

2015 “The role and importance of human capital in contemporary organizations. *Review of management & economic Engineering*”. 14(1), pp. 78-86.

DAVENPORT, Thomas

2006 *Capital Humano*. Barcelona: Gestión 2000.

- DUBE, L., & NGULUBE, P.
2013 “Pathways for retaining human capital in academic departments of a South African university. *South African Journal Of Information Management*”. 15(2), pp. 1-8.
- ESTEVE
2003 *La Tercera Revolución Educativa*. Barcelona: Paidós.
- EDVINSON, Leif
1999 *El Capital Intelectual*. España: Gestión 2000.
- ESPÍNDOLA, Martha
1998 “La educación superior como factor clave para el desarrollo de la competitividad y la innovación ¿Qué profesional debe contribuir a formar?”. Buenos Aires, Universidad de la Cuenca de la Plata. Consulta: 10 de setiembre de 2008.
<<https://rosaelizabethquintana.wordpress.com/2014/07/02/1963/>>
- Farace, S., y Mazzotta, F.
2015 “The effect of human capital and networks on knowledge and innovation in SMEs1”. *Journal Of Innovation Economics & Management*. (1), p. 39.
- FERRERO, Ramón
2003 *Estrategias Didácticas del Aprendizaje Cooperativo*. México: Trillas.
- FRIEDMAN, HATCH, WALKER
2000 *Atraer, Gestionar y Retener el Capital Humano*. Barcelona: Paidós.
- FLÓREZ, García, Javier
2005 *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima; Universidad del Pacífico, Fondo editorial.

- GABILONDO, A.
2005 “La Universidad Iberoamericana en la Sociedad del Conocimiento, I Encuentro Internacional de rectores de Universia”. España. Consultado: 18 de setiembre 2006.
<<http://encuentro2005.universia.net/declaracionsevilla.htm>>
- GIL, Javier
2004 *La Enseñanza Universitaria*. Madrid: EOS.
- HERNÁNDEZ, Roberto
2003 *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. México: Mc Graw Hill.
- MANTILLA, Samuel
2004 *Capital Intelectual y Contabilidad del Conocimiento*. 3era edición. Bogotá: Ecoe.
- MARCELO, Bernardo
2003 *Gestión Educativa*. Lambayeque: Facultad de Ciencias Histórico Sociales de la Universidad de Lambayeque, Fondo editorial
- MILLER, D., XU, X., & MEHROTRA, V.
2015 “¿When is human capital a valuable resource? The performance effects of Ivy league selection among celebrated CEOs”. *Strategic Management Journal*. 36(6), pp. 930-944.
- GRADSTEIN, Mark, JUSTMAN, Moshe, MEIER, Volker
2005 “The Political Economy of Education: Implications for Growth and Inequality”. *Journal of Economics*, August 2005, Volume 85, Issue 2, pp 205-207. Consulta: 10 de marzo 2008.
<<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/ilrreview>>

- MORIN, Edgar
2003 *Educación en la era planetaria*. Barcelona: Gedisa.
- PAQUAY, Leopold
2005 *La Formación Profesional del Maestro*. 3era edición.
México: Fondo de Cultura Económica.
- PEREZ, Francisco Pérez,
2004 “Las universidades en la Sociedad del Conocimiento”
Boletín virtual especial sobre las Jornadas de la CRUE.
Consulta: 10 de diciembre 2006.
<http://www.crue.org/Boletin/Paginas/BoletinCCSS_n29_marzo_?>
- PEREZ LINDO, Augusto
2008 “Historicidad y futuro de la Educación Superior”.
Buenos Aires, 2010. Consulta: 20 de julio de 2014.
<<http://www.augustoperezlindo.com.ar/docs/universidad/evolucion-universidad.pdf>>
- PEREZ LINDO, Augusto,
2006 “Gestión del Conocimiento en la Universidad”. Buenos Aires. Consulta: 15 de marzo 2014.
<[file:///C:/Documents%20and%20Settings/pc/Mis%20documentos/Downloads/Gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento-%20P%C3%A9rez%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/pc/Mis%20documentos/Downloads/Gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento-%20P%C3%A9rez%20(1).pdf)>
- PEREZ LINDO, Augusto,
2011 “Fundamentos de la gestión del conocimiento en la universidad”. Buenos Aires, volumen 03, nro. 2.
Consulta: 12 de febrero de 2015.
<http://www.gestuniv.com.ar/gu_08/v3n2a1.htm>

PEÑA, Nevado, Domingo

2004 *El Capital Intelectual*. Buenos Aires: Prentice Hall.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, FACULTAD DE EDUCACIÓN

2003 *Métodos y Técnicas de Investigación*, material del diploma en Formación Magisterial, Lima: Pucp, Fondo editorial.

RODRÍGUEZ GÓMEZ, Gregorio,

1996 *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Aljibe.

RÓMAN, MARTINIANO

2004 *Sociedad del Conocimiento*. Lima: ediciones Libro Amigo.

SANDÍN ESTEBAN, María Paz

2003 *Investigación cualitativa en educación: fundamentos y tradiciones*. Madrid: Mc Graw-Hill.

SÁEZ VACAS

2003 “Capital Humano y Gestión del Conocimiento”. En *Más allá de Internet*. Madrid, pp. 14.1. Consulta: 15 de agosto de 2012.
<http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/14%20-Capital%20humano%20_y%20II_.pdf>

SAKAIYA, Taichi

1994 *La Sociedad del Conocimiento*. México: Andres Bello.

SULLIVAN, Patrick

2001 *Rentabilizar el Capital Intelectual*. Barcelona: Paidós.

THIENPHUT, D., JIAMPACHANARAKORN, S., SIRASIRIRUSTH, J., & BOONLOISONG, R.

2015 “Strategic human capital management for a new University: A case study of Suan Dusit Rajabhat University”. *Journal Of Knowledge Management*. 19(1), pp. 108-120.

UNESCO

1998 Informe Mundial sobre la Educación en el siglo XXI. París.

UNESCO

2005 “Hacia las Sociedades del Conocimiento”, Organización Mundial de las Naciones Unidad para la Educación la Ciencia y la Cultura. París. Consulta: 20 de abril 2010. <<http://www.unesco.org/publications>>

WARDINI, A. K.

2015 The IC Practice of Human Capital in a University: An Experience From Indonesia. *Proceedings Of The European Conference On Intellectual Capital*, pp. 474-483.

VIEYTES, Rut

2004 *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires: Las ciencias.

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADORES CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS
<p>General:</p> <p>¿Cómo se desarrollan las Estrategias de Gestión del Capital Humano con respecto a los docentes de la especialidad de Lengua y Literatura con diez a más años de antigüedad, en la Facultad de Educación de una universidad particular de Lima Metropolitana?</p>	<p>General:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar las estrategias de Gestión del Capital Humano que se desarrollan en la Facultad de Educación de la universidad Inca Garcilaso de la Vega. <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar las estrategias de Gestión del Capital Humano de la Facultad de Educación que desarrollan los directivos con respecto a los docentes. Analizar las percepciones de los docentes con respecto a las estrategias de Gestión del Capital Humano desarrollada en la Facultad. 	<p>Variable Independiente</p> <p>Estrategias de gestión del capital humano</p> <p>Variable dependiente</p> <p>Percepción de los docentes</p>	<p>1. Contratación de las personas adecuadas</p>	<p>A. Contratación</p> <p>B. Consideración</p>	<p>Es no experimental del tipo transversal o transeccional porque se centra en analizar cuál es el estado de la variable en un momento dado (Hernández 2003:270).</p>	<p>Población 100 docentes</p> <p>Muestra 11 docentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista (directivos) Encuesta (docentes)
			<p>2. Disposición del clima institucional</p>	<p>A. Alineación con la estrategia Institucional.</p> <p>B. Entendimiento y aceptación mutua</p> <p>C. Competencia</p> <p>D. Autonomía</p> <p>E. Reforzamiento del ROI</p>			<p>Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> Cuestionario de entrevista Cuestionario de encuesta
			<p>3. Constitución del capital humano de las personas</p>	<p>A. Aprendizaje formal</p> <p>B. Aprendizaje social (informal)</p> <p>C. Construir un capital de información</p>			
			<p>4. Retención del capital humano</p>	<p>A. Fortalecer los vínculos</p> <p>B. Conservar la inversión en épocas de incertidumbre</p> <p>C. Elevar el coste del abandono.</p> <p>D. Promover el compromiso con la institución</p>			

CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS DE ANÁLISIS

VARIABLE	INDICADORES/CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
Estrategias de gestión del capital humano	1. Contratación de las personas adecuadas	A. Contratación B. Consideración
	2. Disposición del clima institucional	A. Alineación con la estrategia B. Institucional. C. Entendimiento y aceptación mutua D. Competencia E. Autonomía F. Reforzamiento del ROI <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción con el empleo • Oportunidad de desarrollo. • Reconocimiento de los logros. • Recompensas económicas.
	3. Constitución del capital humano de las personas	A. Aprendizaje formal B. Aprendizaje social (informal) C. Construir un capital de información
	4. Retención del capital humano	A. Fortalecer los vínculos B. Conservar la inversión en épocas de incertidumbre C. Elevar el coste del abandono. D. Promover el compromiso con la institución

INVESTIGACIÓN: PROBLEMA - MATRIZ

TÍTULO

LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE LOS DOCENTES DE LA ESPECIALIDAD DE LENGUA Y LITERATURA EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

PROBLEMA

¿Cómo se desarrollan las estrategias de Gestión del Capital Humano con respecto a los docentes de la especialidad de Lengua y Literatura, con diez a más años de antigüedad, en la Facultad de Educación de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega?

MATRIZ DE ÍTEMS

OBJETIVO GENERAL:

Identificar las estrategias de Gestión del Capital Humano de la Facultad de Educación con respecto a los docentes.

Objetivo específico:

Identificar las estrategias de Gestión del Capital Humano de la Facultad de Educación con respecto a los docentes.

Estrategias de los directivos

- 1 Contratación de inversores de C.H.
Contratación
Consideración
Flexibilidad
Mensaje
2. Disposición del clima institucional:
 - A. Elementos que disponen el escenario para la inversión
 - a.1 alineación con la estrategia institucional.
 - a.2 Entendimiento
 - a.3 Aceptación mutua
 - B. Elementos que influyen directamente en la inversión
 - b.1 Competencia
 - b.2 Autonomía
 - b.3 Reforzamiento del ROI
 - b.4 Compromiso con la institución:
 - Involucración con el puesto de trabajo

1.1.3 Constitución del capital humano:

- A. Aprendizaje informal
- B. Aprendizaje formal (capacitaciones).
- C. Construir un capital de información

1.1.4 Retención del capital humano:

A. El ROI

- Satisfacción con el empleo
- Oportunidad de desarrollo.
- Reconocimiento de los logros.
- Recompensas económicas.

B. Fortalecer los vínculos

- C. Conservar la inversión en épocas de incertidumbre
- D. Elevar el coste del abandono.



GUÍA DE ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

OBJETIVO:

Identificar las estrategias de los directivos con respecto a la gestión del capital humano de los docentes.

Entrevistado: _____

Fecha: _____

Lugar: _____

Hora: _____

1. ¿Cómo son los canales de comunicación que existen entre docentes y directivos en la institución?

¿Se les comunica a los docentes en qué medida se están cumpliendo los objetivos de la institución, así como cuáles son las estrategias que se siguen para lograrlo?

¿Se informa sobre hechos que pueden afectar el desarrollo de la institución?

¿Se les comunica a los docentes que es lo que se espera de ellos y cuáles serán sus beneficios de acuerdo a su desempeño?

2. ¿Los aportes y opiniones de los docentes, son valorados?

¿Cómo? ¿Se los toma en cuenta para las decisiones de la institución?

3. ¿Que actividades, habilidades y/o capacidades son incentivadas por los directivos en los docentes para el desempeño de su cátedra?

¿El aprendizaje permanente, la creatividad, la innovación, etc.?

4. ¿Cómo es la relación de los directivos con los docentes Se otorga libertad a los docentes en el desarrollo de su cátedra?

5. ¿Cómo es el sistema de incentivos que brinda la institución a los docentes que tienen un desempeño profesional sobresaliente?

¿Todos los docentes lo conocen?

Los reconocimientos y beneficios otorgados a algunos docentes ¿son comunicados a todos los docentes en general?

¿Cómo lo considera (atractivo, regular, injusto)?

¿Cree que los incentivos son atractivos en comparación con los que brindan otras universidades?

6. ¿Qué opina de la remuneración económica que se brinda a los docentes

La considera atractiva en comparación con la que otorgan las demás universidades del país

7. ¿Cómo es la selección del nuevo personal?

- ¿La institución cuenta con entrevistadores capacitados para realizar el proceso y brindar un trato adecuado al postulante a la cátedra?
- ¿Los entrevistadores brindan la información suficiente sobre los incentivos que recibirá por el desempeño sobresaliente al postulante a la cátedra?
- ¿La institución cuenta con un contrato flexible que toma en cuenta las características del nuevo docente?

8. ¿Cómo es la relación de los directivos con los docentes con respecto al monitoreo de su labor académica?

Existen comunidades de aprendizaje (explicar) conformadas por los docentes

- ¿Cuáles son?
- ¿Los directivos las incentivan y estimulan?
- ¿Cómo?

9. ¿Cuáles son las estrategias de los directivos para desarrollar su capital humano (docentes) en la institución?

¿Qué clase de actividades de actualización y/o perfeccionamiento organizadas por la institución, dirigidas a los docentes se desarrollan en la Facultad? ¿Cuáles especificar?

10. ¿De qué manera se incentiva y estimula la utilización de las TICs en la gestión de la institución?

- ¿Los conocimientos que aportan los docentes son transformados en material tangible tecnológico como CD, disquete, entre otros?
- ¿Estos conocimientos son publicados en la página web de la universidad?

Observaciones:



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ENCUESTA A LOS DOCENTES

Estimado colega:

La siguiente encuesta es parte de una investigación que busca contribuir a la Gestión del Capital Humano con respecto a los docentes en la Facultad de Educación de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Por favor lea detenidamente las preguntas y respóndalas conscientemente. Sus respuestas serán de gran ayuda para mejorar la gestión actual en la Institución.

CABE RECALCAR, QUE LA ENCUESTA ES ANÓNIMA PARA ASEGURAR LA CONFIDENCIALIDAD DEL CASO.

MARQUE CON UNA X LAS ALTERNATIVAS QUE CONSIDERE VERDADERAS. (sólo una de las alternativas por pregunta)

1. Durante un año lectivo ¿con qué frecuencia se desarrollan reuniones entre directivos y docentes?

Nunca Pocas veces Frecuentemente Siempre

2. ¿En las reuniones entre los directivos y docentes se tratan temas referidos a: (marcar como máximo dos alternativas).

- Analizar en qué medida se están cumpliendo los objetivos trazados en concordancia con el objetivo macro de la institución.
- Las estrategias que se están siguiendo en concordancia con la estrategia macro de la institución.
- Que se espera de los docentes de acuerdo a su desempeño.
- Cuáles serán sus beneficios de acuerdo a su desempeño.

3. ¿Existen canales de comunicación permanente entre los docentes y directivos de la institución, que informen sobre hechos que puedan afectar el desarrollo de la misma?

Nunca Pocas veces Frecuentemente Siempre

4. ¿Se toma en cuenta el aporte y opiniones de los docentes antes de tomar decisiones importantes para la institución?

Nunca Pocas veces Frecuentemente Siempre

5. ¿La institución incentiva en los docentes la presentación de proyectos de innovación?

Si No sé No

Otros actividades (especifique) _____

6. ¿Se otorga libertad a los docentes en el desarrollo de su cátedra?

Nunca Pocas veces Frecuentemente Siempre

7. ¿Los docentes conocen el sistema de beneficios y reconocimientos, al desempeño profesional sobresaliente, que otorga la institución?

Nadie Sólo algunos La mayoría Todos

8. ¿Los reconocimientos y beneficios otorgados a algunos docentes, sobresalientes, son comunicados a todos los docentes en general?

Nunca Pocas veces Frecuentemente Siempre

9. ¿En la selección del nuevo personal, la institución cuenta con entrevistadores capacitados para realizar el proceso y brindar el trato adecuado al postulante a la cátedra?

No sé Nunca Pocas veces Frecuentemente Siempre

10. ¿La institución informa a los docentes que van a ser contratados los beneficios que recibirán de acuerdo a su desempeño profesional?

No sé Nunca Pocas veces Frecuentemente Siempre

11. ¿La institución cuenta con un contrato flexible que toma en cuenta las características del nuevo docente?

Sí No sé No

12. ¿Conoce la existencia de comunidades de aprendizaje (equipos de trabajo conformados espontáneamente por los docentes para el desarrollo de proyectos o innovaciones etc.) en la Facultad?

Sí No sé No

13. ¿Los directivos incentivan y estimulan la creación de comunidades de aprendizaje?

Nunca Pocas veces Frecuentemente Siempre

14. ¿Se desarrollan actividades de actualización y perfeccionamiento organizadas por la Facultad, dirigidas a los docentes de la Facultad?

Nunca Pocas veces Frecuentemente Siempre

Si respondió afirmativamente, escriba ¿qué actividades conoce?:

14. ¿Los conocimientos que aportan los docentes son transformados en material tangible tecnológico como CD, disquete, entre otros?

Nunca Pocas veces Frecuentemente Siempre

15. ¿Estos conocimientos son publicados en la página Web de la universidad?

Nunca Pocas veces Frecuentemente Siempre

16. ¿La institución cuenta con intranet (plataforma virtual interna) que permite interactuar a los docentes entre ellos y con los alumnos en la Facultad)?

Sí No No sé

17. ¿Qué clase de incentivos brinda la institución por el esfuerzo y desempeño profesional sobresaliente? (puede marcar más de una alternativa)

Ascensos
 Becas para estudios, en perfeccionamiento o capacitación
 Reconocimientos públicos
 Reconocimientos personales
 Bonos económicos
 Aumento de remuneración

Otros (especifique): _____

18 ¿Cómo considera el sistema de incentivos que brinda la institución?

No existe Deficiente Regular Bueno Muy bueno

19. ¿Cree que el sistema de incentivos que brinda la universidad es atractivo en comparación con el que brindan otras universidades?

Si No No sé

20. ¿Considera que la remuneración económica de los docentes que brinda la universidad es atractiva en comparación con la que otorgan otras universidades del país?

Si

No

21. ¿Cómo considera su trabajo? Marcar la alternativa con la que se sienta más identificado.

Interesante

Reconfortante

Rutinario

Estresante

Frustrante

Un reto constante

Otros _____

¿Por qué? _____

22. ¿Cómo se siente con respecto a su compromiso con la institución? Identifíquese con sólo una de las siguientes frases:

- Me enorgullece pertenecer a esta institución
- Me siento obligado a pertenecer a esta institución

23. ¿Abandonar la institución significaría para usted?

- Un costo económico considerable
- Un costo moral (pérdida de la relación con los alumnos)
- Un costo social (pérdida de relación con los colegas y amigos)
- Un costo institucional; pérdida de la relación con la institución

Otros (especifique): _____

24. De manera general, con respecto al trabajo que desempeña usted diría que:

- Trabaja más horas de lo asignado
- Cumple con sus horas exactas de trabajo

GRACIAS POR EL TIEMPO BRINDADO