

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



PUCP

Percepciones de los profesores sobre el proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano en un Instituto de Educación Superior Tecnológico privado de Lima

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR

Mayra Ledith Pinedo López

ASESOR

Dr. Osbaldo Turpo Gebera

Junio, 2018



A mi compañero, gracias Juve.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se desarrolla bajo la esencia de la investigación cualitativa, de nivel descriptivo, realizada bajo el método de estudio de caso y busca responder la pregunta ¿Cuáles son las percepciones de los profesores sobre el proceso de capacitación, como parte de la gestión del capital humano, en un instituto de educación superior tecnológico privado de Lima?

El objetivo principal es determinar las percepciones de los profesores, del instituto en mención, sobre el proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano; y como objetivos específicos se plantea identificar las percepciones de los profesores sobre la gestión del capital humano en la institución; e identificar y analizar la percepción de los profesores en relación a las etapas del proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano.

Para la presente investigación se trabajó con una muestra de dieciséis profesores. Para el recojo de información se utilizó la técnica de grupo focal y el guion de grupo focal como instrumento. Las categorías a analizar fueron: a) las percepciones de los profesores sobre la gestión del capital humano y b) las percepciones de los profesores sobre las etapas del proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano. Como subcategorías para la categoría a) se consideró la importancia de la gestión del capital humano; y para la categoría b) se definieron como subcategorías: la detección de necesidades de capacitación, el planeamiento, la ejecución y la evaluación de la capacitación.

De los hallazgos se reflexiona sobre la importancia que tiene la gestión del capital humano, pero sobre todo el proceso de capacitación. Desde la percepción de los profesores todas las etapas son valoradas, pero señalan que en la institución educativa no se evidencia el cumplimiento efectivo de estas. Se identifica además la necesidad de un mayor involucramiento de las autoridades y la articulación entre las necesidades de capacitación de los profesores, las metas de la institución y los responsables de organizar el proceso de capacitación.

INDICE

DEDICATORIA	ii
RESUMEN EJECUTIVO	iii
ÍNDICE	iv
INTRODUCCIÓN	1
PRIMERA PARTE: ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO	5
CAPÍTULO 1: LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	5
1.1. Definición e importancia	5
1.2. Procesos de desarrollo del capital humano	12
1.2.1. Capacitación y desarrollo de personal	14
1.2.2. Desarrollo organizacional	16
1.3. Gestión del capital humano en los institutos de educación superior ...	19
CAPÍTULO 2: EL PROCESO DE CAPACITACIÓN COMO PARTE DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	24
2.1. Detección de las necesidades de capacitación	25
2.2. Planeamiento de la capacitación	28
2.3. Ejecución de la capacitación	29
2.4. Evaluación de los resultados de la capacitación	31
SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	34
CAPÍTULO 1: CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	34
1.1. Enfoque, nivel y método de investigación	35
1.2. Caracterización de la institución educativa	36
1.3. Objetivos de la investigación	38
1.4. Categorías de estudio	39
1.5. Criterios de selección de la muestra	39
1.6. Técnicas e instrumentos de obtención de la información	41
1.7. Aplicación del instrumento de obtención de la información y protocolo de consentimiento informado.....	44
1.8. Aspectos éticos de la investigación.....	45
1.9. Validación del instrumento	45
1.10. Organización y análisis de la información: codificación y categorización	47

CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
2.1. Importancia de la gestión del capital humano	48
2.2. Detección de necesidades de capacitación	52
2.3. Planeamiento de la capacitación	56
2.4. Ejecución de la capacitación	59
2.5. Evaluación de los resultados de la capacitación	62
2.6. Etapas más y menos valoradas de la capacitación	63
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
APÉNDICES	79



INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo caracterizado por profundas y constantes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales y culturales; en donde el conocimiento adquiere cada vez mayor valor. Por ello, con mucha razón, a esta nueva realidad se le ha denominado “sociedad del conocimiento”. Por lo tanto, esta gran cantidad de información y conocimiento necesita adaptarse y gestionarse de acuerdo a las necesidades de las personas y de las instituciones.

Es verdad que el concepto de “sociedad del conocimiento” y gestión del conocimiento proviene de las organizaciones productivas; sin embargo, existe la necesidad de adaptarlo al mundo educativo. Este intento no ha sido fácil, ya que, una organización educativa posee características particulares, diferentes a una organización productiva. Precisamente, esta diferencia exige un profesional de la educación con nuevas capacidades y competencias; social y políticamente comprometido; responsable, y en contacto con el desarrollo contemporáneo.

En la gestión del conocimiento los individuos son uno de los elementos clave en las organizaciones. “El capital humano es el conocimiento útil para las organizaciones, y la capacidad para regenerarlo. Es la parte del capital intelectual en que se recogen tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y de los equipos de trabajo que integran la organización” (Menna, 2009: 6). El desarrollo del capital humano debe ser permanente y orientado a mejorar el desempeño y elevar la eficacia y eficiencia. Mayrowetz y Smylie (2004) mencionan que el desarrollo del capital humano en las

instituciones de educación superior debe incluir: el reclutamiento, selección y colocación de personal docente de calidad en aulas; la inducción, motivación y retención de los miembros del cuerpo docente de calidad; y el desarrollo continuo de la calidad del profesorado.

En consecuencia, ante esta nueva realidad, las organizaciones educativas también tienen que cambiar y responder con eficiencia. Para ello, se requiere de un profesional de la educación con múltiples competencias que incluyan conocimientos, destrezas y valores.

Aunque la importancia del capital humano es evidente, y por consecuencia de su gestión, poca investigación se ha llevado a cabo para determinar la disposición de organizaciones (por ejemplo, institutos de educación superior tecnológica) que se embarcan en la gestión del capital humano (Brush y Ruse, 2005; Kazan, 2005; Weiss y Finn, 2005). Además, la búsqueda en las bases de datos (Proquest, Ebsco, Emerald, catálogo de la PUCP y otros centros de información) y la búsqueda en las páginas web de los principales Institutos Tecnológicos privados del Perú, no evidenciaron resultados de investigación sobre el desarrollo del capital humano en instituciones de educación superior tecnológica, a diferencia de estudios encontrados realizados sobre la gestión del capital humano en instituciones de educación básica (Jaramillo, 2001; Tenorio, 2007; entre otros).

Por ello, esta investigación realizó un análisis sobre el proceso de capacitación, como parte de la gestión del capital humano, en un instituto de educación superior tecnológico privado de Lima, planteando como interrogante ¿Cuáles son las percepciones de los profesores sobre el proceso de capacitación, como parte de la gestión del capital humano, en un instituto de educación superior tecnológico privado de Lima? El problema goza de actualidad, y por ende es pertinente, debido a que en estos últimos tiempos se discute con mayor frecuencia e interés la incidencia de contar con colaboradores comprometidos con el desarrollo de la organización y con las competencias necesarias para sostener el desarrollo institucional y orientar a los estudiantes en su proceso formativo.

Adicionalmente, el tema y el problema de investigación planteados son significativos e importantes pues constituyen un aporte importante para la gestión educativa de la educación superior, específicamente en instituciones dedicadas a la formación en tecnología, pues la teoría señala que el capital humano es el principal generador de la innovación; la actividad, la experimentación y la manipulación por parte de los estudiantes se convierten en los métodos de enseñanza, los principios y las condiciones fundamentales para el aprendizaje. En ese sentido se planteó determinar las percepciones de los profesores sobre el proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano, las cuales permitieron identificar y analizar la gestión del capital humano y las etapas del proceso de capacitación de la institución. Este análisis permite a que las instituciones reflexionen en la importancia del desarrollo profesional dentro de un entorno retador y competitivo, de esa manera podrán atraer y retener profesores competentes y productivos cuya enseñanza u orientación permita a sus estudiantes el logro de las competencias necesarias planteadas en el perfil de egreso de sus carreras profesionales, así como la creación de productos, mejora de procesos, nuevas investigaciones, entre otros.

La investigación propuesta se enmarcó dentro de la línea de gestión del conocimiento en el campo educativo, que es una de las tres líneas propuestas en la Maestría en Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, para la mención en Gestión de la Educación. A su vez, se encontró dentro del eje vinculado al capital humano de las organizaciones educativas. Esta línea enfatiza el valor del capital humano de las organizaciones, es por ello, fundamental conocer su gestión como recurso estratégico y de desarrollo organizacional.

Es necesario señalar que el presente estudio es viable pues se cuenta con los recursos bibliográficos, humanos y económicos para llevar a cabo la investigación sin mayores contratiempos. Adicionalmente, contempla todos los aspectos éticos exigidos por la universidad.

Consideramos que tanto el tema como el problema propiciarán nuevas investigaciones dirigidas a la gestión del conocimiento desde el acercamiento y conocimiento del proceso de capacitación como parte de la gestión del capital

humano. Además, permitirá la elaboración de lineamientos institucionales para formular políticas institucionales orientadas al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de los docentes que ejercen funciones pedagógicas en la educación superior tecnológica.

El estudio comprende dos partes: La primera que aborda en un primer capítulo los antecedentes y marco teórico relacionados a la gestión del capital humano en donde se muestran los principales hallazgos de la literatura sobre su definición e importancia, los procesos de desarrollo del capital humano, la gestión del capital humano en los institutos de educación superior tecnológico y se realiza la caracterización de la institución educativa objeto de análisis. En el segundo capítulo se presenta la información bibliográfica referida al proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano en donde se abordan las etapas del proceso: detección de las necesidades, planeamiento, ejecución y evaluación de los resultados de la capacitación.

La segunda parte desarrolla el diseño metodológico en donde se describe el recojo, análisis e interpretación de la información, lo cual permitió realizar el análisis de los resultados. Además, se plantean las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Como apartado final se incluye la bibliografía y los anexos del trabajo.

PRIMERA PARTE: ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

La globalización, la revolución tecnológica, científica, y la renovación permanente del conocimiento son aspectos claves en la sociedad del conocimiento. La gestión del capital humano, frente a esta realidad, se ha convertido en las últimas décadas en un factor estratégico para las instituciones.

Esta importancia es reconocida también por las instituciones educativas, las cuales han empezado a diseñar estrategias eficaces para la gestión de su capital humano reconociendo que lo que establece la diferencia ya no es la infraestructura o los equipos. Por lo tanto, es esencial revisar la información académica sobre la definición e importancia de la gestión del capital humano, sus procesos y cómo se desarrolla en los institutos de educación superior tecnológica.

CAPÍTULO 1: LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

1.1. Definición e importancia

Las conceptualizaciones de la gestión del conocimiento, el capital humano y el capital intelectual son comunes en la literatura estratégica de la gestión de los recursos (Nonaka y Takeuchi 1995; Edvinsson y Malone, 1998; Marsick y Watkins, 1999). Estos defensores del enfoque del capital humano afirman que muchos de los activos que los individuos aportan a la organización son intangibles, como premisa en el conocimiento individual, tácito más que el conocimiento explícito,

formal, rutinario y estandarizado. El argumento se desarrolla a lo largo del tiempo sustentado en que el conocimiento personal añade mayor valor a las organizaciones, al respecto Marsick y Watkins (1999), señalan lo siguiente:

[...] the people who possess the accumulated knowledge about an organisation are the carriers of knowledge capital. They are the people who leave the workplace every night and may never return. They possess something for which they have spent untold hours listening and talking while delivering nothing of tangible value to paying customers. Their brains have become the repositories of an accumulation of insights about how "things work here [...] Learning organisations extend capacity to use learning as a strategic tool to generate knowledge in the form of products, patents, processes and services and to use technology to capture knowledge (p. 208).¹

Se evidencia entonces, que resulta estratégico reconocer la importancia de las personas como generadores y portadores del capital del conocimiento, pues este se convierte la principal estrategia para generar conocimiento en forma de producto, servicios, entre otros que le agregan valor a la organización a la que pertenecen.

En las investigaciones de estudiosos de la administración, el término "capital humano" se ha definido como un componente elemental en la mejora de los productos, servicios y colaboradores de una organización con el fin de aumentar la productividad, así como mantener una ventaja competitiva (Becker, 1993; Schultz, 1971). Múltiples definiciones de capital humano se han dado para explicar su concepto, sin embargo, no hay conceptos nuevos o diferentes de lo que ya se ha dicho: El término "capital humano" se corresponde con una de las dimensiones internas de capital intelectual y está formado por la educación, competencias, valores, actitudes y componentes de experiencia. Es el repertorio de conocimientos, competencias, actitudes y comportamientos incrustado en un individuo (Youndt, 2004; Rastogi, 2000).

¹ [...] las personas que poseen el conocimiento acumulado sobre una organización son los portadores del capital de conocimiento. Son las personas las que salen del lugar de trabajo todas las noches y es posible que nunca regresen. Poseen algo por lo que pasaron horas incalculables escuchando y hablando sin entregar nada de valor tangible a los clientes que pagan. Sus cerebros se han convertido en repositorios de una acumulación de ideas sobre cómo funcionan las cosas aquí [...] Las organizaciones de aprendizaje amplían la capacidad de utilizar el aprendizaje como una herramienta estratégica para generar conocimiento en forma de productos, patentes, procesos, servicios y para usar tecnología para capturar el conocimiento.

En esa línea, Edvinsson, primer director de capital intelectual del grupo sueco Skandia, señala que “el capital humano consiste en todas las capacidades individuales, destrezas, conocimientos y experiencia de los colaboradores de las organizaciones además de la actualización constante incorporando y compartiendo esos nuevos conocimientos junto con los antiguos” (Axtle-Ortiz y Acosta-Prado, 2017: 106).

Los profesores como parte del capital humano en las instituciones educativas adquieren diversas capacidades a lo largo de su experiencia, las mismas que deben ser fortalecidas permanentemente para potenciar su labor en el proceso formativo de los estudiantes, así como diseñar nuevos servicios, productos, proceso o utilizar nuevas metodologías.

La naturaleza cambiante del trabajo - sobre todo tecnológica, de organización, y evolución de la competencia ha hecho que las organizaciones del sector público y privado presenten dificultades para atraer y retener empleados calificados (Baldwin y Johnson, citados por Khasawneh, 2011). Algunos investigadores afirman que los seres humanos o capital humano puede ser la única ventaja competitiva sostenible que una organización tiene en nuestro mundo globalizado (Bontis, 1996).

Al respecto, es importante señalar la importancia que viene tomando para las organizaciones el reconocimiento a los colaboradores, el establecimiento de condiciones óptimas para el desarrollo de sus funciones, un clima laboral idóneo, la flexibilidad en el espacio de trabajo, así como la generación de incentivos. Todos estos aspectos son valorados por los trabajadores, por ello, éstos elegirán las organizaciones que les brinden mayores y mejores condiciones y en las que se les reconozca como elemento clave para el desarrollo de la organización.

El reconocimiento del capital humano ha sido motivado por la constatación de que el crecimiento en capital físico ha hecho muy poco para explicar el crecimiento de los ingresos en la mayoría de las organizaciones, y más bien los activos intangibles, tales como el capital humano ha sido el elemento clave para el desarrollo económico (Becker, 1993; Zidan, 2001).

En línea con lo expuesto, los mejores productos o servicios han sido concebidos por el capital humano, desde organizaciones empresariales hasta las que brindan servicios educativos, son las personas las que interactúan con otras, las que se encuentra permanentemente en contacto con el contexto en donde se realiza la actividad, se especializan en algunos procesos y, por lo tanto su conocimiento es valioso en tanto pueden generar estrategias de mejora.

Asimismo, el capital humano es cada vez más reconocido como la fuente más importante de las capacidades de la organización, y por ello es imprescindible que este activo esté apalancado adecuadamente para proporcionar un valor óptimo para la institución, porque el aporte de los colaboradores es probable que cumpla o exceda el valor del capital financiero (Swanson y Holton, 2001).

En ese sentido, las organizaciones deben promover actividades para el fortalecimiento de capacidades de sus colaboradores, así como su desarrollo personal y profesional, desde un proceso de reclutamiento efectivo acorde a las necesidades de la institución, así como el estableciendo de procesos de capacitación, la evaluación de desempeño, entre otros; recordando que solo a través de una gestión eficiente de capital humano se podrá seleccionar y retener el mejor potencial, que se verá reflejado en mejores resultados organizacionales.

El tratamiento de capital humano como un medio para el logro de resultados positivos de negocio es el enfoque predominante en la literatura. Sobre ello, es importante señalar que la teoría del capital humano se originó en el campo de la teoría del desarrollo macroeconómico (Schultz, 1971; Becker, 1993) y se ha aplicado cada vez más en las áreas de creación de valor de la empresa (Rastogi, 2000; Mayo, 2001), la ventaja competitiva (Gratton, 2000; Pfeffer, 1994) y el crecimiento de la organización a largo plazo (Tomer, 2003; Chuang, 1999). Se supone principalmente que la creciente valoración del capital humano para las organizaciones refleja la opinión de que los valores de mercado dependen menos de los recursos tangibles y más de los recursos intangibles, en particular los recursos humanos. “[...] well-developed human resources serve to provide the

foundation on which an edifice of human capital may be built [...]". (Rastogi, 2000: 196)²

Aunque la teoría del capital humano se ha desarrollado esencialmente como una contribución a las teorías sobre el crecimiento económico, un número de teóricos de la organización han utilizado los principios del capital humano para demostrar cómo las empresas pueden crear una ventaja competitiva a través del desarrollo del capital humano de los individuos (Garavan, Morley, Gunnigle y Collins, 2001; Nordhaug, 1993).

Una empresa se mide por la capacidad de sus colaboradores, finalmente esto es lo que hace posible que los resultados de la organización tengan la calidad que le permitirá a la misma ser competitiva. En ese sentido, es muy importante generar el análisis y la acción, más que buscar conseguir resultados únicamente, es decir convertir a la organización de una que reacciona por una que aprende.

Al respecto, Becker (1993), el fundador de la teoría del capital humano, lo define como la importancia que le otorgan las organizaciones, en cuanto a formación y capacitación, para potenciar y aumentar los conocimientos, experiencia y competencias de sus colaboradores que en última instancia pueden maximizar la productividad y de esa manera el cumplimiento de las metas planteadas por la organización. Con ello, la calidad del trabajo mejora; los individuos adquieren los retornos en forma de ingresos adicionales, los salarios más altos, mayor seguridad económica, y el aumento de las perspectivas de empleo; pudiendo, de esta forma la organización dar cuenta de importantes beneficios económicos (Kaplan y Norton, 2004; Nafukho, 2004; Sweetland, 1996; Torracó, 2001).

Ante ello, tanto en la organización productiva como en las organizaciones educativas, existen muchos conocimientos que necesitan ser gestionados y explicitados de manera eficaz para lograr los objetivos deseados, es decir, brindar un servicio de calidad. Sobre este aspecto, Becker (1993) profundiza un poco más en la necesidad de capacitación del capital humano, indicando que a través de esta

²"[...] los recursos humanos bien desarrollados sirven para proporcionar la base sobre la cual se puede construir un edificio de capital humano [...]".

los empleados aumentan su productividad en el aprendizaje de nuevas habilidades y el perfeccionamiento de los antiguos a través de su trabajo diario. El autor, señala que hay dos tipos de formación: La primera es la formación general (como la alfabetización), que es transferible de una organización a otra y es útil para todas las organizaciones. Se puede administrar o compartir a otras personas, pero sólo con carácter temporal; su titularidad no es transferible. La segunda es la formación específica, que se refiere a las habilidades o conocimientos que son útiles solamente a un empleador o la industria.

Una correcta gestión del capital humano coadyuva con el logro de los objetivos institucionales, mediante la implementación de mecanismos, procesos, etapas, entre otros, previamente definidas, siendo la capacitación una de ellas, en donde el conocimiento es considerado como un proceso humano y personal, a través del cual se articulan el contexto y elementos de motivación internos y externos de cada persona.

Khasawneh (2011), señala que la gestión del capital humano permite a las organizaciones:

[...]

- Determine more effectively the type of talents needed to execute institutional strategy and operational requirements;
- Determine more effectively the number of people needed over the term of the institution's strategic and operation plan (this requires assessing the capabilities of the current talent pool and identifying the capacity that will be required in the future);
- Identify talent gaps and priorities more effectively and determine the best approach for closing the gaps by looking at their relative size; and
- Decide more effectively what actions/investments the institution should take to align its overall strategy and talent. (p. 535)³

3

- Determinar de manera más efectiva el tipo de talentos necesarios para ejecutar la estrategia institucional y los requisitos operacionales;
- Determinar más efectivamente la cantidad de personas necesarias durante el plazo del plan estratégico y operativo de la institución (esto requiere evaluar las capacidades del grupo de talentos actual e identificar la capacidad que se requerirá en el futuro);
- Identificar las brechas de talento y las prioridades de manera más efectiva y determinar el mejor enfoque para cerrar las brechas observando su tamaño relativo; y
- Decidir de manera más efectiva qué acciones / inversiones debe tomar la institución para alinear su estrategia general y talento.

En esa misma línea, la gestión del personal resulta estratégica pues las organizaciones van a atraer a los mejores colaboradores y van a desarrollar las competencias de sus actuales empleados. La función del área encargada de gestionar el capital humano será el vínculo entre la organización y el personal.

Por lo tanto, es importante que las organizaciones interioricen y transmitan a todos sus miembros la relevancia del capital humano, en primer lugar a través de sus políticas, en donde queda explícito el objetivo, las estrategias, el perfil del colaborador y las actividades que realiza la organización para la gestión de su capital humano, como una adecuada inversión en los procesos de gestión del capital humano (es decir, la mejora continua de los conocimientos de los individuos, las destrezas y habilidades) para el desarrollo organizacional (Youndt, 2004).

Al respecto, el liderazgo y la motivación cobran un papel muy importante. Por tal razón, es indispensable comprender y poner en práctica estos aspectos, pues ayudará a conocer mejor cuál es el propósito de la organización, qué se espera del personal, cuáles son las expectativas de los colaboradores, así como la razón de sus acciones.

Si bien es importante señalar que el capital humano se analiza principalmente desde un enfoque administrativo - empresarial, económico y productivo, existe la necesidad de adaptarlo a las instituciones educativas, teniendo en consideración que esta posee características particulares, diferentes a una organización productiva. Precisamente, esta diferencia exige un profesional de la educación con nuevas capacidades y competencias; social y políticamente comprometido; responsable, y en contacto con el desarrollo contemporáneo.

Ante ello la Corporación Centro Internacional de Marketing Territorial para la Educación y el Desarrollo de Colombia, CIMTED (2016) en su informe sobre gestión del talento humano menciona que: “Los recursos humanos son componente fundamental para implementar una estrategia de globalización, siendo paulatinamente reconocida como el mayor determinante del éxito o fracaso de los negocios. Las empresas en ambientes globales han puesto mucho énfasis en el talento humano, como factor clave del éxito de su internacionalización” (p.55)

Dentro de ese marco conceptual las instituciones educativas tienen el gran reto de insertarse de manera eficiente en la sociedad del conocimiento, transformarse para responder a las nuevas demandas e impulsar el desarrollo del país tomando conciencia de que son los profesores, con sus conocimientos y comportamientos, los que van ofreciendo la imagen de la organización y el desarrollo de la misma.

Las organizaciones en general deben alinear estrechamente sus estrategias y programas de acuerdo a los aspectos identificados en el contexto en el que se desarrollan, así como a las líneas estratégicas de la institución y sus factores diferenciadores, teniendo en consideración la importancia que implica las exigencias de la planificación estratégica (Gómez, 2011)

1.2. Procesos de desarrollo de capital humano

El capital humano es el conocimiento que poseen los agentes de la organización, así como la capacidad para renovarlo permanentemente. Es el motor de una organización. En esa línea, para el caso de las organizaciones educativas, el conocimiento, la experiencia y las relaciones afectivas que establecen los docentes, configuran el aspecto medular en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Al respecto, Chiavenato (2011) señala:

[...] Las personas tienen una enorme capacidad para aprender habilidades, captar información, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones deben obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo. (p. 316).

Complementando la idea del autor, podemos identificar el valor que actualmente las organizaciones le otorgan al desarrollo del capital humano, dado que contribuye directamente con el crecimiento de las mismas, en ese sentido resulta una urgencia para las organizaciones desarrollar sistemas de gestión de la capacitación que aseguren el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de los colaboradores.

Asimismo, tal como lo señala Rodríguez (2016):

El capital humano adquiere gran importancia en la universidad, ya que la esencia misma de esta, la generación de nuevo conocimiento, solo puede ser producido por los miembros de la institución. Por ello, es fundamental que la gestión que se desarrolle en ella esté centrada en dicho recurso y no sólo en este, sino también en el universo de personas que acompañan y dan apoyo a la gestión, quienes deben ser incluidos como parte integrante de ese Capital Humano que debe gestionarse (p. 25)

La importancia fundamental de la gestión del capital humano en las instituciones educativas en todos los niveles es imprescindible para el éxito del sistema educativo; siendo el proceso de capacitación uno de los aspectos más considerados por los expertos en la materia, dado que el impacto de los profesores va más allá de los resultados de aprendizaje en sus estudiantes, pudiéndose vincular a propuestas innovadoras en el servicio educativo, impacto en los objetivos estratégicos de la organización, mejoramiento de factores sociales positivos, entre otros.

Ospina (2010) advierte sobre la gestión del capital humano indicando que: “En general las prácticas de Gestión Humana actuales, si bien es cierto han mejorado mucho y son más eficientes, poco lo han hecho en efectividad y la innovación en estas es escasa y poco han contribuido a la renovación de las organizaciones y a la adaptación a un entorno que cambia con rapidez en medio de una competencia cada vez mayor y más agresiva [...]” (p. 82)

El potencial innovador de una organización se determina por la capacidad y disposición para retar el status quo que permita mejorar o generar propuestas novedosas y su implementación haciendo uso efectivo de los recursos. Para generar la innovación, es importante gestionar adecuadamente al capital humano, como el diseño de procesos de reclutamiento que permitan captar candidatos calificados, disminuir el índice de rotación del personal, motivar a los colaboradores y brindarles oportunidades de hacer una línea de carrera profesional dentro de la empresa.

En resumen, en las instituciones educativas se requiere de un profesional con múltiples competencias que incluyan conocimientos, destrezas y valores. De aquí la necesidad que las organizaciones cuenten con procesos de desarrollo de capital

humano que involucren la capacitación y desarrollo del personal; y el desarrollo organizacional (Chiavenato, 2011).

1.2.1. Capacitación y desarrollo de personal

Según Flippo citado por Chiavenato (2011), dentro de una concepción más limitada, “la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo” (p. 322). McGehee también citado por Chiavenato (2011) señala que “la capacitación significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales”. (p. 322).

En adición a lo anteriormente expuesto, Chiavenato (2011) señala que los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (p. 324)

Como consecuencia, la capacitación permite a los colaboradores desempeñar sus funciones de acuerdo a lo esperado por la organización, se constituye en una herramienta para adaptarse a los cambios, nuevas tendencias, políticas, así como permite alcanzar las metas planteadas por la organización y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

La capacitación es una responsabilidad y una función de la organización. Desde el punto de vista de la administración, la capacitación constituye una responsabilidad administrativa. En otras palabras: “las actividades de capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad. Para desarrollar esta política se pueden proporcionar

entrenadores de staff y divisiones de capacitación especializadas” (Dale citado por Chiavenato, 2011: 324).

En ese sentido, la capacitación implica un compromiso y dedicación que se da desde la alta dirección hasta cada uno de los niveles de la organización, es decir, se encuentra implícito en la interacción de todo el personal. Se evidencia desde la presentación de un nuevo producto o servicio, la explicación de una nueva propuesta, entre otras formas.

La capacitación deja de ser secundaria y pasa a ser un aspecto clave para el desarrollo de la organización, teniendo como rol principal potenciar y desarrollar conocimientos en los colaboradores para que estos puedan ser trasladados al puesto de trabajo.

El proceso de capacitación planteado por Hinrichs, citado por Chiavenato (2011) sugiere los siguientes componentes:

- Insumos (entradas o inputs), como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
- Proceso u operación (throughputs), como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.
- Productos (salidas u outputs), como personal capacitado, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
- Retroalimentación (feedback), como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos. (p. 324)

La capacitación y desarrollo del personal debe ser parte de las políticas de las organizaciones educativas, porque de esa manera se potencia la organización, los procesos, servicios y productos de la misma, pero en especial se contribuye a la mejor del proceso de aprendizaje de los estudiantes. En ese sentido, la capacitación se define como un proceso que promueve el desarrollo profesional, personal y social de cada uno de los docentes de la organización, con la finalidad de promover la innovación, proponer soluciones, mejorar la calidad educativa y contribuir al desarrollo organizacional.

En ese sentido, Gutiérrez, Nares, Velasco y Martínez (2017) indican que “En la actualidad se demanda una educación de calidad y para ello se requiere que el docente se encuentre preparado para cubrir las expectativas requeridas de la propia institución educativa” (p. 95).

Cada institución educativa responde a características y necesidades particulares, pero todas deben orientar su oferta educativa al logro de la calidad de la misma, asegurando que el proceso de aprendizaje sea integral, en ese sentido, siendo que los docentes son agentes de cambio, el fortalecimiento de sus capacidades debe ser considerado como una prioridad en su institución.

Además, Wang (2002) señala que “the effect of training on productivity growth is approximately five times as much as would be generated by compensation activities” (p, 205)⁴. Y en adición a ello, Brown (2003) menciona la importancia de la capacitación indicando *que* “training demonstrates a commitment to the employee and signals a desire to retain and deploy the individuals and their skills over time” (p. 51).⁵

En resumen, cuando nos referimos a capacitación se asocia al desarrollo de las personas de manera individual a diferencia del desarrollo organizacional que abarca todo el sistema organizacional relacionado con el planeamiento estratégico, así como con la sostenibilidad del mismo en el largo plazo.

1.2.2. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional plantea que las organizaciones son un todo, de esa manera aquellas empresas que funcionaban bajo un esquema meramente operativo y mecánico se convierten en organizaciones ágiles, promoviendo una cultura de aprendizaje interno y de logro de objetivos comunes entre la misma

⁴ "El efecto de la capacitación en el crecimiento de la productividad es aproximadamente cinco veces más de lo que generarían las actividades de compensación".

⁵ "La capacitación demuestra un compromiso con el empleado y señala el deseo de retener y desplegar a los individuos y sus habilidades a lo largo del tiempo"

organización y sus colaboradores; con la finalidad de mejorar los procesos, hacerlos sostenibles e incrementar la productividad.

Schein citado por Chiavenato (2011) establece los elementos que comprende el desarrollo organizacional:

- “1. Una orientación de largo plazo.
2. Los esfuerzos dirigidos a la eficacia global de la organización en su conjunto y no sólo de una parte.
3. Los pasos de diagnóstico y de intervención desarrollados entre los gerentes de línea y el consultor” (p. 350)

Bennis, citado por Chiavenato (2011) señala cuatro condiciones básicas que dan origen al desarrollo organizacional:

1. Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
2. Un aumento del tamaño de las organizaciones, lo que provoca que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no baste para sustentar el crecimiento.
3. Una creciente diversificación y una gradual complejidad de la tecnología moderna, que exigen la integración de nuevas actividades y personas especializadas con competencias diferentes.
4. Un cambio de comportamiento administrativo en virtud de:
 - a) Un nuevo concepto de hombre [...]
 - b) Un nuevo concepto de poder [...]
 - c) Un nuevo concepto de los valores organizacionales (p. 351)

Entonces, con el objetivo de asegurar la efectividad y viabilidad de la organización, la evaluación de todos los aspectos de la misma es esencial en un entorno cambiante donde todos estos aspectos cambiarán con el tiempo y la parte fundamental del desarrollo organizacional es conducir los cambios en la cultura, estructura, formas de trabajar y de relacionarse para asegurar que la organización responda mejor a su nuevo entorno.

El proceso del desarrollo organizacional, según Margulies citado por Chiavenato (2011), consta de cuatro etapas las cuales se resumen a continuación:

- Recolección y análisis de datos. Identificación de la información necesaria y las formas para recolectarlos dentro de la organización.

- Diagnóstico organizacional. Luego del análisis de la información recogida se realiza la interpretación de resultados para determinar los aspectos a resolver y sus consecuencias.
- Acción de intervención. Se determina el mecanismo o intervención idóneo para solucionar algún problema específico de la organización para luego realizar la implementación del proceso de Desarrollo Organizacional.
- Evaluación: Cierre del ciclo que permite identificar oportunidades de mejora, lecciones aprendidas, buenas prácticas, entre otros, que retroalimentan el proceso, modificándolo o potenciándolo.

Sobre lo señalado por el autor, es importante indicar que la recolección de datos es una forma de realizar una intervención en la organización, la misma que puede generar un impacto importante sobre la cultura organizacional. En ese sentido, es prioritario determinar el mecanismo de intervención más oportuno de acuerdo al problema a resolver. Sin embargo, como señala el autor, si bien la ejecución de la intervención es una de las fases más importantes del desarrollo organizacional, esta no constituye la culminación del ciclo, sino es la evaluación que determinará el proceso de las siguientes intervenciones.

En pocas palabras y como lo señala Chiavenato (2011): “El desarrollo organizacional parte del supuesto de que es enteramente posible que las metas de los individuos se integren a los objetivos de la organización, en un plan en el cual el trabajo, además de ser estimulante y gratificante, ofrezca posibilidades para el desarrollo personal”. (p. 350)

A modo conclusión sobre la importancia del capital humano en el desarrollo organizacional, Segredo (2016) señala:

[...] el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave ya que permite adecuar la estructura de la organización para una eficiente conducción de los procesos de trabajo, fortaleciendo el trabajo en equipo y el liderazgo que permita una toma de decisiones de forma rápida y oportuna ante las situaciones de conflicto que se presenten en la organización (p. 5)

El desarrollo organizacional es un proceso planificado que implica una serie de cambios en la organización, suele estar liderado por sus directivos previa identificación de la necesidad de adaptación de sus recursos, con la finalidad de mejorar el desempeño de los colaboradores así como el clima laboral que repercuten directamente en los resultados de la organización. Adicionalmente, busca mejorar la comunicación interna, entre otros, diseñando mecanismos que respondan al entorno cambiante y competitivo dentro y fuera de la organización para mantener el liderazgo y alcanzar de manera eficiente los objetivos.

3.1. Gestión del capital humano en los institutos de educación superior

Existe un gran número de investigaciones sobre la gestión del capital humano y su importancia en las instituciones, pero es necesario señalar que el tema en cuestión se analiza principalmente desde un enfoque administrativo - empresarial, económico y productivo. Por ejemplo en los estudios realizados por Khasawneh 2011; Jones, P., Jones, A., Packham y Miller, 2008; Fernandez y Sune, 2009; Batra, 2009; Fowler, 2009; Secundo, Margherita, Elia y Passiante, 2010; Li-Hua, 2007; entre otros, quienes evidencian en sus hallazgos que el desarrollo del capital humano de una institución es sumamente importante, teniendo en cuenta que la globalización, la revolución tecnológica y científica, y la renovación permanente del conocimiento son aspectos clave de la sociedad del conocimiento.

Con respecto a la gestión del capital humano en las instituciones educativas, la revisión de la literatura evidencia que los estudios sobre este asunto parten de un análisis de la globalización que permite explorar la gestión del conocimiento como contribución de las organizaciones empresariales a la educación, reconociendo que, en este camino uno de los recursos más valiosos que poseen las instituciones educativas es el capital humano, el cual, si bien reside en todos los miembros de la organización se encuentra principalmente en los profesores. (Adhikari, 2010; Sánchez, Castillo, y Elena, 2009; López, Cabrales, y Schmal, 2005; Kidwell, Vander, y Johnson, 2000).

La mayoría de trabajos en el área de educación superior señalan la necesidad de gestionar los recursos que posee la institución, no solo la gestión de recursos

económicos, sino la gestión de sus recursos humanos ya que, la globalización está transformando las estructuras de las instituciones de educación superior y ello conlleva a alcanzar mayores índices de productividad, eficiencia y competitividad para dar respuesta al mercado laboral cambiante (Ibáñez y Castillo, 2008).

Por ello, debido a las exigencias actuales que tiene la educación superior es necesario conocer las nuevas tendencias de gestión del capital humano e implementarlas gradualmente (Mintrom, 2008; Helm-Stevens, Brown y Russell, 2011; Morales, 2004; Secada, 2002; Constantin, 2009).

En la gestión del conocimiento las personas son fundamentales en las organizaciones. “El capital humano es el conocimiento útil para las organizaciones, y la capacidad para regenerarlo. Es la parte del capital intelectual en que se recogen tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y de los equipos de trabajo que integran la organización” (Menna, 2009: 6). El desarrollo del capital humano debe ser permanente y orientado a mejorar el desempeño y elevar la eficacia y eficiencia.

Mayrowetz y Smylie (2004) mencionan que el desarrollo del capital humano en el contexto de las organizaciones de educación superior debe incluir: el reclutamiento, selección y colocación de personal docente de calidad en aulas; la inducción, motivación y retención de los miembros del cuerpo docente de calidad; y el desarrollo continuo de la calidad del profesorado. Precisamente, este último aspecto busca ser analizado en esta investigación desde la perspectiva de su profesorado.

Cano (2003) señala que la sociedad del siglo XXI se caracteriza por:

[...] el individualismo exacerbado, la competitividad extrema; la obsesión por la eficacia; el relativismo moral; el conformismo social; el olvido de los desfavorecidos; la privatización de los bienes y servicios; la hipertrofia del presentismo; la presión de los medios de comunicación; el imperio de las leyes del mercado; el consumo excesivo; el desarrollo de las tecnologías de la información y el pragmatismo frente a la ideología (p. 40).

A todo lo mencionado debemos agregar el hecho grave de que la sociedad en general ya no interviene en la educación de sus ciudadanos, muchas veces hace lo contrario; sucede lo mismo con los padres de familia. Estos últimos por diversas razones han delegado esta tarea a las instituciones educativas.

Las instituciones educativas, entonces, deben transformarse para responder a estos nuevos retos. Se necesita una reflexión en todos los aspectos y dimensiones del proceso y de la organización. En este punto, la gestión de su capital humano cumple un rol destacado.

Si bien el concepto de gestión del capital humano proviene del mundo empresarial este se viene adaptando con éxito a las instituciones educativas, pero aún existe mucho trabajo por realizar. La educación pretende relacionar al mundo del conocimiento y la cultura, formar personas que comprendan el mundo y deseen mejorarlo, una educación que busque el aprendizaje reflexivo y crítico, que favorezca la autonomía y la generación del conocimiento, una educación que desarrolle habilidades para argumentar, analizar y dialogar, una educación que forme personas. Pero, para ello, necesitamos profesores social y políticamente comprometidos, responsables, competentes y en contacto con el desarrollo contemporáneo. Todos estos factores están íntimamente relacionados y nuestro sistema educativo debe reparar en ello para conseguir una adecuada gestión del conocimiento a nivel nacional.

La gestión del capital humano en las instituciones educativas es un proceso continuo y constante, así lo señala el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de Argentina (2007) en sus lineamientos nacionales para la formación docente continua y el desarrollo profesional:

[...] la profesión docente se encuentra permanentemente demandada por los cambios y avances que se operan en las diferentes esferas de la sociedad, la cultura, la política, las tecnologías, el conocimiento científico. El desarrollo profesional de los docentes constituye una estrategia fundamental tanto para renovar su oficio, como para responder a las nuevas necesidades de la sociedad, atendiendo a la complejidad de la tarea de la enseñanza y de la mediación cultural (p. 8).

Por consiguiente, las instituciones educativas y el sistema educativo, en general, deben transformarse. Se debe revisar cada uno de sus procesos y gestionarlos de diferente manera, dando cuenta que el capital humano es el más importante.

Las instituciones educativas son los sistemas que mejor deberían funcionar porque son espacios donde se crean y reproducen conocimientos para la vida, se incuban las ideas para mejorar y desarrollar las sociedades. Hargreaves, citado por Mella (2003) sostiene que: “En este nuevo mundo, [...] la enseñanza es la única a la que se le ha encargado la tarea formidable de crear capacidades y destrezas que permitirán que las sociedades sobrevivan y tengan éxito en la edad de la información” (p.108). Aquí se sientan las bases de los futuros hombres para la acción y para el trabajo. Son los lugares donde se aprenden formas, procedimientos y actitudes para la convivencia entre personas. En las instituciones educativas aprendemos a ser humanos.

Si estas instituciones no están respondiendo a las demandas, es que el capital humano no está actuando de manera adecuada. En primer lugar, se necesita atraer a las mejores personas y, en segundo lugar, estas organizaciones requieren de un plan permanente de formación y capacitación que les permita gestionar su capital humano, de manera más eficiente.

El compromiso, eficiencia y dedicación de los docentes es una de las claves fundamentales para mejorar la calidad educativa de una organización. Teniendo en cuenta este rol medular que cumple el docente, cada vez que se presentan dificultades en el sistema educativo, siempre se vuelve la mirada al docente. Es común responsabilizarlo sobre las dificultades que se presentan en el proceso.

Además, es cada vez más frecuente escuchar quejas sobre el bajo nivel profesional de los docentes. Unos de los temas recurrentes es que los jóvenes se interesan menos en esta profesión y aquellos que optaron por esta son los que tienen menos capacidades.

Ante lo sostenido en líneas anteriores, es necesario reflexionar sobre los profesionales de la educación y a los que, sin ser de formación docente, la ejercen

y, por otro lado, qué medidas o incentivos se deben diseñar para motivar que los docentes puedan mejorar su desempeño, y aquellos que tienen altas capacidades puedan quedarse en esta profesión.

Al respecto, Vegas (2006) afirma que:

[...] un creciente conjunto de evidencia apoya la noción intuitiva de que los docentes desempeñan una función clave en lo que respecta a qué, cómo y cuánto deben aprender los estudiantes. Atraer personas calificadas a la profesión docente, retener a estos maestros calificados, proporcionarles las competencias y conocimientos necesarios y motivarlos a trabajar duro y esforzarse al máximo es probablemente el principal desafío en el ámbito de la educación (p. 213).

La educación es una de las actividades más complejas, ya que, por un lado, las instituciones educativas deben ser dinámicas y estar al ritmo de los nuevos tiempos, y porque el producto de este proceso no es un bien; sino la formación de las personas. Estas características demandan la gestión del capital humano de los docentes y el perfeccionamiento de sus habilidades pedagógicas.

La gestión del capital humano en las instituciones educativas debe formar parte de las políticas que se establecen, puesto que al potenciar el talento de los docentes contribuye al desarrollo organizacional.

Pero para que los programas y acciones de la gestión del capital humano sean efectivos, es decir, que tengan incidencia en la práctica docente, deben considerar las características de la realidad de la organización educativa, la heterogeneidad de los grupos docentes y sus expectativas e intereses.

Las nuevas circunstancias no solo exigen actualización continua, sino, además, reflexión permanente sobre la práctica docente. Es por ello que las organizaciones requieren de un programa que desarrolle de manera sistemática, organizada e integral cada uno de los aspectos mencionados.

CAPÍTULO 2: EL PROCESO DE CAPACITACIÓN COMO PARTE DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

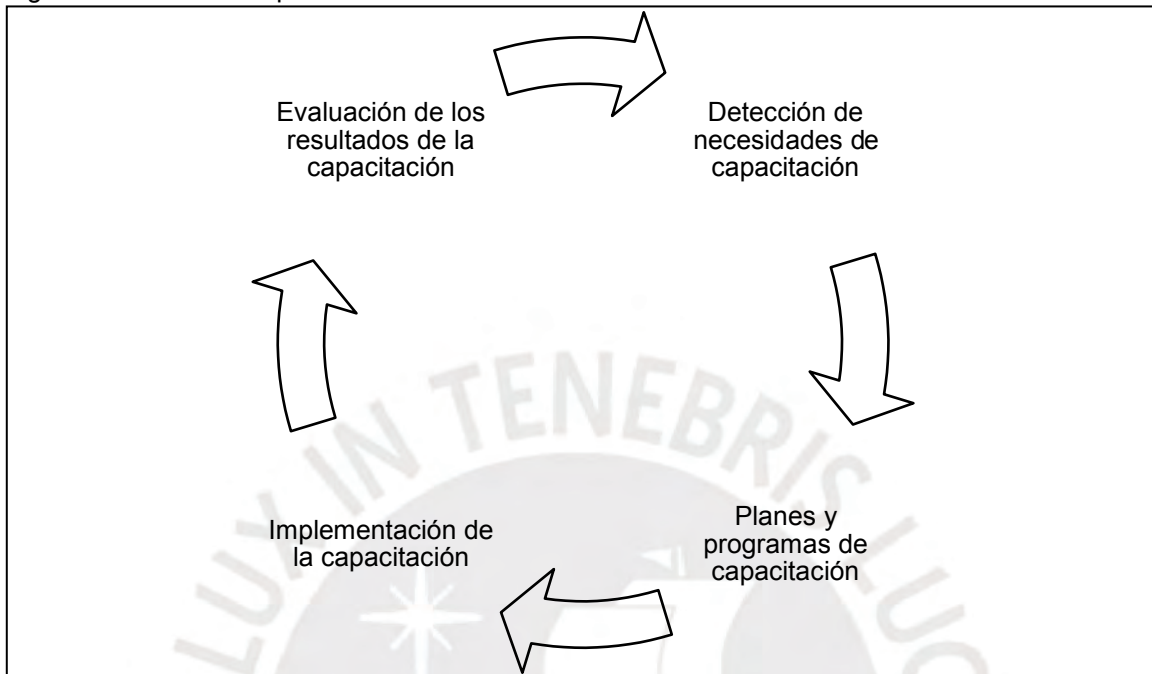
Si tenemos en cuenta la particular naturaleza de los institutos de educación superior entenderemos a su vez la particular importancia que tiene el proceso de capacitación dentro de la gestión del capital humano en este tipo de instituciones educativas. Los profesores de los institutos superiores (en sus diversos tipos) son primordialmente profesionales universitarios o técnicos no docentes; es decir, profesionales con formación en cualquier otra rama del conocimiento y técnica que no es necesariamente la educación o la docencia (salvo, por supuesto docentes de los institutos superiores pedagógicos). Sin embargo, sabemos que la transmisión de conocimientos y la formación de profesionales requiere no solo que el profesor haya adquirido una experiencia y conocimientos interesantes en el desarrollo de su carrera, sino que sea capaz de poder transmitir este conocimiento, principalmente; así como poder motivar a los estudiantes, desarrollar la capacidad para la investigación, manejo de grupos y una serie de técnicas pedagógicas y otros tipos de habilidades que contribuyan a la formación integral de los mismos. Sin descontar que también deben estar permanentemente actualizados en sus respectivas especialidades.

Tenemos así que las instituciones educativas, como cualquier otra organización, necesitan también del desarrollo de un proceso de capacitación de su capital humano. Para ello el área de gestión del capital humano, o la que haga sus veces, prevé dentro de sus funciones el proceso de capacitación, con lo cual asegura que sus docentes no solo se encuentren a la vanguardia de los conocimientos y técnicas de su especialidad, sino que esto logra motivarlos, identificarlos con la institución, tiene un impacto importante en la reducción de la rotación de personal, entre otros.

Existen diferentes propuestas que los expertos desarrollan respecto a las fases del proceso de la capacitación. Para este fin, se utilizarán las cuatro fases en las que existe un mayor consenso. Es importante mencionar que estas cuatro etapas forman un ciclo en el que la responsabilidad no es exclusivamente del área de

gestión del Capital Humano sino, principalmente, de la dirección de línea en sus diferentes niveles (Chiavenato, 2011).

Figura 1. Ciclo de la capacitación



Adaptación de: “Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones”, Idalberto Chiavenato, 2011: 325.

2.1. Detección de las necesidades de capacitación

Esta etapa corresponde a lo que Chiavenato (2011) establece como el “diagnóstico preliminar que se precisa hacer” en cuanto al plan de capacitación (p. 390). Para ello existen una gran cantidad de métodos para determinar estas necesidades, entre las más utilizadas tenemos:

a) Evaluación del desempeño:

Mediante la cual se puede determinar qué conocimiento, habilidades y competencias se encuentran por debajo del logro esperado y las posibilidades de desarrollo profesional, además nos indica la magnitud de la brecha (Castaño, 2005: 57). La evaluación del desempeño es en sí mismo un proceso de la Gestión del Capital Humano, lo que nos indicaría que este es un proceso cíclico que retroalimenta permanentemente en búsqueda de la mejora continua a todo nivel.

b) Solicitudes de información a dirección de línea:

Mediante este método son los supervisores, jefes, gerentes, directores quienes tienen la responsabilidad de identificar las necesidades de capacitación y formación, mediante entrevistas o requerimientos directos de parte de estos.

c) Entrevistas a los colaboradores:

En ocasiones también se puede solicitar información sobre sus propias necesidades a los colaboradores. Bajo esta modalidad es importante tener en cuenta que existe una diferencia entre la demanda del colaborador y la necesidad específica de la institución. De acuerdo a nuestra propia experiencia es muy frecuente que los propios colaboradores puedan confundir sus necesidades de capacitación con sus necesidades personales. Por esto es importante que el colaborador esté alineado con la institución, de no ser el caso es imprescindible que el responsable de la gestión del proceso de capacitación esté atento a poder alinear los objetivos personales con los objetivos de la institución o la empresa. Apostar por el desarrollo personal de los colaboradores es apostar por el desarrollo organizacional, “[...] la persona se desarrolla personalmente y la organización tiene personas más formadas y por tanto más eficientes y eficaces [...]” (Castaño, 2005: 133)

d) Análisis de puestos:

Compara las capacidades, habilidades, competencias y conocimientos que tienen los colaboradores en relación a los requeridos por el puesto (Gugliemetti y Martínez citados por Hernández, 2006).

e) Cambios en el trabajo:

Las instituciones y las empresas están en permanente cambio. De modo que si la rutina del trabajo sufre modificación es necesario que los colaboradores

sean capacitados (Chiavenato, 2011: 395). Estos cambios pueden obedecer a nuevas funciones de un colaborador o aspectos en la organización que demanden el conocimiento de nuevos conocimientos.

Podríamos decir que estos cinco métodos son los más utilizados para detectar las necesidades de capacitación. Gugliemetti y Martínez citados por Hernández (2006) consideran a los primeros cuatro métodos dentro del enfoque correctivo mientras que al último lo considera dentro del enfoque prospectivo. En enfoque correctivo identifica qué necesidades son requeridas por los colaboradores de acuerdo a las funciones de sus puestos, mientras que el enfoque prospectivo, de naturaleza más dinámica, identifica las necesidades de capacitación a partir de posibles deficiencias en el desempeño.

Además, Chiavenato (2011) presenta indicadores que también nos proporcionan información sobre posibles necesidades de capacitación él las llama indicadores a priori e indicadores a posteriori (p. 396), estos coinciden con la propuesta de Gugliemetti y Martínez, citados por Hernández (2006) quienes señalan lo siguiente:

a) Indicadores a priori:

Son aquellos que generarán necesidades de capacitación a futuro y que la institución puede prever con facilidad como.

En el caso de los institutos de educación superior tecnológica se puede ver reflejado en hechos como:

- La creación de una nueva sede de la institución educativa.
- La creación de un nuevo programa de estudios.
- Cambios en el modelo organizacional (de un liderazgo paternalista a un liderazgo participativo, por ejemplo).
- Utilización de nuevas metodologías de aprendizaje (de un método tradicional a la utilización de metodologías activas como aprendizaje basado en problemas, aula invertida, entre otros).

- Licencias, vacaciones, permisos, y otros contingentes de personal.
- Reestructuración o modernización de un programa de estudios.
- Identificación de nuevas tendencias en educación que involucren la adquisición de nuevos conocimientos.

b) Indicadores a posteriori:

Son aquellos que se generan como consecuencia de la deficiencia en algún elemento de la institución o empresa y que están relacionados a la producción o al personal y que nos indican necesidades de capacitación:

- Deserción de los estudiantes.
- Alta rotación de docentes.
- Alto nivel de insatisfacción sobre el programa de estudios, servicios, calidad docente, etc.
- Gasto excesivo en mantenimiento de equipos.

2.2. Planeamiento de la capacitación

El paso siguiente en las etapas del proceso de capacitación es diseñar el programa de capacitación. Es decir, evaluar la información obtenida en la etapa de detección de las necesidades y priorizarlas, analizar si son transversales a la organización o puntualmente referidas a un área o persona, la brecha a cubrir entre la competencia requerida y la actualmente existente, los costos, los responsables, entre otros.

Chiavenato (2011) nos indica que este programa se basa en la resolución de algunas preguntas: ¿Quién se debe capacitar?, ¿Quién debe aprender?, ¿Cuándo se debe enseñar?, ¿Dónde se debe enseñar?, ¿Cómo se debe enseñar? y ¿Quién lo debe enseñar? (p. 397)

Según el Instituto Provincial de la Administración Pública de Argentina (2015) el diseño de un programa de capacitación contempla dos momentos: la formulación de la estrategia y el planeamiento operacional (p. 37).

a) La formulación de la estrategia:

- El análisis de las necesidades donde se podrá priorizar y ponderar la importancia y urgencia de la atención de cada una de ellas.
- Determinar los objetivos de la capacitación en función de los objetivos de la organización especificando los resultados específicos.
- Análisis de los recursos disponibles en donde se evalúa la viabilidad real operativa con la que cuenta la organización. En este momento se pueden reajustar objetivos, alcance y otros aspectos decisivos.
- Selección del tipo de capacitación idóneo en relación a los recursos disponibles y objetivos del programa (curso, seminario, taller, modalidad virtual, presencial, programa de especialización, maestría, entre otros).

b) El planeamiento operacional:

En función del primer momento, el siguiente agrupa las siguientes actividades:

- Elaboración del presupuesto de cada una de las actividades a realizar.
- Determinación de la duración y el cronograma, que incluye la cantidad de sesiones, tiempo y fechas de realización.
- Establecer los materiales y los recursos tecnológicos necesarios para desarrollar exitosamente la capacitación, además de definir la infraestructura necesaria (ambientes a utilizar, laboratorios, proyector, talleres, entre otros.)
- Seleccionar a los proveedores del servicio de capacitación ya sean de la misma organización o externos, identificando claramente cuáles son sus competencias para este fin.

2.3. Ejecución de la capacitación

Esta etapa consiste en la ejecución propiamente dicha de la planeación del programa, al respecto Chiavenato (2011) señala que el éxito de esta etapa radica en los siguientes factores (p. 402).

a) Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización:

Si bien el programa de capacitación está orientado a mejorar el desempeño y elevar la eficacia y eficiencia del capital humano detectado en el levantamiento de necesidades, el programa debe estar directamente relacionado con los objetivos institucionales.

b) Calidad del material de capacitación:

Se debe asegurar que los recursos didácticos a utilizar permitan el logro de aprendizaje de los participantes, para ello los materiales tienen que propiciar la estimulación del desarrollo de ideas sustentadas en fuentes relevantes. Si el programa de capacitación es interno los organizadores diseñan y revisan el material con anticipación asegurando la pertinencia de los contenidos. De ser externa, los recursos ofrecidos por el proveedor deben permitir la transmisión efectiva de conocimiento y ser entregado oportunamente.

c) Cooperación de la alta dirección:

El involucramiento de los directivos genera mayor compromiso y motivación de los colaboradores en su proceso de capacitación. Es importante la percepción de respaldo de la alta dirección porque genera confianza y credibilidad en el proceso.

d) Calidad y preparación de los capacitadores:

Sea que la propia institución organice y desarrolle el programa de capacitación o que se realice en una institución externa, es necesario conocer quiénes son los capacitadores y su perfil profesional o prestigio institucional. Si la capacitación se imparte con el recurso humano propio de la institución, se debe considerar que los capacitadores conozcan la responsabilidad de su función en el proceso y que tengan habilidades de pedagogía para asegurar el aprendizaje del capital humano a ser capacitado.

e) Calidad del capital humano a ser capacitado:

Tener en consideración que si se realizan capacitaciones grupales, el nivel de preparación del grupo sobre el tema particular de la capacitación debe ser homogéneo, pues esto contribuye en la eficiencia de la misma. Si la capacitación es individual, el colaborador a ser capacitado debe tener los conocimientos mínimos del tema para asegurar el aprovechamiento y aplicación posterior en su trabajo.

2.4. Evaluación de los resultados de la capacitación

El autor referente en cuanto al proceso de evaluación del impacto de la capacitación es Donald Kirkpatrick (1975), quien propuso que la capacitación sea evaluada en cuatro categorías o niveles, las cuales se mencionan frecuentemente: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados (Jiménez y Barchino, 2010).

Al respecto, Philips (1997) plantea un quinto nivel en el que se evalúan los beneficios sobre la inversión, es decir la relación costo - beneficio pues brinda una información acertada de si existe impacto o no. Si las ventajas que genera la capacitación son mayores a la inversión de la misma se podrá sentir satisfacción por su realización (Pulliam, Phillips y Ray, 2016).

El impacto no debe verse solo desde el punto de vista económico, sino también, de los resultados de impacto local, regional, nacional o internacional.

Consideramos que el proceso de evaluación de la capacitación es uno de los más importantes por varias razones, entre ellas:

1. Como indica uno de los principios de la calidad difundidos por Deming (1989), principal precursor del concepto de calidad total, “lo que no se mide, no se puede mejorar”, por lo que la capacitación resultaría en un proceso poco productivo y efectivo si no evaluamos sus resultados, ya sean positivos o negativos.

2. Para el capital humano que recibe la capacitación el proceso de evaluación influye en posteriores reconocimientos o tomas de decisiones de la organización en cuanto a incentivos, aumento salarial, ascensos, entre otros beneficios.
3. A nivel organizacional es sumamente importante porque es una práctica saludable de gestión de capital humano, lo que favorece el prestigio institucional. Una adecuada gestión del proceso de capacitación mejora el clima y la motivación laboral.
4. También se considera importante para el aumento de la productividad, mejora de la calidad de los productos y servicios, satisfacción de los clientes internos y externos, entre otros.
5. Solo a través de la evaluación se puede obtener información que retroalimenta el proceso de capacitación, con lo cual se genera un nuevo ciclo de mejora continua que permitirá replicar el proceso, mejorarlo o cambiarlo de ser necesario

La capacitación en las instituciones educativas, como menciona Celis (2011) en el estudio de gestión de recursos humanos en la escuela: un desafío permanente:

[...] ha privilegiado los conocimientos, gradualmente se está incorporando el desarrollo de habilidades. El gran tema asociado a la capacitación es la pertinencia de los objetivos, contenidos, actividades, evaluación y seguimiento a las necesidades específicas de desarrollo de competencias de la escuela [...] Con relación a la metodología se debe considerar los diferentes estilos de aprendizaje y motivación de los docentes, factores determinantes en el éxito o fracaso de la capacitación (p. 15)

Los gestores del capital humano y de los procesos de capacitación en las instituciones educativas tienen la gran responsabilidad de promover entre los colaboradores el espíritu del aprendizaje permanente. Si bien no existe una fórmula única de gestionar los recursos humanos en las instituciones, es un imperativo que todas promuevan la capacitación y con ella la identificación de las etapas de este proceso.

El desarrollo vertiginoso de las nuevas tecnologías de información, la disponibilidad de recursos y medios para impartir y recibir conocimiento, los diversos estilos de aprendizaje de los estudiantes, entre otros, han reorientado el servicio educativo hacia un servicio de calidad, en el que los docentes pueden actualizar o perfeccionar su conocimiento a través de plataformas en línea, pasantías nacionales e internacionales, utilización de simuladores o de la forma más tradicional en clases presenciales. Pero si bien el docente es conocedor de ellas los especialistas en gestión del capital humano deben cumplir un rol activo en el proceso de fomento de la capacitación, generando una cultura de autoaprendizaje, innovación, reflexión y mejora continua.

En ese sentido, el Instituto Provincial de la Administración Pública de Argentina (2015) refuerza la idea señalando que:

Incorporar la evaluación desde la gestación del proceso de capacitación, es decir, planificar la evaluación, brinda mayores garantías de que las actividades a implementar sean concebidas con criterios de calidad en todas sus fases y que se adopten las medidas necesarias para producir información que realimente el proceso. La evaluación planificada asegura una mirada integral del proceso de capacitación que permita realizar ajustes durante su desarrollo, asegurando la mejora permanente y por consiguiente la calidad del proyecto de capacitación y la concreción de los resultados esperados (p. 59).

SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Esta segunda parte de la investigación da a conocer la forma en la que se realizó el trabajo de campo. En el primer capítulo se explica el diseño metodológico utilizado y en el segundo capítulo se analizan los resultados obtenidos durante la investigación.

La determinación del problema de investigación es el punto de partida en una investigación debido que “[...] significa precisar, ante todo, cuál es el aspecto que es estudiado y transformado integralmente -como identidad- y, posteriormente, clarificar y describir aquellos tipos de interacciones, procesos, aspectos que son focalizados en la investigación para conocerlos mejor y modificarlos” (García, 2006: 3), es decir presenta el marco de referencia para dirigir la investigación.

El presente trabajo busca responder la siguiente pregunta de investigación:
¿Cuáles son las percepciones de los profesores sobre el proceso de capacitación, como parte de la gestión del capital humano, en un instituto de educación superior tecnológico privado de Lima?

CAPÍTULO 1: CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se detalla el enfoque metodológico, nivel y método de la investigación, se presentan los objetivos, el problema, las categorías, se describe

la muestra y los criterios de selección, se presenta el instrumento utilizado para la obtención de resultados y el proceso para su validación y finalmente, la técnica y el análisis de los resultados de la investigación.

1.1. Enfoque, nivel y método de investigación

La presente investigación se desarrolló bajo la esencia de la investigación cualitativa; pues explora a profundidad los fenómenos que se suscitan en el proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano y entender, desde la perspectiva de los profesores, este proceso.

Sobre el enfoque cualitativo Martínez (2006a), y Ruedas, Ríos y Nieves (2009) señalan que existe una orientación hacia la exploración, la descripción y el entendimiento. Los estudios cualitativos se orientan a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos (percepciones) y valorar procesos (proceso de capacitación). Bajo estas características el investigador se introduce en las percepciones de los participantes y construye el conocimiento, siendo consciente que es parte del fenómeno estudiado.

De esa manera, el enfoque cualitativo busca comprender la realidad desde las interpretaciones que realizan los sujetos sobre ella. “Los modelos cualitativos en educación son aquellos estudios que desarrollan objetivos de comprensión de diversos fenómenos socioeducativos y de transformación de la realidad, por lo tanto la investigación puede dirigirse a la comprensión, transformación, cambio y tomas de decisión” (Sandín, citado por Hernández y Opazo, 2010:2).

El presente estudio buscó descubrir e interpretar la percepción de los docentes sobre su proceso de capacitación. Por ello se utilizó el nivel descriptivo, que de acuerdo con Best, citado por Cohen y Manion (2002) se preocupa de: “[...] las condiciones o relaciones que existen; de las prácticas que prevalecen; de las creencias, puntos de vista o actitudes que se mantienen; de los procesos en marcha; de los efectos que se sienten o de las tendencias que se desarrollan [...]” (p. 101). En los estudios descriptivos se describen tal y como son, las situaciones

o eventos; además, se especifican las propiedades o características más importantes del objeto de estudio.

El método utilizado fue el estudio de caso que consiste en estudiar a profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional. Al respecto, Díaz y Sime (2009) señalan que un estudio de caso “es un estudio intensivo o completo que busca comprender, explicar o describir uno o varios casos en una situación natural: un individuo, una organización, un programa, un acontecimiento, un conjunto unitario de documentos” (p.5). En la presente investigación se tuvo como objeto de análisis el proceso de capacitación de un instituto de educación superior tecnológico privado de Lima, desarrollándose mediante un proceso cíclico y progresivo, el cual parte de la motivación por explicar y describir el proceso de desarrollo del capital humano como parte de la gestión del capital humano, en esta institución. Se tuvo como punto de partida la existencia del proceso de capacitación realizado a través del área de Gestión del Talento de la institución y la vinculación del caso a analizar con la propia experiencia y la accesibilidad práctica pues se cuenta con la disposición de las autoridades del instituto. Se eligió el método en mención pues la teoría señala que es apropiado para las investigaciones a pequeña escala, además es idónea en un marco limitado de tiempo, como es el caso de esta investigación. (Díaz y Sime, 2009). (Apéndice 1)

1.2. Caracterización de la institución educativa

La institución educativa que tomamos como referencia es una de las organizaciones educativas de formación superior tecnológica más importantes del país. Se constituye en una institución clave para la educación tecnológica de los jóvenes. Ello les permite insertarse de manera eficaz y eficiente en el campo laboral para el desarrollo de nuestro país.

Nace en el Perú en 1982 como una asociación de gestión privada creada por un reconocido empresario relacionado a la minería. Luego, a este se unieron empresarios peruanos interesados en lograr el desarrollo del país. Su implementación y desarrollo se ha dado, principalmente, gracias a la contribución

de empresas privadas nacionales y contribuciones económicas considerables de organizaciones extranjeras.

Sus actividades inician el año 1984 en la ciudad de Lima. Su funcionamiento empieza con el Programa de Formación Regular que ofrecía seis especialidades. En el año 1993 empezó el funcionamiento en la sede de Arequipa, y en el 2008 se inauguró el tercer campus en la ciudad de Trujillo, contribuyendo a la descentralización y desarrollo de todo el país. Actualmente brindan dieciséis especialidades, seleccionadas y diseñadas sobre la base de la demanda laboral en el Perú, las cuales se encuentran distribuidas en sus tres sedes.

La institución promueve en la formación de los estudiantes la gestión por valores, por ellos se realizan diversas actividades, culturales, tecnológicas, deportivas, de integración, de capacitación y de reconocimiento. En este último aspecto se realiza la labor de los docentes destacados en cuatro categorías: Labor docente destacada y alineada a la misión, tutoría, calidad e innovación.

El personal docente en la sede de Lima, durante la realización de la presente investigación, se encuentra dividido en aquellos con dedicación a tiempo parcial, 141 docentes; y a tiempo completo, 65 docentes. La estructura organizacional se encuentra distribuida en: Dirección General, Dirección Académica (que incluye cuatro Departamentos Académicos y la Dirección de Innovación y Calidad), Dirección de Finanzas, Dirección Comercial, Dirección Legal y la jefatura de Gestión del Talento, transversal a toda la organización.

Con respecto a la jefatura de Gestión del Talento, esta se encuentra conformada por un jefe y ocho especialistas en temas de recursos humanos que desarrollan las siguientes actividades: proceso de capacitación del personal docente y administrativo, vinculación y desvinculación laboral, actividades de integración, compensaciones, planillas y comunicación interna. Esta área ha creado recientemente el Centro de Excelencia, plataforma de cursos virtuales dirigida al personal docente y administrativo de la institución.

Es importante señalar que la institución educativa ha solicitado realizar una caracterización general de la misma con la finalidad de asegurar la confidencialidad de su nombre.

1.3. Objetivos de la investigación

El objetivo de la investigación sirve para delimitar las razones y los aspectos más importantes del estudio. En adición a ello, Newman, Ridenour, Newman, C. y De Marco, (2003) señalan que existe una tipología de propósitos de investigación: predecir, añadir al conocimiento base, tener impacto a nivel personal, social u organizacional, medir el cambio, comprender fenómenos complejos, probar nuevas ideas, generar nuevas ideas, informar a grupos o examinar el pasado. La presente investigación tiene el propósito de informar a grupos en tanto la finalidad es escuchar a los profesores y describir sus percepciones sobre el proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano en el instituto.

En ese sentido, para esta investigación se plantearon los siguientes los objetivos:

1.3.1. Objetivo general:

Determinar las percepciones de los profesores de un instituto de educación superior tecnológico privado de Lima sobre el proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano.

1.3.2. Objetivos específicos:

- Identificar las percepciones de los profesores sobre la gestión del capital humano en la institución.
- Identificar y analizar la percepción de los profesores en relación a las etapas del proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano.

1.4. Categorías de estudio

Para el presente estudio se consideraron tres categorías de investigación: la gestión del capital humano, las etapas del proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano y las etapas más valoradas del proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano. De estas categorías se desglosaron algunas subcategorías que se precisan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Categorías de estudio

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
Percepciones de los profesores sobre la gestión del capital humano	<ul style="list-style-type: none">• Importancia de la gestión del capital humano
Percepciones de los profesores sobre las etapas del proceso de capacitación, como parte de la gestión del capital humano.	<ul style="list-style-type: none">• Detección de necesidades de capacitación• Planeamiento de la capacitación• Ejecución de la capacitación• Evaluación de la capacitación

Elaboración propia

1.5. Criterios de selección de la muestra

El presente trabajo de investigación se desarrolló bajo un muestreo cualitativo por conveniencia, en concordancia con el enfoque y el tiempo de realización del estudio. Al respecto, Mejía (2008) señala que: “La muestra cualitativa busca la diversidad de matices de la naturaleza de las relaciones sociales, lo que se denomina heterogeneidad estructural del objeto de estudio “[...] los niveles estructurales que definen la heterogeneidad de la muestra son el eje socioeconómico, eje espacial y el eje temporal” (p. 168).

La finalidad de la muestra cualitativa es la profundidad del conocimiento del objeto de estudio y no la cantidad de unidades. En cambio, la muestra cuantitativa “[...] se basa en el principio de aleatorización, definidas por reglas de la estadística, establece que cada unidad del universo tiene una probabilidad fija de ser parte de la muestra [...]” (Mejía, 2000: 166); y por consiguiente “[...] no interesa el contenido particular de las relaciones sociales, es válida para cualquier objeto de estudio que abarque la misma población” (Mejía, 2000: 167).

Para la presente investigación seleccionamos a dieciséis profesores de tiempo completo, entre ellos dos mujeres y catorce varones. Ocho profesores con menos de 5 años de antigüedad en la institución y ocho con más de cinco años de antigüedad y con un promedio de edad de cuarenta y cinco años. Los profesores seleccionados participaron de dos grupos focales que serán detallados más adelante.

Para ello se tomaron en cuenta los siguientes criterios: Se utilizó una muestra por conveniencia consiste en seleccionar las unidades en forma arbitraria. “Las unidades de la muestra se autoseleccionan o se eligen de acuerdo a su fácil disponibilidad” (Mejía, 2000: 169). En este aspecto es importante señalar que la disponibilidad de los horarios de los docentes fue bastante limitada por lo que en el grupo focal 1 se tuvo que trabajar con dos docentes con veinticinco años de antigüedad y en el grupo focal 2 se trabajó con tres docentes de trece, diecisiete y veintidós años de antigüedad.

Además, se consideró el criterio de heterogeneidad: profesores con más de cinco años de antigüedad y con menos de cinco años de antigüedad en la institución (Valles, 1999: 91) para identificar sus percepciones de acuerdo al tiempo de permanencia en la institución.

Un criterio adicional fue contar con al menos dos mujeres (una en cada grupo focal) con la finalidad de conocer las percepciones según el género. Al respecto, es importante señalar que la institución cuenta con un porcentaje mínimo de docentes mujeres.

La determinación del número de grupos focales se realizó de acuerdo al criterio de saturación:

[...] el número de diferentes grupos focales puede variar. No obstante, el uso de múltiples grupos permite al investigador analizar hasta qué punto se ha alcanzado la saturación [...], ya sea la saturación de datos (es decir, la que ocurre cuando la información aparece tan repetidamente que el investigador la puede anticipar y en donde la recolección de más datos no parece tener ningún valor interpretativo adicional [...] o la saturación teórica (es decir, aquella que ocurre cuando el investigador puede asumir que su teoría

emergente está lo suficientemente desarrollada como para encajar en cualquier dato futuro que sea recogido [...] (Onwuegbuzie, Dickinson, Leech y Zoran, 2011: 132)

A continuación, en el siguiente cuadro se detallan las características de la muestra seleccionada:

Tabla 2. Muestra seleccionada

GRUPO FOCAL ETIQUETA	INFORMANTE ETIQUETA	AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN	SEXO
GF1	P1	1	Femenino
	P2	3	Masculino
	P3	3	Masculino
	P4	4	Masculino
	P5	6	Masculino
	P6	9	Masculino
	P7	25	Masculino
	P8	25	Masculino
GF2	P9	1	Masculino
	P10	2	Masculino
	P11	3	Masculino
	P12	4	Masculino
	P13	5	Femenino
	P14	13	Masculino
	P15	17	Masculino
	P16	22	Masculino

Elaboración propia

1.6. Técnica e instrumento para la obtención de información

De acuerdo a los objetivos establecidos y al tipo de investigación realizada la técnica utilizada fue el grupo focal, dado que ofrece múltiples beneficios para quienes que realizan investigaciones cualitativas: permiten obtener datos de muchas personas rápida y eficientemente, otro aspecto importante es que al realizarse en grupo aumenta la sensación de conexión entre los participantes y les otorga seguridad para compartir información. Adicionalmente, las intervenciones

entre ellos pueden proyectar datos importantes y respuestas espontáneas, generando un espacio de discusión y de posibles soluciones. (Onwuegbuzie et.al., 2011: 130)

Al respecto, Watts y Ebbutt, citados por Cohen y Manion (2002) señalan que las ventajas de esta técnica incluyen el potencial para desarrollar discusiones, proporcionando una amplia gama de respuestas: “[...] tales entrevistas son útiles cuando un grupo de personas ha estado trabajando junto durante un cierto tiempo o con un propósito común, o cuando se considera importante que cada uno a los que les concierne esté al tanto de lo que están haciendo los otros del grupo [...]” (p.397)

Finalmente, dado que “los grupos focales constituyen una técnica relevante de recolección de información en los procesos de investigación cualitativa, ya que establece un acercamiento personal con las y los participantes de ese proceso” (Gross y Stiller, 2015: 14) pudimos recoger información directa de los participantes con la finalidad de identificar las percepciones de los profesores con respecto al proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano en la institución educativa; y a partir de los hallazgos realizar el análisis e interpretación de los resultados.

1.6.1. El guion de grupo focal

El guion de entrevista contiene los temas y subtemas que aborda la investigación, alineados a los objetivos de la misma, sin embargo, no establece la formulación textual de las preguntas ni propone las alternativas de respuestas. Se trata de un esquema flexible con los aspectos a tratar.

Weiss, citado por Valles (1999) sugiere que una vez identificados los tópicos principales sobre los que se abordará la entrevista se establezcan las “líneas de indagación”, es decir las principales interrogantes que permitirán establecer el guion de la entrevista individual o grupal, de ser el caso (p. 206). El citado autor plantea como posibles preguntas: ¿puede recordar?, ¿cuáles fueron?, ¿cuándo?, ¿son frecuentes o infrecuentes?, ¿cómo ocurrió?, ¿qué siente?, entre otras que permitan

explorar el objeto de estudio, discutir ideas, realizar propuestas, entre otras que permitan conocer a detalle el tema abordado.

Tabla 3. Técnica e instrumento para la recolección de información

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Percepciones de los profesores sobre la gestión del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la gestión del capital humano 	Grupo focal	Guion de grupo focal
Percepciones de los profesores sobre las etapas del proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades de capacitación • Planeamiento de la capacitación • Ejecución de la capacitación • Evaluación de la capacitación 	Grupo focal	Guion de grupo focal

Elaboración propia

El guion de grupo focal fue diseñado con la finalidad de analizar las percepciones de los profesores de un instituto de educación superior tecnológica sobre el proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano. Se tomaron en cuenta las subcategorías, el tiempo de duración aproximado y se establecieron las preguntas a ser planteadas a los participantes. Inicialmente el número de preguntas fue extenso, pero luego de las sugerencias de los validadores se redujeron y las preguntas adicionales sirvieron como referencia para realizar repreguntas y así permitir una mayor naturalidad al grupo focal. (Apéndice 2)

Tabla 4. Diseño del guion de grupo focal

SUBCATEGORÍAS	PREGUNTAS PRINCIPALES	REPREGUNTAS
Importancia de la gestión del capital humano	¿Coméntenme qué entienden como políticas/ lineamientos / objetivos / actividades de gestión del talento de la institución?	¿Cuáles pueden identificar? ¿Cuál es su percepción? ¿Las consideran adecuadas a la cultura de la organización? ¿Por qué?
	¿Sienten que ha sido estratégica la gestión del talento para lograr los objetivos organizacionales? ¿Cómo creen que debería ser?	
<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades de capacitación • Planeamiento de la capacitación 	¿Conocen ustedes cuáles son los métodos que se utilizan en gestión del talento para identificar las necesidades de capacitación?	
	¿Ustedes creen que cuándo hay cambios dentro de la organización (como nuevos	¿Ustedes creen que sus actividades como sus

<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de la capacitación • Evaluación de la capacitación 	equipos, nuevos jefes, nuevas políticas, nuevas metodologías de aprendizaje, entre otros) los docentes reciben capacitaciones?	reuniones de avance, informes de resultados, encuestas de satisfacción, entre otros, influyen en las capacitaciones que se programan?
	¿Qué opinan sobre las capacitaciones que se han llevado a cabo para los profesores?	¿Tiene algún impacto la capacitación recibida con el desarrollo de la organización? ¿De qué manera?
	¿La selección de las personas que son capacitadas ha sido adecuada?	
	¿Los materiales o recursos recibidos en las capacitaciones han sido adecuados: (de buena calidad, han respondido al tema, han sido claros, han facilitado el proceso de aprendizaje)?	
	¿Los capacitadores han cubierto las expectativas (dominio del tema, preparación, entre otros)?	
	¿Sienten que los directivos están comprometidos con la gestión del talento humano y con la gestión de las capacitaciones?	
<ul style="list-style-type: none"> • Etapas más valoradas • Etapas menos valoradas 	¿Qué sienten cuando van a recibir una capacitación? ¿Qué les pareció la experiencia?	
	¿De qué forma ha enriquecido sus conocimientos o mejorado sus habilidades o desarrollado otras capacidades?	¿Cómo han puesto en práctica lo recibido en la capacitación? ¿Qué cambio sustancial en ustedes luego de recibir una capacitación? ¿Por qué?
	¿Sabían de la existencia del programa de capacitación de la institución? ¿Cómo es? ¿Qué opinan de él? ¿En base a qué creen que debería realizarse el programa de capacitación para los profesores de la institución?	¿Cuán importante creen que es la capacitación? ¿Por qué?
	¿Qué etapa les parece más importante (detección de necesidades, planificación, ejecución y la evaluación)? ¿Por qué?	¿Qué aspectos consideran que se deben mejorar?

Elaboración propia

1.7. Aplicación del instrumento de obtención de la información y protocolo de consentimiento informado

Se realizaron dos grupos focales, cada uno conformado por ocho profesores con contrato a tiempo completo, teniendo en consideración que se sugiere entrevistar a un máximo de doce personas en cada grupo focal (Bell, 2002; Escobar & Bonilla, 2009) cada uno tuvo una duración promedio de 60 minutos y se realizó en el distrito de Santa Anita donde queda ubicada la institución educativa materia de la presente investigación.

Para la ejecución del mismo se coordinó previamente con la Dirección Académica y la jefatura de Gestión del Talento de la institución quienes identificaron a los profesores con las características solicitadas y los convocaron para la fecha y hora asignada (ambos grupos focales se realizaron en un mismo día). Además para el día y hora pactada dispusieron de un aula en la que se ubicaron las sillas en una media luna para una mayor comodidad de los participantes. Ambos grupos focales fueron grabados y además se realizaron apuntes de los principales comentarios y situaciones más relevantes.

1.8. Aspectos éticos de la investigación

Antes de iniciar ambos grupos focales se realizó una presentación de la investigación, indicando el tema, los objetivos y de qué forma se utilizaría la información obtenida de los participantes (fines estrictamente académicos). Además, se agradeció anticipadamente su participación, el valor que tendría la información brindada y se les dio a conocer que podrían acceder a los resultados finales de la investigación. De igual forma se acordó con la Dirección Académica y la jefatura de Gestión del Talento el acceso a los resultados finales de la investigación para los fines que considere pertinentes.

Asimismo, con la finalidad de asegurar el tratamiento ético de la información brindada por los participantes, todos los participantes firmaron un documento de "Consentimiento informado", considerado por el Comité de Ética de la Pontificia Universidad Católica del Perú (Apéndice 3). Se realizó una lectura en voz alta del consentimiento informado, explicando los objetivos de la investigación, el tiempo de duración aproximado, la confidencialidad de la información recogida, el compromiso del investigador, y su derecho de hacer preguntas en cualquier momento durante la participación, negarse a responder o a retirarse sin que ello lo perjudique en ninguna forma.

1.9. Validación del instrumento

Este proceso se realizó con la finalidad de confirmar la validez del instrumento de recojo de información, además de la coherencia entre los datos a recoger con los

objetivos de la evaluación, la claridad de las indicaciones, el correcto planteamiento de preguntas, entre otros. La validación permitió realizar la mejora del instrumento de tal forma que pueda recoger la información necesaria para la investigación.

El guion del grupo focal fue validado por dos docentes especialistas en educación y en metodología de investigación cualitativa. Para tal fin, se elaboró una carta de presentación solicitando a los expertos contestar la evaluación del cuestionario por pregunta realizando una conclusión final, determinando si es pertinente con el objetivo, si es claro y si su redacción no induce a error, y si cada pregunta es coherente en relación con la totalidad del guion. Además, se solicitó proponer recomendaciones de ser necesario.

La carta de presentación fue acompañada de una ficha de explicación del instrumento que incluyó la matriz de coherencia de la investigación; la ficha de validación por pregunta del guion de grupo focal y la ficha de validación del instrumento en el cual los expertos tenían que colocar sus datos, los aspectos más valorados en cuanto a claridad, consistencia y pertinencia; y sus aportes y/o sugerencias para la mejora del instrumento y su posterior aplicación.

Las sugerencias de los expertos fueron evaluadas y tomadas en consideración, permitiendo reducir el número de preguntas (de veintidós preguntas a trece preguntas) y utilizar las preguntas adicionales como repreguntas, de ser necesarias al momento de realizar el grupo focal. Además, se sugirió utilizar más preguntas abiertas con la finalidad de ampliar la información brindada por los participantes y de esa forma enriquecer el análisis de los resultados.

Tabla 5. Sugerencias de expertos

	Experto 1	Experto 2
OBSERVACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear las preguntas al objetivo de la investigación • Emplear un lenguaje más cercano y sencillo 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir la cantidad de preguntas y utilizar las adicionales como repreguntas

Elaboración propia

Luego de realizar los ajustes al instrumento se aplicó un grupo focal piloto a seis profesores, todos de tiempo completo, tres profesores con más de cinco años de antigüedad en la institución y tres con menos de cinco años de antigüedad; con la finalidad de confirmar la comprensión y efectividad del mismo. A partir de esta prueba piloto se permitió mejorar el instrumento en cuanto a la ejemplificación de las preguntas. Los participantes del piloto no fueron considerados en el grupo de las entrevistas de la muestra seleccionada.

Finalmente, con las observaciones de los expertos y los resultados de la prueba piloto se realizaron los ajustes necesarios para asegurar la validez del instrumento.

1.10. Organización y análisis de la información: codificación y categorización

La información obtenida del grupo focal fue estructurada de tal forma que permita responder al problema y al objetivo de la investigación. Como primera acción, la grabación de los grupos focales fue transcrita. Luego esta se revisó a detalle la transcripción para separar aquellos elementos que no aportaban al análisis.

Cada grupo focal fue etiquetado, el primer grupo focal con la etiqueta G1 y el segundo grupo focal con la etiqueta G2, luego de ello, dentro de cada grupo focal cada intervención de los participantes fue etiquetada con la letra P y un número correlativo del uno al ocho. Las intervenciones del moderador se etiquetaron con la letra M mayúscula.

El texto de los dos grupos focales, se seleccionó y organizó teniendo en cuenta las categorías previamente identificadas y las emergentes. Este proceso fue codificado para facilitar el tratamiento de la información y poder dar respuesta al problema de investigación. (Marín, Hernández y Flores, 2016). Luego de ello los datos fueron categorizados a través de los códigos asignados. Finalmente se realizó el análisis e interpretación de los datos.

La información recolectada fue analizada a través de descripciones narrativas, pero además con la descripción de contextos, eventos, situaciones y la explicación de

sucesos y hechos. Adicionalmente se consideró la frecuencia de repetición de las respuestas.

CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Importancia de la gestión del capital humano

Para conocer las percepciones sobre la importancia de la gestión del capital humano en el instituto se plantearon interrogantes como: ¿Qué entienden por políticas de gestión del capital humano? ¿Cuáles identifican? ¿Qué opinan sobre ellas? ¿Son estratégicas para lograr los objetivos de la organización? Sus respuestas permitieron dar a conocer que no existe claridad sobre cuál o cuáles son las políticas de gestión del capital humano en la organización tanto para los profesores que tienen mayor permanencia en la organización como para los que no.

Resulta de mucha importancia la comunicación clara y oportuna que realizan las organizaciones en cuanto a sus políticas, estrategias y mecanismos para la gestión del capital humano, solo de esa forma los colaboradores pueden conocer los fines de la organización, las expectativas que tiene esta sobre ellos y cuál es el impacto de su trabajo en la misma. (Youndt, 2004). Ello no se encuentra claramente conceptualizado en los participantes:

“Bueno, tenemos un departamento de Recursos Humanos y tienen información publicada en el campus ¿no?” (GF1, P2)

“Bueno, se supone que hay una línea de desempeño, de carrera, por lo menos eso es lo que nos dicen, que hay un estudio sobre nosotros y sobre nuestra línea de carrera y lo que nosotros necesitamos y sobre eso y ellos toman las decisiones”. (GF1, P3)

Otro aspecto a resaltar es que los participantes asocian las políticas de la gestión del capital humano principalmente con tres aspectos: la selección del personal, la capacitación y finalmente el desempeño de los docentes.

“Mi percepción es relacionada a la selección de los profesionales, a quienes van a trabajar aquí. Me parece que es un proceso bueno y especial el que tienen [...] hay procedimientos, hay lineamientos bien especificados para la selección. Luego el proceso de inducción que tienen, que dura cinco días y te dan una información total. Luego viene el feedback, por parte de Gestión del Talento y ahí te muestran las líneas de carrera que existen, los requisitos que son necesarios para ser promovidos, las capacitaciones técnicas y de idiomas. [...] también tenemos todo este proceso de capacitación interna que en cada ciclo se dan cursos. Por ejemplo, en este ciclo se han desarrollado tres cursos internos. Pero lo que no he visto es, en algunas carreras, las capacitaciones externas. Por ejemplo en otras carreras tienen pasantías que hacen los docentes a EE.UU y otros países que me parece realmente espectacular”. (GF1, P4)

Al respecto, podemos identificar que los docentes identifican los aspectos relacionados a la gestión del capital humano, sin embargo, como señala Ospina (2010), las estrategias para la gestión del capital humano no se perciben como efectivas e innovadoras, perdiendo de vista la importancia de la adaptación a los cambios, procesos de selección atractivos, motivación a los colaboradores y establecimientos claros de su proyección en la institución.

Con respecto a la política de capacitación los docentes con mayor tiempo de permanencia en la institución tienen la percepción que en la actualidad se hace énfasis en la capacitación en metodologías pedagógicas dejando de lado las capacitaciones técnicas que recibían antes:

“Actualmente se están dando capacitaciones para que el docente maneje diferentes tipos de metodologías, antes no lo teníamos, pero me parece que estamos descuidando el tema que el docente tiene que actualizarse, tiene que seguir siendo especialista, por lo tanto necesitas seguir capacitaciones en tu línea de formación, y en mi caso me parece que ya hace un año o más de 18 meses ya no tengo esas capacitaciones, como hace algunos años si tenía” (GF2, P3).

“[...] también deben darle importancia a la capacitación externa, que es la capacitación técnica, si nosotros no nos capacitamos en la parte

técnica, entonces qué hacemos [...] todo se está sesgando a temas de pedagogía, que no está mal, pero la parte técnica nada que ver” (GF1, P5)

“Yo llevo casi cuatro años aquí y hasta ahora no me han dado ninguna capacitación técnica relacionada a la ingeniería industrial, ninguna, todos han sido temas en pedagogía, metodología, nada más” (GF1, P7)

La percepción de los profesores refrenda la opinión de Flippo citado por Chiavenato (2011) quien señala la importancia de la capacitación en tanto que aumenta y mejora la capacidad de un trabajador para desarrollar su trabajo.

Los docentes manifiestan la importancia de reconocer el valor de las capacitaciones técnicas dada la naturaleza de la institución y el avance vertiginoso de la tecnología:

“[...] nosotros estamos formando estudiantes en tecnología, debemos estar actualizados en las últimas tendencias de nuestras especialidades, de alguna forma somos referentes de nuestros estudiantes” (GF2, P5)

Sobre este aspecto, la percepción de los profesores tiene coincidencia con lo señalado por McGehee citado por Chiavenato (2011) quien señala la importancia de la capacitación en los conocimientos técnicos.

Otro de los aspectos que suponen como política o lineamientos de la gestión del capital humano está referido a la evaluación del desempeño del docente y sobre esta perciben que si bien se les menciona que existe una línea de carrera no manifiestan una total credibilidad sobre la metodología para evaluar el desempeño:

“Bueno, se supone que hay una línea de desempeño, de carrera, por lo menos eso es lo que nos dicen, que hay un estudio sobre nosotros y sobre nuestra línea de carrera y lo que nosotros necesitamos y sobre eso y ellos toman las decisiones” (GF1, P3).

“¿Sabes que sensación da?, que ellos tienen una tabla para medir ciertas cosas, pero no tienen los especialistas, volvemos a que faltan especialistas, porque yo con la mejor intención voy a medir tu trabajo, pero de intención nomás no va quedar, porque si tú has hecho una innovación, yo no tengo la capacidad de medir tu innovación, yo soy de otra área y así nos están midiendo gente que no tiene la más mínima idea de qué cosa es un artículo, que cosa se presenta

internacionalmente, cómo se hace una innovación [...] no puede ser alguien que no tiene idea de lo que tú estás haciendo” (GF1, P4).

En ese sentido, la percepción de los docentes tiene relación con lo que establece Castaño (2005) en cuanto a que la importancia de la evaluación del desempeño, ya que permite identificar los aspectos en los que se debe potenciar a un colaborador, convirtiéndose así en un proceso que contribuye a la mejora continua; para lo cual es indispensable que éste sea definido y ejecutado por un grupo de expertos en donde se definan el cumplimiento de metas, se evalúen las competencias, se retroalimente al colaborador y se establezcan planes de mejora del desempeño en los colaboradores

Son pocos los participantes que señalan que existen otras políticas además de las anteriormente mencionadas:

“Lo que veo desde el año pasado es que el área de gestión del talento se está embarcando en diversas actividades para integrar a los docentes en algunos aspectos, por ejemplo, hacer una actividad por área de trabajo, por ejemplo para que puedan celebrar una actividad o un cumpleaños con tu equipo de trabajo, u otras que son para compartir pero de mayor duración” (GF2, P4)

También señalan que, si bien la gestión del capital humano es estratégica para la organización, la forma en la que se viene realizando no es la adecuada, reconocen la labor de exploración que realiza el área de recursos humanos con respecto a lo que espera del docente, pero existe una debilidad sobre cómo hacer para que el docente adquiera o desarrolle cierta competencia.

“Yo creo que en líneas general está bien. Hay mucha voluntad, pero falta dominio para la aplicación de esas herramientas, uno; dos, no se ha medido el tiempo como carga del profesor, o sea cada vez que, por buenos deseos se quiere implementar algo, es una carga más para el profesor, y ya llega el momento en que...bueno el día tiene 24 horas [...] creo que sí hay algo de bueno, porque hay buena intención, pero creo que no se miden algunas cosas. Por ejemplo, la sobrecarga para el profesor, el factor tiempo, cada cosa nueva que se pone es una sobrecarga para el profesor” (GF1, P7).

Como parte de la gestión del capital humano los participantes señalan que hay procedimientos internos que son demasiado burocráticos ralentizando las actividades de los profesores y dificultando el logro de sus resultados.

Adicionalmente, mencionan que muchas de las actividades que se vienen desarrollando en la institución se hacen de cara a una “moda” y suponiendo que lo que se hace “afuera” siempre es mejor sin tener en consideración el contexto de la institución educativa.

Concluyen que la gestión del capital humano se ve afectada por la falta de especialistas en la materia en las áreas involucradas (calidad educativa y gestión del talento), profesionales, por ejemplo, que hayan hecho investigación, innovaciones, pedagogía y otras actividades relacionadas a la docencia en una institución de educación superior.

La información obtenida por los docentes soporta la posición de Dale citado por Chiavenato (2011) en la que señala que las organizaciones son responsables de la capacitación y que para ello deben contar con profesionales especialistas en la materia con la finalidad de afrontar esa responsabilidad.

Asimismo, los aportes de los participantes soporta la posición de Khasawneh (2011) en cuanto a que si bien la gestión del capital humano debe identificar las brechas que poseen los colaboradores, la organización debe priorizar su atención de manera efectiva y establecer las estrategias idóneas para asegurar los objetivos de la organización.

2.2. Detección de necesidades de capacitación

El proceso de capacitación es uno de los aspectos más apreciados por los participantes cuando lo relacionan con la gestión del capital humano, en primer lugar, porque lo relacionan con las políticas de gestión del capital humano que tiene la organización y en segundo lugar porque sienten que la organización tiene particular interés sobre el cumplimiento de este.

Siendo la detección de necesidades de capacitación la primera etapa dentro del proceso de capacitación, se les consultó a los profesores cuáles son los métodos que utiliza la organización para identificar estas necesidades y al respecto la mayoría de los participantes señala que no conoce las estrategias (o que no las hay) y que además si existen perciben que no están siendo bien desarrolladas, alguna de las interrogantes planteadas al respecto fueron ¿Cuáles son los métodos que se utilizan en gestión del talento para identificar las necesidades de capacitación? ¿De qué forma los informes, reuniones, cambios en la organización, entre otros, promueven la generación de capacitaciones para los docentes?

“No, yo no, ósea ¿cómo analizan? No yo no” (GF2, P2).

“Creo que parte del jefe de carrera ¿no?, nosotros mismos buscamos esos cursos y los cargamos a modo de solicitud en el intranet, y es el jefe el que decide y lo aprueba de acuerdo a un presupuesto que se nos asigna a cada docente” (GF2, P7).

“Pero ahora no hay presupuesto” (GF 2, P8).

La determinación de la capacitación por parte del jefe de carrera coincide con uno de los métodos que propone Gubliemetti y Martínez citados por Hernández (2006): solicitudes de información a dirección de línea; mediante el cual el jefe tiene la responsabilidad de identificar las necesidades de capacitación a través de diferentes métodos.

“En general no se coordina lo que se quiere implementar con los usuarios finales. Se supone que esto te va a servir a ti, pero no te preguntan tu opinión. Se imaginan, esto les sirve, y ya, pero ¿me han preguntado? No te preguntan y lo implementan” (GF1, P6).

“No existe un llamado en el que te digan, a ver esta es la brecha que debemos cerrar y sobre esto vamos a capacitarte” (GF1, P2)

Al respecto, Castaño (2005) señala la importancia de la entrevista a los colaboradores como parte de la detección de sus necesidades de capacitación, teniendo en consideración la diferencia que debe existir entre la demanda personal del colaborador y la necesidad específica que tiene la institución.

Básicamente la percepción de los profesores es que no existe una detección de necesidades de capacitación, de las respuestas de los participantes se puede inferir que la capacitación brindada por la institución, al menos en el último año, solo obedece a cursos virtuales ubicados en una plataforma denominada Centro de Excelencia, la cual contiene cursos relacionados a metodologías activas; y que llevarlos finalmente termina siendo obligatorio puesto que perciben que el llevar o no estos cursos condiciona el puntaje de la evaluación que hace la institución sobre su desempeño:

“¿Sabes qué es lo que pasa? Es que ahora todo termina siendo por la fuerza, no por convicción, sino por la fuerza, tú tienes que tener tres puntos por el Centro de Excelencia, tú tienes que tener clases de metodología activa, tú tienes que [...], no hay acompañamiento, no hay medición correcta, no hay feedback” (GF1, P2)

“[...] debe partir todo de un diagnóstico integral, si no, no funciona” (FG2, P3)

Esta percepción contraviene lo planteado por Chiavenato (2011), dado que el autor menciona que los cambios en la organización demandan la obtención de nuevos conocimientos. En ese sentido, siendo que la institución se encuentra en un mercado educativo competitivo es necesario que sus docentes se encuentren capacitados en los aspectos que refieren.

Adicionalmente, de acuerdo a Gugliemetti y Martínez, citados por Hernández (2006) señalan que los indicadores a priori para la detección de necesidades de capacitación son aquellos que van a generar necesidades de capacitación en el futuro y que la organización podrá brindar con facilidad, siendo las nuevas tecnologías de aprendizaje una de ellas.

Señalan, además, que para la detección de necesidades de capacitación no existe un cruce de información entre sus informes, resultados de reuniones del área, proyectos futuros u otros:

“[...] yo me reúno con los profesores del área, evaluamos el desempeño de los estudiantes, vemos los aspectos del curso, pero es una evaluación más de lo pedagógico, no se ve el tema de capacitaciones, es más pedagógico [...]

Esta percepción se opone a lo que plantean, como indicadores a posteriori, los autores Gugliemetti y Martínez, citados por Hernández (2006) en donde la detección de necesidades de capacitación se genera como resultado de la deficiencia en algún elemento de la organización, como puede ser el resultado de la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, valoración del servicio educativo, entre otros.

Además, un aspecto recurrente entre las opiniones de los participantes es con respecto a los profesionales que lideran el proceso de capacitación en la institución, los profesores consideran que se debe hacer un análisis y reflexionar al respecto:

“El área de calidad educativa es la que tiene que elegir, con especialistas, no como está ahorita, en otros lugares el centro de innovación de calidad es el que mide, mira las brechas, vuelve a medir, se supone que tiene las personas capacitadas, ¿se supone no?, aquí tenemos dos papás (calidad educativa y gestión del talento), no sabemos a quienes hacerles caso” (GF1, P3)

“Creo que gestión del talento y calidad educativa deben ir de la mano, creo que son dos áreas que están muy apartadas y si las dos áreas conversan un poco más sería mejor” (GF1, P6)

“[...] no es el área de calidad educativa la que hace la capacitación si no es gestión del talento, osea al final los organizadores son de gestión del talento, los especialistas de calidad no están inmiscuidos totalmente en el proceso de capacitación y hay descontento de los docentes [...]”

Sobre ello, la opinión de los participantes coincide con los aportes de Vegas (2006) en cuanto a que las organizaciones deben reclutar y retener a los mejores profesionales para la docencia, así como brindarles las competencias necesarias y motivarlos a ejercer sus funciones con excelencia dada la importancia de su rol en el proceso formativo de los estudiantes.

Los participantes manifiestan mucho malestar sobre esta etapa del proceso, sienten que los aspectos en los que deberían ser capacitados no están siendo considerados, ya sea por falta de comunicación, por falta de especialistas en las áreas correspondientes e inclusive por falta de interés de las autoridades:

“Yo creo que gestión del talento hace su esfuerzo, se preocupa, conversa, pero creo que la Dirección tiene la intención, pero no ayuda” (FG2, P4)

“Yo lo que veo es que el compromiso de ellos es cumplir metas, tú has esto, tú has lo otro, y listo, ya cumplimos” (GF1, P8)

Al respecto, es importante precisar que si bien todos los recursos humanos son importantes en las organizaciones, en las instituciones educativas son los docentes quienes se constituyen en una pieza clave para la transformación, permanencia y desarrollo de las mismas (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de Argentina, 2007).

2.3. Planeamiento de la capacitación

Otro de los aspectos que comprende el ciclo de capacitación es el planeamiento, al respecto los profesores perciben que este aspecto es poco desarrollado en la institución y que más allá de ser un incentivo se ha convertido en una carga adicional dentro de sus labores diarias:

“Yo en realidad sí soy bien dura. A mí me parece interesante todo lo que hace Gestión de Talento como inspección, me parece que manejan bien todo lo que son las actitudes, las formas, todo lo que necesitamos en general, pero el siguiente paso que es el proceso de capacitación no lo conocen. Entonces, hacen una buena exploración, pero la parte de llevarlo a cabo no lo manejan, creo que hay buena intención, pero falta llegar al otro paso. Entonces, yo sí creo que no están combinándose bien. Deben de mirar bien su panorama. O sea la búsqueda sí está bien rica, cómo buscan la información de cada docente, como van completando la información, como van llenando la cartilla tenemos a gente dedicada a eso, pero de ahí el otro paso, como desarrollar esas competencias no, hay una carencia que se siente. Entonces, el profesor del instituto trabaja duro, el doble y el triple y siempre es camiseta, pero ahora mi percepción es que esto es un trabajo adicional encima del que ya tenemos como camiseta. Entonces ya no va como a la cultura de nosotros” (GF1, P6).

“[...] ayudaría más siempre y cuando nos dieran el tiempo” (GF1, P2)

“[...] queremos aplicar estas cosas, pero no nos da el tiempo, habría que bajar la carga que tenemos” (GF2, P5)

“[...] uno tiene ganas de superarse, pero al final resulta prácticamente inviable, yo respondo correos de los alumnos de once de la noche a dos de la mañana” (GF2, P4)

Consideran además que las áreas deben estar más involucradas para entender mejor las necesidades de capacitación para una planificación satisfactoria:

“Yo lo veo como que cada uno tiene una isla, no hay ese enlace, no hay enlace con calidad educativa por ejemplo que es el área que debería coordinar estos aspectos con recursos humanos, entonces como están en su isla no hay resultados” (GF2, P5).

Además, dado que la percepción sobre la capacitación interna es obligatoria no es frecuente la selección de profesores para ser capacitados, y si existe se evidencia una falta de planificación para la misma:

“Hace algunos meses hicieron un workshop y si escogieron a ciertas personas que sepan inglés, un workshop sobre proyectos integradores y la verdad que nada, fuimos a aprender inglés, porque nosotros les dijimos nosotros hacemos esto, ¿en qué nos pueden ayudar? Y ellos estaban en otra cosa y entonces vinieron a aprender, después me llenaron de trabajo, y si bueno, por lo menos ahí hubo un escoger, pero no tienen claro qué nos van a medir después, no tienen claro varias cosas [...]” (GF1, P1).

“Creo que se debería seleccionar a los profesores que no tengan experiencia docente y hacer una capacitación en pedagogía especialmente para ellos, seleccionar a otros que sí tengan experiencia en pedagogía y darles otro tipo de capacitación, y así [...]” (GF1, P1)

En ese sentido, la comunicación y flexibilidad se constituye en un aspecto clave en el proceso de capacitación, sobre todo en la etapa de detección de necesidades y en la planificación.

Sobre lo anteriormente señalado, la percepción de los docentes coincide con lo que plantea el Instituto Provincial de la Administración Pública de Argentina (2015) en cuanto a la importancia de la formulación de la estrategia como parte del planeamiento de la capacitación, ya que en esta etapa se prioriza la atención de las necesidades de capacitación; se definen los objetivos de la misma, asegurando su

relación directa con los objetivos de la institución; se identifican los recursos disponibles; y finalmente se determina el tipo de capacitación a ser brindada.

Finalmente, con respecto al planeamiento de la capacitación los participantes señalan que la carga laboral del profesor no está siendo considerada en esta primera etapa

“si deciden hacer un plan estratégico que se asignen bien las horas, y decir, este profesor tiene 20 horas para esto, 3 horas para investigar, 2 horas para mejorar su plan de clase, y así, solamente que no lo quieren hacer [...] se ría un buen compromiso por parte de la institución [...], pero qué dirán, que se llave el trabajo a su casa y listo” (GF1, P7)

“[...] por ejemplo deberían hacer una matriz de todas las actividades que se desarrollan en el instituto, por ejemplo esta actividad debería estar en esa matriz, y saber qué cosas vamos a hacer, pero si es de improviso, materialmente es imposible” (GF1, P3).

Los profesores perciben que la planificación de la capacitación interna en la institución educativa no contempla un objetivo claro, no hay claridad en el contenido de los cursos ofrecidos, las técnicas a utilizar, los recursos necesarios, los intereses y habilidades de los participantes, los capacitadores, entre otros aspectos de vital importancia:

“[...] no se puede poner en práctica, no tenemos tiempo, y no se adecua a nuestra realidad, los alumnos aún piden que tú hagas la clase, si lo ven y lo leen no lo interiorizan” (GF1, P4).

“Muchas de estas técnicas son más para humanidades que para cuestiones tecnológicas” (GF1, P5).

“[...] si es una capacitación externa, ah voy con gusto, porque vamos a recibir un material más trabajado, los profesores son especialistas” (GF2, P6)

“[...] lo que percibo es que ahorita estamos pasando por un proceso de reorganización, se han contrapuesto dos vertientes, pero siento que las dos vertientes no conversan, si bien se está tratando de organizar, yo creo que se está generando una desorganización, por un lado como indican mis colegas no se considera mucho el tiempo, está bien, perfecto, uno puede hacer maravillas, pero la verdad que

no alcanza el tiempo, aparte que el soporte sistemático no nos ayuda [...]” (GF2, P4)

Estas percepciones tienen relación a la necesidad de un mejor planeamiento operacional, como lo señala el Instituto Provincial de la Administración Pública de Argentina (2015), en el que uno de los aspectos clave es la selección de los proveedores del servicio de capacitación, ya sean internos o externos, asegurando que sean los especialistas idóneos para brindar la capacitación y se logre el desarrollo de las competencias en el personal.

2.4. Ejecución de la capacitación

La percepción sobre la ejecución de la capacitación que vienen recibiendo los profesores está relacionada a los resultados anteriormente señalados. Los participantes manifiestan recurrentemente que el factor tiempo es su mayor impedimento y que además se sienten obligados a llevar los cursos que ofrece la institución en su plataforma, que en muchos casos no son de su interés, ni necesidad, pero como son considerados en el puntaje de la evaluación de su desempeño, deben matricularse. Ello no permite que los profesores desarrollen su capacitación con motivación. Así podemos identificar:

“[...] si fuera una fuente de motivación trataríamos de ingresar a ello. Porque se han abierto cursos muy interesantes, pero también está el condicionamiento del desempeño, porque si llevas un curso es un punto adicional, y muchas veces los docentes, que ya saben el contenido se inscriben en el curso por ese puntaje que hay. Quizás mejor una variedad de cursos más enfocados a la detección de los docentes, por ejemplo, en las universidades hay el factor de la universidad interna, por ejemplo, ahí no hay programas enteros de diplomatura, es todo lo contrario, quizás hay talleres que necesitamos, como líder, motivación, dinámicas, también he visto de redacción entre otros. Quizá hay que ver un poco más la realidad de cada docente y al ver esos cursos quizás nos queramos inscribir. Hay algunos que no son tan necesarios” (GF1, P1).

Al respecto, Chiavenato (2011) advierte que si bien el programa de capacitación busca mejorar el desempeño de los colaboradores, éste debe estar íntimamente relacionado a las necesidades de la organización.

Otro aspecto a resaltar, y mencionado anteriormente, es que la institución educativa no ofrece cursos de capacitación externa hace buenos años atrás, y son estos cursos los que están directamente relacionados a su actualización técnica. La razón es que se han dejado de lado por temas presupuestales, salvo algunas excepciones, pero que no necesariamente han sido a solicitud del docente si no porque era interés para los directivos de la institución.

“[...] me llamaron y me pidieron que elabore un paper para un congreso internacional, ha sido más trabajo, pero no era porque obedecía a un interés mío como profesional, sino porque era de interés de A y B, he aprendido, pero no era algo que yo estaba necesitando en ese momento, ¿me entiendes?” (GF1, P2)

Con respecto a la calidad del material que se recibe en las capacitaciones internas indican que todo es de internet, en algunos casos han facilitado su proceso de aprendizaje, pero en muchos casos el material no está acorde a lo que se está enseñando:

“Para hacer tu flipped (es una metodología) tienes que utilizar videos de máximo tantos minutos, el que nos enseña flipped nos manda un video de veinte minutos y de otra persona, entonces todo lo que te dice no lo cumple [...]” (GF1, P3)

“Yo he encontrado material que no tiene coherencia en la redacción, expresiones mal utilizadas y se supone que me están capacitando [...] a mí me gusta leer bastante, pero de pronto te encuentras un párrafo que no tiene sentido y ahí ya tienes una mala imagen del curso y de los capacitadores” (GF1, P2)

“Yo participé de dos cursos del Centro de Excelencia, el primero me pareció adecuado, pero el segundo los tiempos eran muy cortos, la verdad no acabé el curso, pedían muchas tareas, era muy laborioso, de repente como era la primera versión del curso no estaba bien pensado, diseñado, y nosotros como tenemos actividades de enseñar, preparar clases, no me pareció correcta la dosificación de las tareas, había como diez tareas, era muy laborioso, no me pareció bueno” (GF2, P5)

En ese sentido, Chiavenato (2011) exhorta a las instituciones que el material utilizado para la capacitación, a ser brindado interna o externamente debe ser

diseñado, elaborado, revisado y entregado oportunamente, asegurando la calidad de los mismos y que los contenidos conlleven al logro de aprendizajes.

Con respecto al involucramiento de las autoridades en la etapa de ejecución de la capacitación los docentes no sienten un respaldo lo que les genera desmotivación:

“[...] lo importante es el dialogo, nosotros no sabemos todos los temas que pasan en la institución, pero si nadie te dice nada y toman una medida, no hay una buena comunicación” (GF1, P6)

“[...] la nueva dirección la sentimos aislada, de repente ve la necesidad de la empresa, ¿pero la necesidad del docente? [...] al margen de estos puntos, que podamos decirles libremente los que sentimos” (GF2, P7)

Ante ello, Chiavenato (2011) señala que la cooperación de la alta dirección genera mayor compromiso y motivación en los colaboradores pues les genera confianza y credibilidad en el proceso de capacitación.

Adicionalmente, Chiavenato (2011) señala que existen dos elementos fundamentales en la ejecución de la capacitación: los capacitadores y el capital humano a ser capacitado, sobre los capacitadores, éstos deben contar con un perfil profesional acorde a la capacitación a impartir que asegure el aprendizaje.

Al respecto, los participantes señalan que los cursos internos no han sido bien diseñados, que no se utilizan las estrategias adecuadas y que por lo tanto el impacto no es el esperado:

“[...] yo estuve mucho tiempo como consultora encargada y eso fue uno de lo que yo les había comentado a ellos. Hay demasiadas TICs, pero esas son herramientas, al final es el docente el que utiliza las estrategias adecuadas para poder trabajar dentro de clase y lamentablemente se tienen que trabajar a nivel de módulos y de áreas para ver lo que realmente los docentes necesitan. Y actualmente no ocurre eso, por ejemplo cuando yo fui al curso de revistas digitales, cuando vi la primera tarea “haz un video de un correo”, yo dije (risas), quién hizo esto, y me dijeron que un asesor externo y yo dije “un asesor externo hizo esto” en lugar de preguntarnos lo que en la realidad ocurre y eran 3 puntos por eso, y algunos profesores no tenían instalado el programa y agarraron su celular y grabaron la pantalla para ver solo cómo enviar un correo y una etiqueta y eso era

el puntaje. Y era un trabajo demasiado fácil. Otra tarea era culminar algo y eso lo podían hacer tranquilamente en un taller, no era necesario abrir un curso completo [...]” (GF1, P1)

Con respecto al personal a ser capacitado, mencionan que como no existe una detección de necesidades, una planificación y tampoco una selección de los docentes a ser capacitados, el grupo que participa de las capacitaciones es heterogéneo. Además, vuelven a señalar que la asistencia a un curso es una carga adicional a todas sus actividades como docentes:

“[...] si el instituto quiere invertir en eso, también debe invertir en darle cierto tiempo para que el profesor tenga disponibilidad o quitarle un poco de carga [...], pero para llevarlo correctamente, en mi parecer eso genera estrés y así no debe ser, no es dable en mi caso, no sé como será en el caso de los otros profesores, pero para poder conceptualizar algo, para poder llevarlo adecuadamente tiene que haber un tiempo prudente, bien planificado, yo no le veo la planificación necesaria para poder ejecutar esto, por más que uno sea disciplinado en armar sus horarios, en todo eso, no podemos estar mezclando la parte familiar con la parte laboral, yo me veo obligado a no hacer muchas cosas de mi vida diaria y a seguir trabajando, pero debería también tener cierto apoyo en esa parte en la institución, contemplar también las horas que debemos dedicarle a eso porque a al instituto le conviene que el profesor esté actualizado y para que ambas partes ganen también debería haber esa disponibilidad” (GF1, P2)

En ese sentido, es importante que la institución plantee su programa de capacitación tomando como referencia algunas de las preguntas que plantea Chiavenato (2011): ¿Quién se debe capacitar?, ¿Quién debe aprender?, ¿Cuándo se debe enseñar?, ¿Dónde se debe enseñar?, ¿Cómo se debe enseñar? y ¿Quién lo debe enseñar?

2.5. Evaluación de la capacitación

La evaluación de la capacitación es la etapa final del proceso, es el momento en el que se evidencia la eficiencia del mismo y su impacto en la organización, en los colaboradores y hasta en la productividad de la organización.

Al respecto, los participantes manifiestan serias dificultades relacionadas con todas las etapas del proceso, principalmente perciben que no existe una medición de los resultados y por ello no se sabe si tiene un impacto con el desarrollo de la organización:

“hay aspectos muchos más importantes que utilizar las TIC, por ejemplo, diseñar un instrumento de evaluación para el curso y saber cómo evaluar a los estudiantes [...] o saber si estamos redactando bien una competencia en el sistema [...]” (GF2, P4)

“[...] se supone que el usuario final va a ser el alumno, para que use la herramienta, la pregunta es ¿se ha medido el impacto de todo eso? [...] lanzan el curso y después se queda como tarea pendiente que la encargaron, pero no sabes que efecto final tuvo. Lo lanzan y no saben si se desarrolló bien, si se desarrolló mal y peor porque no mides los resultados” (GF1, P3)

“[...] se pueden dar miles de cursos, pero al final no se evalúa lo que a nosotros como profesores nos piden ¿Los alumnos llegaron a desarrollar sus competencias? [...] ¿Qué han aprendido?: a realizar pupiletras, juegos y un montón de cositas que obligadamente han tenido que hacer, pero yo no sé si los alumnos realmente han llegado a aprender, ¿han llegado a obtener la competencia que nosotros sabemos que tienen que llegar? [...] eso no lo han medido” (GF1, P7)

“[...] mencionaste si había estrategia, y como ves no la hay, por ejemplo, este focus group se debería hacer siempre para saber cómo estamos” (GF2, P4)

En ese sentido, las opiniones de los profesores tienen relación con lo que plantea el Instituto Provincial de la Administración Pública de Argentina (2015), el cual señala la importancia de una evaluación planificada, que permita realizar ajustes durante su ejecución, mejorando el proceso, asegurando la calidad del mismo y por sobre todo el logro de los objetivos de la organización.

2.6. Etapas más y menos valoradas de la capacitación

Los participantes reconocen y valoran la importancia del proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano, y en cuanto a las etapas que este

considera ambos grupos focales coinciden en que todas son importantes y secuencialmente claves para un resultado exitoso.

“[...] todas las etapas son importantes” (GF1, P3)

“[...] si bien tenemos que diagnosticar, nada va funcionar si no planificas, puedes querer llegar al a luna, pero si no lo planificas no vas a llegar” (GF2, P5)

“Todas son importantes, si dejas una afuera, no estas completando el circulo, porque si no detectas desde ese momento empiezas mal, o ya, de repente detectas bien, pero no planificaste, no ejecutas y no evalúas, se te cae [...] a mi parecer no hay una más y una menos, las cuatro son importantes” (GF1, P4)

Manifiestan la importancia de la capacitación en su rol docente como formador de estudiantes, es por ello que demandan capacitaciones en pedagogía, pero también en competencias técnicas. Además, inciden en la necesidad de contar con especialistas que organicen y gestionen el proceso de capacitación en todos sus niveles:

“eso está claro, es súper importante, nosotros somos los que influenciamos a los alumnos a aprender, tenemos que estar ahí”

“supongo que tienen la intención de hacerlo, pero no lo hacen bien, ninguna de ellas, hay una buena intención, no hay pedagogos, si “el que sabe” no te dice cómo tienes que hacer, ¿entonces? [...]”

Esta percepción tiene correspondencia con lo que plantea el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de Argentina (2007) en cuanto a la importancia de la capacitación de los docentes, en la medida que la cambiante y exigente sociedad actual demanda nuevas habilidades en los profesionales de la educación, pues son ellos los que forman parte del complejo proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. En ese sentido, para un óptimo ejercicio profesional deben estar permanentemente actualizados.

Consideran fundamental realizar una evaluación del perfil de los docentes para que a partir de ella se pueda organizar un proceso de capacitación efectivo en el se

identifiquen claramente las etapas del proceso y que todos los actores involucrados sean beneficiados:

“Lo que yo podría decir es cuál es el perfil que quieren lograr en nosotros con un desempeño docente, porque nos dan una cartilla en el que nos indican cuales son las pautas que tenemos que seguir para poder crecer o ascender, pero he visto la cartilla para el personal administrativo y no es tan detallado como el de nosotros, si revisamos las cartillas nos vamos a dar cuenta que dicen que se puede ascender, pero no dice cómo [...]” (GF1, P1)

“[...] la institución evalúa el perfil de empresas, pero creo que primero debería evaluar el perfil de los profesores, en casa de herrero cuchillo de palo [...]” (GF2, P6)

“Se deben implementar los cuatro pasos que has dicho y una matriz de actividades con gente que sepa” (GF 1, P8)

Tal como lo señalan Gugliemetti y Martínez, citados por Hernández (2006) el análisis de puestos como método para la detección de las necesidades de capacitación es fundamental pues permite comparar las capacidades, habilidades, competencias y conocimientos que poseen los docentes en relación a lo que espera la institución educativa de ellos.

A modo de resumen, los participantes señalan que no existe una detección de necesidades, una planificación y tampoco una selección de los docentes a ser capacitados. En ese sentido, el proceso de capacitación no se concentra en los aspectos en los que deberían ser capacitados (si bien reconocen la importancia de las capacitaciones en aspectos pedagógicos, manifiestan que las capacitaciones técnicas son de suma importancia para este tipo de institución educativa), ya sea por falta de comunicación, por falta de especialistas en las áreas correspondientes e inclusive por falta de interés de las autoridades, lo cual genera desmotivación.

Finalmente, los participantes reconocen y valoran la importancia del proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano, así como la realización de una evaluación del perfil de los profesores

CONCLUSIONES

1. La sociedad del conocimiento, que tiene como características principales la globalización, la renovación constante de la tecnología y la gran cantidad de información, demanda a las organizaciones educativas una gestión eficiente del capital humano. La gestión del capital humano es un proceso de vital importancia para las instituciones educativas, ya que a través de sus procesos se reconoce y potencia el valor del conocimiento y capacidades de los profesores.
2. En la revisión de la literatura se puede observar que el proceso de capacitación es estudiado con mayor frecuencia en instituciones productivas, sin embargo, se puede visualizar un creciente interés sobre el particular en las instituciones educativas. Los estudios sobre este asunto parten de un análisis de la globalización para luego presentar la gestión del conocimiento como contribución del sector empresarial a la educación, reconociendo que, en este camino uno de los recursos más valiosos que poseen las instituciones educativas es el capital humano, el cual, si bien reside en todos los miembros de la organización se encuentra principalmente en los profesores.
3. La capacitación es un proceso de suma importancia dentro de cualquier institución sin importar el sector a la que pertenece ya que, permite el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios que ofrecen al mercado. En ese sentido, en las instituciones educativas se convierte en un aspecto estratégico pues la dirección, enseñanza y mediación ofrecida por los profesores son factores fundamentales y decisivos en la construcción de los aprendizajes de los estudiantes.

4. Las percepciones de los profesores que participaron del grupo focal identifican que con respecto a la gestión del capital humano este se asocia a la selección del personal, la capacitación y el desempeño de los docentes. No se percibe el desarrollo organizacional como parte de la gestión del capital humano como lo señala la teoría, es decir no perciben que las metas de los docentes se integren a los objetivos de la institución.
5. Las percepciones de los profesores y la teoría sobre el proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano permiten reconocer la importancia de la capacitación en la institución educativa, particularmente los profesores señalan la importancia de la capacitación en los temas pedagógicos (teniendo en consideración que la mayor población docente proviene del sector productivo) y de actualización tecnológica alineado al tipo de formación que imparte la institución.
6. En cuanto a las etapas del proceso de capacitación (detección de necesidades, planeamiento, ejecución y evaluación) la percepción de los profesores permite identificar que todas son valoradas, pues al ser un proceso cíclico y sistemático deben cumplirse una después de la otra para asegurar el éxito del proceso.
7. En cuanto a la etapa de diagnóstico, tanto las percepciones de los profesores como la teoría dan a conocer que es el paso fundamental para identificar el estado situacional de las capacidades de los profesores, teniendo en consideración las brechas de capacitación de los mismos y los resultados esperados en la organización.
8. Con respecto al planeamiento un hallazgo importante en la percepción de los profesores, es que este aspecto se desarrolla principalmente en función de las metas de la organización, dándole mayor importancia al aspecto cuantitativo que cualitativo, en contraste con la teoría pues esta etapa implica la formulación de estrategias y un planeamiento operacional para finalmente ser implementado en función a los aspectos críticos identificados en el diagnóstico. Indican que más allá de ser un incentivo se ha convertido en una carga adicional dentro de sus labores diarias.

9. La ejecución de la capacitación es un proceso que articula los objetivos institucionales con el programa de capacitación, asegura la calidad del material a ser brindado, evidencia el involucramiento de la alta dirección, selecciona adecuadamente a los capacitadores y sobre todo realiza una selección adecuada del personal a ser capacitado. Al respecto, se puede interpretar de las percepciones de los profesores, que en la institución educativa “se hace el esfuerzo” por cubrir estos aspectos, pero en líneas generales la capacitación es percibida como algo obligatorio, que no necesariamente se alinea a los objetivos de la institución, de los profesores y sobre todo de los estudiantes.
10. En cuanto a la etapa de evaluación si bien la teoría nos indica que los resultados y cambios obtenidos a partir del desarrollo de capacidades deben ser medidos en términos de cambios en el desempeño individual y organizacional; y que además van a permitir la retroalimentación del proceso, las percepciones de los profesores al respecto nos indican que tienen expectativa en ser escuchados y poder dar su opinión sobre la capacitación recibida para contribuir con la mejora del proceso.
11. Los profesores con mayor tiempo de permanencia en la institución perciben que existe un cambio considerable en el proceso de capacitación; actualmente solo se considera la capacitación interna y de cursos virtuales a través de la plataforma del Centro de Excelencia a diferencia de años anteriores en los que se realizaban capacitaciones externas.
12. Un hallazgo importante en las percepciones de los profesores es que existe la necesidad de contar con especialistas que organicen y gestionen el proceso de capacitación en todas sus etapas. Dichos especialistas deben conocer la naturaleza de las necesidades de capacitación de los profesores y de la institución.
13. Finalmente, no se halló ninguna diferencia relevante en la percepción sobre el proceso de capacitación en profesores varones y mujeres.

RECOMENDACIONES

Luego del proceso de investigación, en análisis de los resultados y la revisión de la literatura sobre el proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano, se precisan las siguientes sugerencias:

Se recomienda desarrollar investigaciones sobre la detección de necesidades de capacitación, planificación, ejecución y evaluación de esta como parte de la gestión de capital humano en las instituciones educativas, específicamente en las instituciones de educación superior tecnológica.

Realizar estudios que contemplen buenas prácticas de instituciones de educación superior tecnológica en cuanto a las etapas del proceso de capacitación, ya que permitirá que las instituciones reconozcan, en primer lugar, la importancia de la gestión del capital humano y sus procesos (de capacitación y de desarrollo organizacional). Este reconocimiento permitirá además, que se identifiquen las áreas claves dentro de la organización a ser encargadas de la gestión de la capacitación y que cuenten con especialistas en la materia.

Ampliar el estudio a otras categorías que tienen relación con el proceso de capacitación y que pueden surgir de la investigación realizada, como por ejemplo las áreas encargadas de la gestión del capital humano en las instituciones educativas, estrategias de comunicación interna sobre las políticas de gestión de capital humano, costo – beneficio de las capacitaciones, entre otros.

Es importante considerar que para que los programas de capacitación sean efectivos, es decir, que tengan incidencia en la práctica docente, deben considerar las características de la realidad de la organización educativa, la heterogeneidad de los grupos docentes y sus expectativas e intereses. Las instituciones educativas deberían propiciar mejoras continuas o permanentes sobre los aspectos que influyen en el ejercicio docente. Ello solo se puede realizar con un plan sistemático y estructurado.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adhikari, D. (2010). Knowledge management in academic institutions. *International Journal of Educational Management*, 24(2), 94 - 104.
- Álvarez, P. (2002). La función tutorial en la universidad. Una apuesta por la mejora de la calidad de la enseñanza. Madrid: EOS.
- Axtle-Ortiz, M. & Acosta-Prado, J. (2017) Medición y gestión del capital intelectual en las instituciones de educación superior. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 103-115. Doi: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1306>
- Batra, S. (2009). Strengthening human capital for knowledge economy needs: an Indian perspective. *Journal of Knowledge Management*, 13(5), 345 – 358. Doi: 10.1108/13673270910988150
- Becker, G.S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Bell, J. (2002). *¿Cómo hacer tu primer trabajo de investigación? Guía para investigadores de educación y ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3a. ed). Bogotá: Pearson Educación.
- Bontis, N. (1996). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Ivey Business Quarterly*, 60(94), 40-80.
- Brush, M. & Ruse, D. (2005). Driving strategic success through human capital planning: how Corning links business and HR strategy to improve the value and impact of its HR function", *Human Resource Planning*, 28, 49-60.
- Caballero, A. (2002). *Las 4Cs de la gestión del conocimiento. Comunicación, cultura y capital intelectual*. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/pdf>
- Cano, E. (2003). *Organización, calidad y diversidad*. Madrid: La Muralla.
- Carnicero, P. (2005). *La comunicación y la gestión de la información en las instituciones educativas*. Madrid: Cisspraxis.
- Castells, M. (2000). *La era de la información*. Madrid: Alianza editorial.
- Castillo, S. (2009). *Tutoría en la enseñanza, la universidad y la empresa. Formación y práctica*. Madrid: Pearson.
- Castaña, R. (2005). *La gestión integral de recursos humanos*. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá.

- Celis, M. (2011). *Gestión de recursos humanos en la escuela: un desafío permanente*. Recuperado de: [http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103071604370.Mineduc%20Fundacion%20Chile%20Gestion de Recursos Humanos en la Escuela Un desafio Permanente.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103071604370.Mineduc%20Fundacion%20Chile%20Gestion%20de%20Recursos%20Humanos%20en%20la%20Escuela%20Un%20desafio%20Permanente.pdf)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Chuang, Y.-C. (1999). The role of human capital in economic development: evidence from Taiwan, *Asian Economic Journal*, 13 (2), 117-44.
- Cohen, L & Manion, L. (2002). *Métodos de investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Constantin, B. (2009). The intellectual capital of universities. The annals of the university of Oradea. *Economic Sciences*, 1, 63-70. Recuperado de: <http://anale.steconomieuoradea.ro/editorial-board/>
- Corporación Centro Internacional de Marketing Territorial para la Educación y el Desarrollo de Colombia CIMTED (2016). *Gestión del talento humano: enfoques y modelos*. Recuperado de: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/53492495/Gestion del Talento Humano Enfoques y Modelos.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1512313003&Signature=DpoHrx%2BsZPc344EzIajF9zBTyZM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGestion del Talento Humano Enfoques y Mo.pdf#page=131](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/53492495/Gestion_del_Talento_Humano_Enfoques_y_Modelos.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1512313003&Signature=DpoHrx%2BsZPc344EzIajF9zBTyZM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGestion_del_Talento_Humano_Enfoques_y_Mo.pdf#page=131)
- Cortina, A. (2000). *El sentido de las profesiones. 10 palabras clave en ética de las profesiones*. Madrid: Verbo Divino.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Diaz de Santos
- Diaz, C & Sime, L. (2009). *La explicitación de la metodología de la investigación. Un vistazo*. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/media/624/20090212-boletin2.pdf>
- Edge, K. (2005). Powerful public sector knowledge management: a school district example. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 42 – 52. doi: 10.1108/13673270510629954
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital intelectual: como identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. Bogota: Editorial Norma.
- Escobar, J. & Bonilla, F. (2009). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología de la Universidad El Bosque*, 9 (1), 51-67

- Fernandez, V. & Sune, A. (2009). Organizational forgetting and its causes: an empirical research. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 620 – 634. doi: 10.1108/09534810910997032
- Fowler, S. (2009). Knowledge exchange: capacity building in a small university. *Education + Training*, 50(8/9), 682 – 695. doi: 10.1108/00400910911005235
- Gallego, D.; Ongallo, C. (2003). *Conocimiento y Gestión*. Madrid: Pearsons Prentice Hall.
- Garavan, T.N., Morley, M., Gunnigle, P. & Collins, E. (2001), Human capital accumulation: the role of human resource development, *Journal of European Industrial Training*, 25(2-4), 48-68.
- García, L. (2006). Aspectos metodológicos de las relaciones entre el objeto y el problema de la investigación. *Uni-pluri/versidad*, 6(3), 1-7. Recuperado de: <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/unip/article/viewFile/11939/10819>
- García, R. (2010). *Ética profesional docente*. Madrid: Síntesis.
- Ghaith, G. (2010). An exploratory study of the achievement of the twenty-first century skills in higher education. *Education + Training*, 52(6/7), 489 – 498. doi: 10.1108/00400911011068441
- Gómez, L. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall
- Gratton, L. (2000), *Living Strategy: Putting People at the Heart of Corporate Purpose*. London: Prentice-Hall.
- Gross, M. & Stiller, L. (2015) Contribución de la técnica del grupo focal al acercamiento a la percepción estudiantil sobre accesibilidad en el entorno universitario. *Actualidades Investigativas en Educación de la Universidad de Costa Rica*, 15 (1), 1-16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44733027002>
- Gutierrez, S., Nares González, M., Velasco Aragón, I., & Martínez García, L. (2017). La Formación y Capacitación Docente y su impacto en la Calidad en la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Nayarit. *Educatconciencia*, 13(14). Recuperado de: <http://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/view/312/301>
- Helm-Stevens, R., Brown, K. C., & Russell, J. K. (2011). Introducing the Intellectual Capital Interplay Model: Advancing Knowledge Frameworks in the Not-for-Profit Environment of Higher Education *International Education Studies*, 4, 126-140. Recuperado de: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ies/article/download/8269/7507>
- Hernández, R. & Opazo, H. (2010). *Apuntes de Análisis Cualitativo en Educación*. Recuperado de:

http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Materiales/Apuntes_Cualitativo.pdf

Ibáñez, N. & Castillo, R., (2008). Gestión del capital humano en el contexto postmoderno de la educación superior y el uso de las tecnologías de información y comunicación. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, Enero-Junio, 105-128.

Instituto Provincial de la Administración Pública IPAP (2015). *Guía para la elaboración de planes de capacitación*. Recuperado de: <http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/sites/default/files/repositorio/GUIA%20PARA%20LA%20ELABORACION%20DE%20PLANES%20DE%20CAPACITACION.pdf>

Jiménez, L. & Barchino, R. (2014). *Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas*. Recuperado de: file:///C:/Users/Andy%20Pinedo/Downloads/Evaluacion_e_implantacion_de_un_modelo_de_evaluaci.pdf

Jones, P., Jones, A., Packham, G. & Miller, C. (2008). Student attitudes towards enterprise education in Poland: a positive impact. *Education + Training*, 50(7), 597 – 614. doi: 10.1108/00400910810909054

Jaramillo, L. (2011). *Estrategias de gestión del capital humano en las instituciones educativas públicas*. (Tesis inédita de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Kantola, M., & Kettunen, J. (2012). Integration of education with research and development and the export of higher education. *On the Horizon*, 20(1), 7 – 16. doi: 10.1108/10748121211202026

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, February 1, 52-63.

Kazan, H. (2005), A study of factors affecting production and workforce planning, *Journal of American Academy of Business*, 7(1), 288-296.

Khasawneh, S. (2011). Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development initiative in Jordan. *International Journal of Educational Management*, 25(6), 534 – 544. doi: 10.1108/09513541111159040

Kidwell, J. J., Vander, K. M., & Johnson, S. L. (2000). Applying corporate knowledge management practice in higher education. *Education Quarterly*, 28-33. Recuperado de: <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/EQM0044.pdf>

Kornblit, A. (2007). *Metodología cualitativas: modelos y procedimientos de análisis*. Buenos Aires: Biblos.

Li-Hua, R. (2007). Knowledge transfer in international educational collaboration programme: The China perspective. *Journal of Technology Management in China*, 2(1), 84 – 97. doi: 10.1108/17468770710723640

- Longás, J. (2007). *La escuela orientadora. La acción tutorial desde una perspectiva institucional*. Madrid: Narcea.
- López, M. d. S., Cabrales, F. & Schmal, R. (2005). *Gestión del Conocimiento: Una Revisión Teórica y su Asociación con la Universidad*. Recuperado de: <http://www.panorama.utalca.cl/dentro/2005-may/lopez%5B1%5D.pdf>
- Mao, Y., Du and, Y. & Liu, J. (2009). The effects of university mergers in China since 1990s: From the perspective of knowledge production. *International Journal of Educational Management*, 23(1), 19 – 33. Doi: 10.1108/09513540910926402
- Marín, A., Hernández, E. & Flores, J. (2016). Metodología para el análisis de datos cualitativos en investigaciones orientadas al aprovechamiento de fuentes renovables de energía. *Koinonia*, 1(1), 1-16.
- Marsick, V.J and Watkins, K. (1999). *Envisioning new organisations for learning*, London: Understanding Learning at Work.
- Martínez, M. (2006a). La investigación conceptual. *Revista IIPSI*, 9 (1), 123 – 146. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2238247>
- Martínez, M. (2006b). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27 (2), 1-11. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1011-22512006000200002&script=sci_arttext
- Mayo, A. (2001). *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets – Monitoring, Measuring, Managing*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Mayrowetz, D. & Smylie, M. A. (2004), Work Redesign that Works for Teachers. Yearbook of the National Society for the Study. *Education*, 103(1): 274–302. Doi:10.1111/j.1744-7984.2004.tb00037.x
- Mejía, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones Sociales*, 4(5), 165-180.
- Mella, E. (2003). La educación en la sociedad del conocimiento y del riesgo. *Revista enfoques educacionales*. 5(1), 107-114. Recuperado de: http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/enfoques/07/Mella_LaEducacionenlaSoci edadelConocymelCambio.pdf
- Menna, J. (2009). *Capital intelectual*. Barcelona: Illescas
- Minataka, A. (2009). *Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela*. México: ITESO
- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de Argentina (2007). *Lineamientos Nacionales para la formación docente continua y el desarrollo profesional*.

Recuperado de: <http://www.me.gov.ar/consejo/resoluciones/res07/30-07-anexo02.pdf>

Mintrom, M. (2008). Managing the Research Function of the University: Pressures and Dilemmas. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(3), 231-244.

Morales, V. (2004). La universidad su razón de ser. *Mercurio Peruano*, 46-56. Recuperado de Biblioteca de la Universidad de Piura de: http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/revista/pdf/1_30_11_1_274.pdf

Moreno, G. (2000). *Introducción a la metodología de la investigación educativa II*. Recuperado de http://books.google.es/books?id=15t_h9QddksC&dq=investigacion+descriptiva&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Morin, E. (2006). *Educación en la era planetaria*. Barcelona: Gedisa.

Nafukho, F., Hairston, N. & Brooks, K. (2004). Human capital theory: implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 7(4), 545-551.

Newman, I., Ridenour, C., Newman, C. & DeMarco, G.M.P., Jr. (2003). A typology of research purposes and its relationship to mixed methods research. En A. Tashakkori & C. Teddlie, (Eds.) *Handbook of mixed methods in social & behavioral research* (pp. 167-188). Thousand Oaks, CA: Sage

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford.

Nordhaug, O. (1993). *Human Capital in Organizations: Competency, Training and Learning*. Oslo: Scandinavian University Press.

Onwuegbuzie, A., Dickinson, W., Leech, N., & Zoran, A. (2011). Un marco cualitativo para la recolección y análisis de datos en la investigación basada en grupos focales. *Paradigmas*, 3(1), 127-157.

Ospina, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(23), 79-97. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151313724006>

Parker, I., Taylor, M. & Tindall, C. (2004). *Métodos cualitativos en psicología: una guía para la investigación*. Recuperado de <http://www.discourseunit.com/publications/discourse-unit-publications-books/mcp/>

Pfeffer, J. (1994). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.

Pulliam, P., Phillips, J & Ray, R. (2016). *Measuring the Success of Employee Engagement: A Step-by-Step Guide for Measuring Impact and Calculating ROI*. Massachusetts: American Society for Training and Development.

- Ramachandran, S., Chong, S. & Wong, K. (2013). Knowledge management practices and enablers in public universities: a gap analysis. *Campus-Wide Information Systems*, 30(2), 76 – 94. doi: 10.1108/10650741311306273
- Ranjan, J. (2011). Study of sharing knowledge resources in business schools. *The Learning Organization*, 18(2), 102 – 114. doi: 10.1108/096964711111103713
- Rastogi, P.N. (2000). Sustaining enterprise competitiveness – is human capital the answer? *Human Systems Management*. 19(3), 193-203.
- Rodríguez, D. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. Barcelona: Educar
- Rodríguez, F. (2016). *Herramientas para la gestión del capital humano en la Universidad Tecnológica Nacional Regional Pacheco*. Recuperado de: http://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/123456789/1346/ENTREGA%20FINAL_FERNANDO%20RODRIGUEZ_08_12_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ruedas, M., Ríos, M. & Nieves, F. (2009). Epistemología de la investigación cualitativa. *EDUCERE*, 13 (46), 627 – 635. Recuperado de: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/31247/1/articulo7.pdf>
- Saumeth, C. (2012). *Gestión del potencial y talento humano. Objetivo principal de la empresa*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/gestion-potencial-talento-humano-objetivo-principal-de-la-empresa.htm#mas-autor>
- Schultz, T.W. (1971), *Investments in Human Capital*, New York: Macmillan,
- Secada K., J. (2002). La naturaleza de la universidad en el siglo XXI. *La universidad en el siglo XXI* (La naturaleza de la universidad), 49-66.
- Secundo, G., Margherita, A., Elia, G. & Passiante, G. (2010). Intangible assets in higher education and research: mission, performance or both? *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 140 – 157. doi: 10.1108/14691931011039651
- Segredo, A. (2016) Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3-8. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>
- Silva, F. & Martí, Y. (2007). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *Acimed*, 14(1). Recuperado de: http://eprints.rclis.org/9133/1/http_bvs.sld.cu_revistas_aci_vol14_1_06_aci03106.htm.pdf
- Swanson, R.A. & Holton, E.F. III (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Sweetland, S. (1996), Human capital theory: foundations of a field of inquiry. *Review of Educational Research*, 66(3), 341-359.
- Tenorio, V. (2007). *Gestión del capital humano en instituciones educativas estatales*. (Tesis inédita de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Tomer, J.F. (2003), Personal capital and emotional intelligence: an increasingly important intangible source of economic growth. *Eastern Economic Journal*. 29 (3), 453-70.
- Torraco, R.J. (2001). Economics – human capital theory and human resource development. *Foundations of Human Resource Development*, 106-14.
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis
- Vegas, E. (2006). Incentivos docentes y sus efectos en el aprendizaje del alumnado en Latinoamérica. *Revista de Educación*, 340, 213-241.
- Wang, G.G., Dou, Z. and Li, N. (2002), A systems approach to measuring return on investment for HRD interventions. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 203-224.
- Weiss, D. & Finn, R. (2005). HR metrics that count: aligning human capital management to business results. *Human Resource Planning*, 28(1), 33-38.
- Youndt, M.A., Subramaniam, M. and Scott, S.A. (2004), Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41 (2), 335-61.
- Zidan, S.S. (2001). The role of HRD in economic development. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 437-43.

APÉNDICES

APÉNDICE 1 Matriz de coherencia de la investigación

APÉNDICE 2 Protocolo del Grupo Focal

APÉNDICE 3 Consentimiento Informado para participantes



APÉNDICE 1

MATRIZ DE COHERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Nombre: Mayra Pinedo López

Título de la Investigación: Percepciones de los profesores sobre el proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano en un instituto de educación superior tecnológico privado de Lima.

Tema: Proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano

Línea de investigación y eje: Línea de gestión del conocimiento en el campo educativo, dentro del eje vinculado al capital humano de las organizaciones educativas.

Problema:	Objetivo general de la investigación	Objetivos Específicos
¿Cuáles son las percepciones de los profesores sobre el proceso de capacitación, como parte de la gestión del capital humano, en un instituto de educación superior tecnológico privado de Lima?	1. Determinar las percepciones de los profesores de un instituto de educación superior tecnológico privado de Lima sobre el proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano.	1.1 Identificar las percepciones de los profesores sobre la gestión del capital humano en la institución. 1.2 Identificar y analizar la percepción de los profesores en relación a las etapas del proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano.

Diseño metodológico:

Enfoque: Cualitativo

Nivel: Descriptivo

Método: Estudio de caso

Muestra:

16 profesores de tiempo completo, los criterios de selección serán los siguientes:

8 profesores con más de 5 años de dedicación a la institución

8 con menos de 5 años.

La muestra contempla dos profesoras de género femenino (una en cada grupo focal)

La muestra considera a los profesores que han recibido capacitación.

Se trabajó con 8 docentes por cada grupo focal

Objetivos de la Investigación	Categorías	Subcategorías	Técnicas e Instrumentos de recojo de información	Fuente
1.1.	Percepciones de los profesores sobre la gestión del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la gestión del capital humano 	Grupo focal – guion de grupo focal	16 profesores
1.2.	Percepciones de los profesores sobre las etapas del proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades de capacitación • Planeamiento de la capacitación • Ejecución de la capacitación • Evaluación de la capacitación 	Grupo focal – guion de grupo focal	16 profesores



APÉNDICE 2

PROTOCOLO DEL GRUPO FOCAL

1. Bienvenida e introducción al tema:

Buenos días, mi nombre es Mayra Pinedo López y me encuentro realizando una investigación para la maestría, es por ello que gracias al apoyo de las autoridades los he convocado para realizar un grupo focal sobre sus percepciones sobre su proceso de capacitación en la institución, como parte de la gestión del capital humano, tema de mi investigación.

La finalidad es obtener sus apreciaciones sobre el tema, en este sentido es importante mencionar que no hay apreciaciones buenas o malas, todas son importantes y valiosas, así que los invito a compartir libremente sus ideas.

Les informo que el grupo focal será grabado para registrar todos sus aportes y poder analizarlos posteriormente, pero con la seguridad que todo es confidencial. La conversación durará aproximadamente 60 minutos. Desde ya les agradezco por su colaboración.

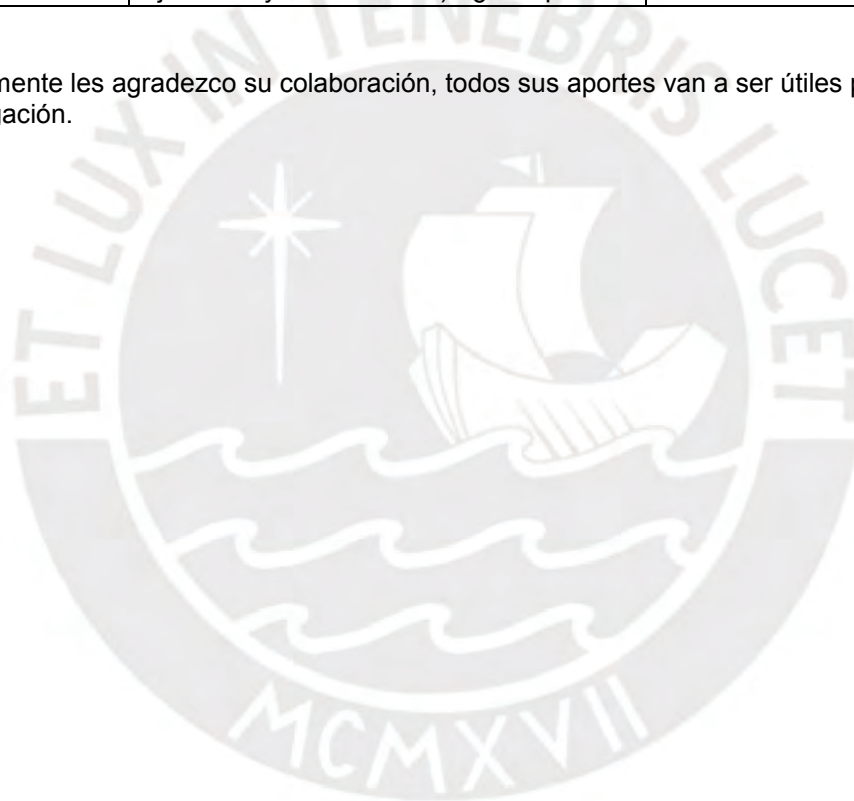
2. Preguntas

SUBCATEGORÍAS	PREGUNTAS PRINCIPALES	REPREGUNTAS
Importancia de la gestión del capital humano	¿Coméntenme qué entienden como políticas/ lineamientos / objetivos / actividades de gestión del talento de la institución?	¿Cuáles pueden identificar? ¿Cuál es su percepción? ¿Las consideran adecuadas a la cultura de la organización? ¿Por qué?
	¿Sienten que ha sido estratégica la gestión del talento para lograr los objetivos organizacionales? ¿Cómo creen que debería ser?	
<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades de capacitación • Planeamiento de la capacitación • Ejecución de la capacitación • Evaluación de la capacitación 	¿Conocen ustedes cuáles son los métodos que se utilizan en gestión del talento para identificar las necesidades de capacitación?	
	¿Ustedes creen que cuándo hay cambios dentro de la organización (como nuevos equipos, nuevos jefes, nuevas políticas, nuevas metodologías de aprendizaje, entre otros) los docentes reciben capacitaciones?	¿Ustedes creen que actividades como sus reuniones de avance, informes de resultados, encuestas de satisfacción, entre otros, influyen en las capacitaciones que se programan?
	¿Qué opinan sobre las capacitaciones que se han llevado a cabo para los profesores?	¿Tiene algún impacto la capacitación recibida con el desarrollo de la organización? ¿De qué manera?
	¿La selección de las personas que son capacitadas ha sido adecuada?	
	¿Los materiales o recursos recibidos en las capacitaciones han sido adecuados: (de buena calidad, han respondido al tema, han sido claros, han facilitado el proceso de aprendizaje)?	
	¿Los capacitadores han cubierto las expectativas (dominio del tema, preparación, entre otros)?	
	¿Sienten que los directivos están comprometidos con la gestión del talento	

	humano y con la gestión de las capacitaciones?	
	¿Qué sienten cuando van a recibir una capacitación? ¿Qué les pareció la experiencia?	
	¿De qué forma ha enriquecido sus conocimientos o mejorado sus habilidades o desarrollado otras capacidades?	¿Cómo han puesto en práctica lo recibido en la capacitación? ¿Qué cambio sustancial en ustedes luego de recibir una capacitación? ¿Por qué?
	¿Sabían de la existencia del programa de capacitación de la institución? ¿Cómo es? ¿Qué opinan de él? ¿En base a qué creen que debería realizarse el programa de capacitación para los profesores de la institución?	¿Cuán importante creen que es la capacitación? ¿Por qué?
	¿Qué etapa les parece más importante (detección de necesidades, planificación, ejecución y la evaluación)? ¿Por qué?	¿Qué aspectos consideran que se deben mejorar?

3. Cierre:

Nuevamente les agradezco su colaboración, todos sus aportes van a ser útiles para esta investigación.



APÉNDICE 3

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Mayra Pinedo López, de la Universidad Pontificia Católica del Perú. La meta de este estudio es: analizar la percepción de los profesores de un instituto de educación superior tecnológica sobre el proceso de capacitación dentro de la gestión del capital humano.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en un grupo focal. Esto tomará aproximadamente 50 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al grupo focal serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Mayra Pinedo López. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es: analizar la percepción de los profesores de un instituto de educación superior tecnológica sobre el proceso de capacitación dentro de la gestión del capital humano.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en un grupo focal, lo cual tomará aproximadamente 50 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Mayra Pinedo López al teléfono 941439385.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Mayra Pinedo López al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha