

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Percepciones de los docentes sobre las estrategias de gestión del capital humano
de una organización educativa privada del distrito de Chorrillos

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

AUTOR

Wendy Elizabeth Seminario Cespedes

ASESOR

Gustavo Enrique Obando Castillo

Junio, 2020

RESUMEN

La presente investigación se centró en el tema de gestión del capital humano en una organización educativa, realizando un análisis a través de las percepciones de los maestros, un elemento principal en las escuelas.

El objetivo general del presente estudio fue analizar las percepciones de los docentes sobre las estrategias de gestión del capital humano de una organización educativa privada del distrito de Chorrillos. Y como objetivos específicos se plantearon los siguientes: identificar las estrategias de gestión del capital humano aplicadas en una organización educativa privada del distrito de Chorrillos desde las percepciones de los docentes y describir las percepciones de los docentes sobre las estrategias de gestión del capital humano aplicadas en una organización educativa privada del distrito de Chorrillos.

Este estudio respondió a un enfoque cualitativo de nivel descriptivo, donde se empleó el método de estudio de caso y buscó responder a la pregunta ¿Cuáles son las percepciones de los docentes sobre las estrategias de gestión del capital humano de una organización educativa privada del distrito de Chorrillos?

Para este estudio se trabajó con una muestra cualitativa de seis profesores y para el recojo de información se utilizaron la técnica de la entrevista y análisis documental.

Las categorías fueron compromiso, que se relaciona con las subcategorías de satisfacción profesional y sentido de pertenencia. La segunda categoría fue desarrollo profesional y personal y presenta las subcategorías formación interna y externa, desempeño, liderazgo, línea de carrera y conciliación de la vida laboral y familiar. La tercera categoría fue comunicación y tiene las subcategorías colaboración y coordinación e intercambio de conocimiento.

La presente investigación encontró como principales hallazgos que los docentes entrevistados mencionaron que existe un interés por parte de su institución para mejorar su formación como profesionales, ya que cuentan con muchas facilidades para desarrollarse dentro y fuera del país en ámbitos necesarios para la escuela. Y presentaron un sentido amplio de pertenencia con la institución debido a muchas oportunidades de crecimiento, apertura, buen clima laboral y a la conexión que tienen con la propuesta educativa que posee la escuela.

ÍNDICE

RESUMEN	ii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. GENERALIDADES SOBRE EL CONOCIMIENTO Y SU IMPACTO EN LAS ESCUELAS.....	5
1.1 CICLO DEL CONOCIMIENTO.....	6
1.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA TRANSFORMACIÓN EN LAS ESCUELAS	10
1.3 LAS PERSONAS COMO GENERADORAS DE CONOCIMIENTO EN LA ESCUELA	13
1.4 CAPITAL INTELECTUAL	14
1.4.1 Capital estructural	14
1.4.2 Capital relacional	15
1.4.3 Capital Humano.....	16
CAPÍTULO II. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.18	
2.1 ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	20
2.1.1 Compromiso	20
2.1.2 Desarrollo profesional y personal.....	22
2.1.3 Comunicación	27
2.2 ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	28
2.3 EL CAPITAL HUMANO COMO BASE DE LA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE	33
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO	35
3.1 NIVEL, ENFOQUE Y MÉTODO	35
3.2 CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	36
3.3 OBJETIVOS	37
3.4 CATEGORÍAS DE ESTUDIO	38
3.5 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE MUESTRA CUALITATIVA.....	39
3.6 TÉCNICA E INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	40
3.6.1 Técnica de entrevista.....	40
3.6.2 Análisis documental.....	42
3.7 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	43
3.8 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	44
3.9 ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	44
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	47
4.1 DOCENTE: AGENTE ACTIVO	47
4.1.1 Valoración del profesional – persona	48
4.1.2 Participación y escucha.....	50
4.2 FORMACIÓN CONTINUA.....	52

4.2.1	Inversión en la formación continua	53
4.2.2	Sistema de acompañamiento	54
4.2.3	Mentoring	56
4.2.4	Evaluación por objetivos y Feedback	57
4.2.5	Trabajo en equipo: fortalecimiento del liderazgo	58
4.2.6	Línea de carrera.....	59
4.2.7	Conciliación de la vida laboral y personal: Una lucha constante	60
4.3	CO - DOCENCIA: MATRIMONIO LABORAL	63
4.3.1	Colaboración y coordinación como una dinámica necesaria	64
4.3.2	Promoción del conocimiento: Parte de la filosofía institucional	66
	CONCLUSIONES.....	69
	RECOMENDACIONES	72
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
	APÉNDICE	78
	Matriz de Consistencia	79



Lista de tablas

Tabla 1. Categorías de estudio	38
Tabla 2. Muestra cualitativa seleccionada.....	40
Tabla 3. Diseño del guion de entrevista	41
Tabla 4. Matriz de análisis.....	45
Tabla 5. Matriz comparativa de análisis de datos cualitativos por categorías.	45
Tabla 6. Matriz de análisis individual	46
Tabla 7. Criterios de satisfacción laboral.....	49

Lista de figuras

Figura 1. Producción del conocimiento.....	7
Figura 2. Paso del conocimiento tácito en explícito.....	8
Figura 3. Gestión del capital humano.....	32



INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha observado cómo el mundo ha cambiado en función a un recurso que antes era considerado casi invisible en las organizaciones: el conocimiento, factor clave que estructura y dinamiza toda organización inteligente, pero ¿quiénes poseen tal recurso? Díaz (2007) hace referencia que las personas poseen el conocimiento explícito o tácito. Ello puede estar generado por las competencias, habilidades, experiencias, que le son propios y los saberes adquiridos a lo largo de su vida. Esto ha traído como consecuencia que los directores o líderes de las organizaciones se enfrenten a nuevos retos sobre cómo gestionar este intangible que produce el personal que labora en las instituciones y transformarlo en tangibles que se puedan compartir y transferir a nuevas situaciones creando soluciones en la organización.

Davenport (2006) sostiene que las personas son dueños del capital humano, porque traen consigo conocimientos y lo invierten para obtener resultados. En tal sentido, el capital humano se centra en la creación y transmisión del conocimiento, capacidad y habilidad que resultan útiles para el propósito de la organización. Para efectos de esta investigación, se recoge el aporte de Bueno, et. al. (2012) quienes realizan el Modelo Intellectus, una propuesta y modelo de medición del capital intelectual, y afirma que el capital humano se genera, gracias a lo que las personas o grupos conocen y a la capacidad de obtener más saberes, codificarlos y beneficiar a la organización. Así mismo, Madrigal (2009) y Becker (2002) mencionan que la gestión del capital humano propone que las personas son un recurso vivo en la organización y su importancia dependerá del conocimiento y las capacidades que éste posea. Además, que dicha gestión es como la apuesta en la obtención de conocimientos, desarrollo e información, lo que permite mejorar la organización o cumplir sus metas.

Gestionar el capital humano en las instituciones implica una tarea importante, ya que es necesario fomentar la formación constante en los miembros

de la organización educativa. Así también, optimizar las relaciones internas del personal lo cual será evidencia del cambio que requiere la institución, es decir docentes innovadores y no docentes reacios.

Por otra parte, las capacitaciones, estudios o formación continua del maestro tendrían que ser temas relevantes de una organización, ya que son parte de los lineamientos de la gestión del capital humano y, pues con un maestro actualizado y preparado se podrá innovar y desarrollar el centro laboral, adecuándolo a los cambios, sabiendo que estos siempre tendrán que darse. Según Fernández (2001) la instrucción, capacitación y formación docente debe ser útil para innovar y cambiar, mejorar el capital intelectual para formar una institución competitiva, con adaptación a la creatividad y crítica. En la medida que este aspecto esté como prioridad, en donde sea una organización que aprenda y genere conocimiento se estará encaminando hacia la conformación de una comunidad que aprende.

Por todo lo expuesto anteriormente, en esta investigación se planteó como problema ¿Cuáles son las percepciones de los docentes sobre las estrategias de gestión del capital humano de una organización educativa privada del distrito de Chorrillos? El interés por investigar sobre la gestión del capital humano en instituciones educativas es de suma importancia, ya que cuando se quiere hacer investigación en una entidad educativa siempre se orienta el análisis con respecto a la forma o estrategias de enseñanza en el aula, pero poco o nada se indaga sobre el pilar esencial de una organización que corresponde a las personas; es decir, directivos, personal docente, administrativo y de mantenimiento. Sobre todo, referido a los aspectos de valores y actitudes, aptitudes y capacidades.

Esta investigación fue significativa porque trató un fenómeno presente en las instituciones educativas. El campo de la gestión del capital humano es la parte más fundamental de toda organización; por ello, se consideró pertinente realizar la investigación en ese centro porque está demostrando, con una metodología activa y creativa, darle un aporte importante a la educación en Lima y, despierta el interés de conocer qué papel tienen las personas en tal comunidad para lograr los resultados. Además, debido a la accesibilidad de documentación, personal y tiempo es viable.

Emprender la presente investigación, implicó hacer revisión de diversos antecedentes que se relacionan de alguna manera a la temática planteada. Estos

estudios han permitido adquirir información, metodologías y estrategias de análisis del capital humano de las organizaciones. No obstante, permitieron observar el comportamiento y cambios que se han realizado en los investigados.

La investigación propuesta se enmarcó dentro de la línea de gestión del conocimiento en el campo educativo y se desarrolló en el eje vinculado al capital humano de las organizaciones educativas, siendo el sub eje: Desarrollo del personal docente. Todo ello mantuvo una correlación, ya que el personal pertenece a un capital dentro de la organización que gestiona y transmite un conocimiento en su contexto o localidad.

El objetivo general del presente estudio fue analizar las percepciones de los docentes sobre las estrategias de gestión del capital humano de una organización educativa privada del distrito de Chorrillos. Y como objetivos específicos se plantearon los siguientes: identificar las estrategias de gestión del capital humano aplicadas en una organización educativa privada del distrito de Chorrillos desde las percepciones de los docentes y describir las percepciones de los docentes sobre las estrategias de gestión del capital humano aplicadas en una organización educativa privada del distrito de Chorrillos.

Esta investigación se desarrolló bajo el marco de la investigación descriptiva, ya que detalló y explicó cómo se gestiona el capital humano en una organización educativa. Además, es de enfoque cualitativo, porque se basó en un esquema inductivo, ya que se plantearon teorías a partir de los datos recogidos. Este tipo de enfoque contiene información descriptiva, como las palabras de los informantes, ya sean orales o escritas (Taylor & Bogdan, 2000). Es decir, se preocupa por capturar experiencias en el lenguaje de los propios individuos y estudia ambientes naturales (Janesick & Abbas, 2011).

Asimismo, el método que se empleó es el de estudios de casos, porque se buscó analizar, comprender, describir una situación y “se orienta hacia la comprensión totalizadora y profunda de una realidad singular” (Rodríguez, 2003, p.25). Además, fue apropiado para estudiar un problema dentro de una escala de tiempo limitada, y “el estudio de caso proporciona una descripción de la práctica a través de la cual se puede explorar, contextualizar y teorizar” (Miles, 2015, p.10) e indagó en el cómo, qué y por qué del caso (Yin, 2009).

El caso fue de tipo instrumental porque se profundizó en las estrategias explícitas o implícitas encontradas a partir del conocimiento de la gestión del capital

humano en una escuela particular de educación básica; y así contribuir a la construcción de teoría académica. En ese sentido, el caso de esta investigación fueron las estrategias de gestión del capital humano en una organización educativa privada del distrito de Chorrillos desde las percepciones de sus docentes, ya que esta presenta un gran impacto en la sociedad porque implementan la metodología basada en el Active learning o aprendizaje activo, que es una propuesta socioconstructivista basada principalmente en el aprendizaje por proyectos. Además, cuentan con maestros que son descritos por la propia organización como investigadores, estrategas y diseñadores porque viven el currículo desde el aprendizaje contextualizado.

La información se halló mediante dos técnicas: la entrevista y el análisis documental. La primera técnica permitió recoger datos de tipo cualitativo en la que se analizaron las opiniones, actitudes y creencias de los sujetos implicados en la investigación. Asimismo, mediante la relación constante entre preguntas y respuestas se obtuvo una comunicación y construcción de ideas respecto a un tema (Janesick, 2011). Y el instrumento que se utilizó fue la guía de preguntas de una entrevista. Por otro lado, la información recogida se analizó mediante una triangulación en donde se vio la correspondencia de los enunciados de la entrevista con las categorías planteadas. Y la segunda técnica, el análisis documental, permitió profundizar el análisis de la información con un documento de trabajo proporcionado por la I.E como los lineamientos de gestión humana que está en desarrollo actualmente. Como manifiestan Díaz y Sime (2009) esta técnica permite analizar los documentos creados por las mismas personas. Y el instrumento que se empleó fue una matriz de análisis que se estructuró en función a las categorías planteadas en esta investigación.

El presente informe está compuesto por cuatro capítulos; en el primero, se muestra cómo se gestiona el conocimiento y cómo este impacta en las escuelas; el segundo, se muestra cómo se gestiona el capital humano en las organizaciones educativas; el tercero, trata el diseño metodológico, en donde se explica la metodología que se empleó para el recojo y análisis de información; finalmente, se muestra el análisis de los resultados, donde se analizan los hallazgos encontrados. Además, se culmina con la presentación de conclusiones y algunas recomendaciones.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES SOBRE EL CONOCIMIENTO Y SU IMPACTO EN LAS ESCUELAS

En los últimos años se puede apreciar que ya estamos dentro de la sociedad del conocimiento e información que surgen a raíz de la globalización y del boom en las tecnologías de la comunicación e información.

Estos conceptos se diferencian, ya que la sociedad del conocimiento se relaciona más con el cambio social, económico, cultural, político, institucional. Mientras que, la sociedad de la información se relaciona con el cambio tecnológico e innovación (Burch, 2005).

Castells (1999) menciona que la sociedad de la información o, propiamente mencionado por el autor sociedad informacional es como una organización social que tienen como fuentes de poder el desarrollo y transmisión de la información gracias al desarrollo de la tecnología.

La sociedad del conocimiento

...no está centrado en el progreso tecnológico, sino que lo considera como un factor del cambio social entre otros, como, por ejemplo, la expansión de la educación. Según este enfoque, el conocimiento será cada vez más la base de los procesos sociales en diversos ámbitos funcionales de las sociedades. (Krüger, 2006, p.6)

Dicha sociedad implica que el conocimiento y la información se vuelvan elementos importantes en la economía y en la sociedad. Eso se debe a que las organizaciones toman esos recursos como pilares para innovar, elevar su nivel de productividad y obtener resultados exitosos, que no solo recae en lo material.

Por lo tanto, innovar se vuelve en un elemento clave e importante para la supervivencia en la sociedad del conocimiento (Ayuste, 2012). Por ello, las diversas organizaciones empresariales y, sobre todo, las educativas siempre están en la búsqueda de producir nuevas formas de lograr sus objetivos, produciendo y transmitiendo conocimiento dentro y fuera de su organización.

Paulatinamente, esta transformación ha influido en la educación, y no solo en cuanto a aspectos pedagógicos, sino también sobre las formas de gestionar a las organizaciones educativas y sobre todo a sus miembros, ya que son ellos los que poseen conocimiento, capacidades y actitudes que resultan necesarias para el desarrollo de una organización.

Por lo expuesto, en este capítulo se abordarán conceptos relacionados al conocimiento y a la gestión del mismo en organizaciones educativas. Además, mediante los aportes de Bueno et. al. (2012) en el Modelo Intellectus, se recogerá información sobre algunos aspectos que forman parte de la gestión del capital humano y se establecerán elementos propios basados en diversos autores en donde se analizará la importancia de las personas en dicha gestión.

1.1 CICLO DEL CONOCIMIENTO

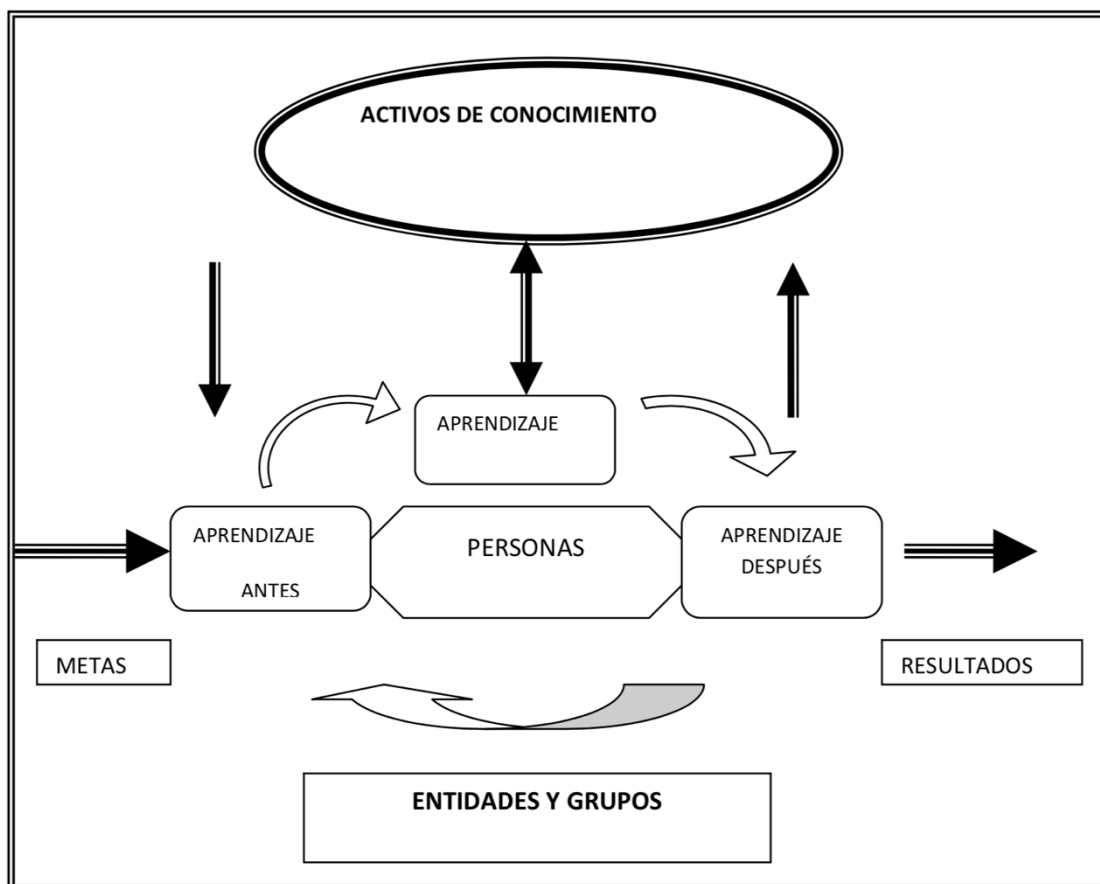
Cabe destacar que el concepto de conocimiento ha cambiado al pasar los años. Por ejemplo, Ya Kant, James y Dewey citados por Krüger (2006) lo consideran como una representación objetiva y subjetiva del mundo y mencionan que el conocimiento es un esquema mental que puede ser verdadero y cambiante a la vez. Por otro lado, Luhmann (1998) afirma que el conocimiento es un requisito indispensable para el pensar y actuar. Por ello, al encontrar el concepto de conocimiento, no solo se tiene que ver a la sociedad del conocimiento como aquella que produce conocimiento, sino como aquella que pone en cuestionamiento las ideas que son aceptadas tradicionalmente por la sociedad. Entonces, el conocimiento, para efectos de esta investigación, es un intangible que siempre está en construcción y que lleva a actuar de diversas formas.

Es decir, el conocimiento, que está compuesto básicamente por las vivencias, ejercicios mentales y cambios en el entorno, siempre se regenera y está en constante evolución frente a lo convencional. En vista de ello, ¿cómo se puede generar el conocimiento en una organización?

Desde el aprendizaje organizacional en una organización educativa mentalizada en lograr cada vez sus objetivos a través de la gestión del conocimiento, aquel que les permitirá aprender desde sus habilidades, se pueden reconocer tres procesos primordiales según Minakata (2009).

1.1.1 Primera fase: Utilidad del conocimiento como elemento importante en la organización

Figura 1. Producción del conocimiento

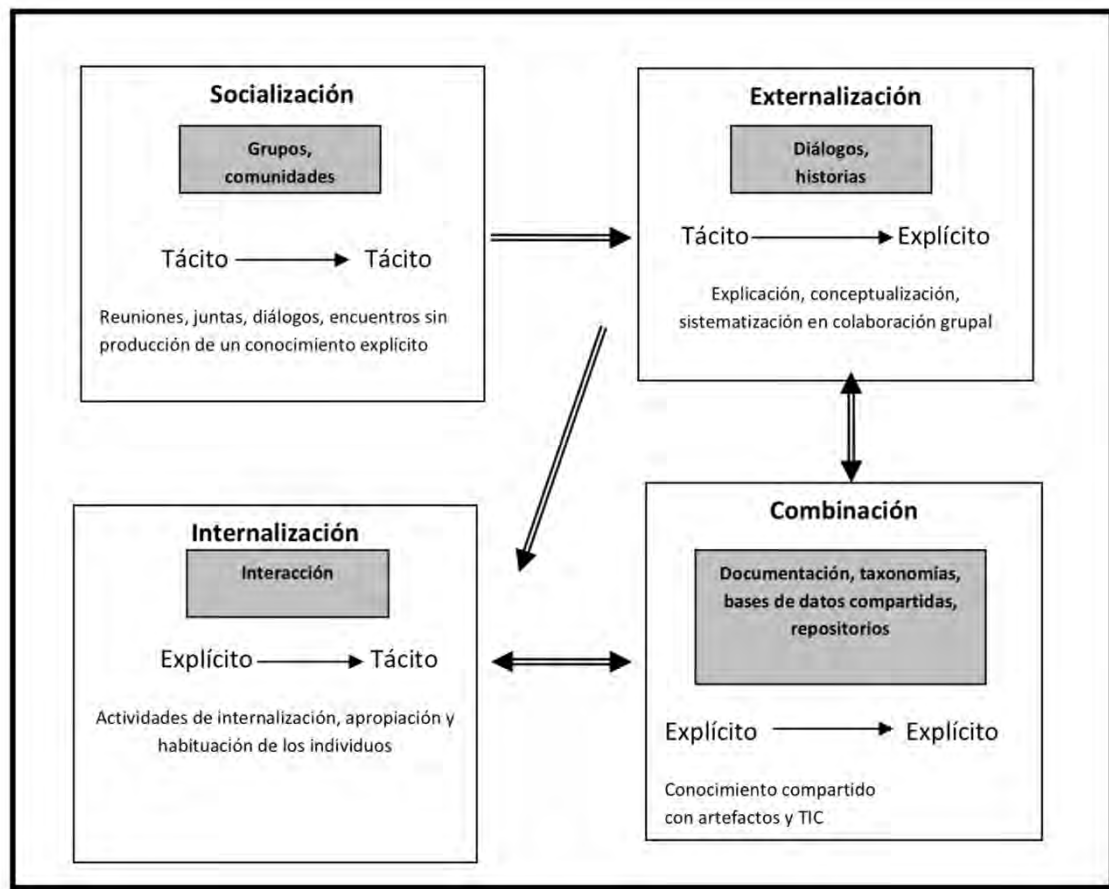


Tomado de: Gorelick, C., Milton, N. y April, K., 2004. citados en Minakata, 2009, p.19

En esta fase se tiene el objetivo de generar conocimientos, en donde, según la figura 1, los activos de conocimientos se refieren a aquellos conocimientos cifrados para un usuario que son los resultados de aprendizajes o experiencias que son útiles para lograr los propósitos de la organización. Cada persona que pertenece a la organización requiere de esos activos para desenvolverse en la misma y obtener logros esperados en relación a los lineamientos de su institución. No obstante, será necesario emplear un mecanismo que prevea el concepto del conocimiento y la explicación del contexto; la invención y uso del conocimiento en las comunidades; la delineación y desarrollo de los medios para generar el conocimiento y su puesta en práctica por parte de las personas previamente y posteriormente (Minakata, 2009).

1.1.2 Segunda fase: Pase del conocimiento abstracto en explícito

Figura 2. Paso del conocimiento tácito en explícito



Tomado de: Nonaka y Takeuchi (1995) citados en "Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción", Minakata, 2009, p.21

Según Nonaka y Takeuchi (1995) citados por Minakata (2009) mencionan que para que el conocimiento se convierta en un tangible de la organización necesita pasar por las fases de 1) socialización, en donde se hace un intercambio de ideas y experiencias personales con las del colectivo; 2) combinación, fase en la que se emplean diversos recursos institucionales y se realiza la interacción de conocimientos explícitos; es decir trasladar el conocimiento abstracto del colectivo a lo concreto; y 3) interiorización, donde la persona se apropia del conocimiento institucional, en otras palabras, se apropia de él para seguir sumando a la organización.

1.1.3 Tercera fase: Reconocer los procesos sistematización del conocimiento

El proceso de sistematización o codificación se refiere a hacer explícito el conocimiento (Hansen, Nohria y Tierney, 1999). Además, Snowden (2000) citado por Minakata (2009) "argumenta que en la codificación se acentúa la modalidad y lo más relevante es el contenido mismo" (p.22). Es decir, este proceso está relacionado a cómo el conocimiento se crea y se adhiere al personal de la organización y cómo este se vuelve significativo en el aspecto social.

Además, el mismo autor precisa que la personalización es parte de la gestión narrativa que es una interacción y camino útil entre conversaciones y procesos de adquisición del conocimiento de la institución (Minakata, 2009). La gestión narrativa complementa la cognición de las personas, la apropiación del conocimiento y del grupo y la tecnología. Por eso, como manifiesta Drucker (1994), es importante que la organización piense en el colectivo, en lugar del individuo y es llamada a gestionar el conocimiento especializado de cada persona y convertirlo en el desempeño de la organización.

Cuando el trabajo del conocimiento se especializa y se vuelve más efectivo, las organizaciones pasan de ser un individuo a una unidad, un equipo. Es por ello, que se requiere de diversos grupos de trabajo que cumplan diversos propósitos en función de las metas de la institución. Ello implicará que se los equipos reconozcan sus desempeños, limitaciones, fortalezas, etc. para así laborar como un miembro importante de la organización, ya que solo esta puede darles continuidad y eficacia a los trabajadores del conocimiento. Las organizaciones son las que tienen el poder de cambiar e influenciar el conocimiento del empleado en capacidades (Drucker, 1994).

Es por ello, que las organizaciones educativas son llamadas a gestionar el conocimiento y a aprender a trabajar en equipo, a generar en su personal la posesión del intelecto institucional y hacer que funcionen como una unidad. Para ello, es necesario conocer a las personas que conforman sus equipos de trabajo, tener en claro las metas y gestionar el conocimiento.

Todo ello, lleva a la reflexión sobre cómo se ha llevado a cabo la gestión de las instituciones educativas considerando el reto que está implícito en su naturaleza organizacional, ya que se debe conseguir que los docentes y diversos actores de la organización se unan a las metas y lineamientos de la institución y

tengan una visión compartida, porque están en un contexto que se crea por personas para formar a otras que están inmersas en la sociedad que produce conocimientos.

1.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA TRANSFORMACIÓN EN LAS ESCUELAS

El conocimiento entendido como un activo intangible se hace parte de la organización, se convierte en el elemento de transformación y factor que hace la diferencia entre otras organizaciones educativas. (Minakata, 2009)

En dicho sentido, gestionar el conocimiento constituye el elemento clave en las instituciones, de allí la importancia de conocer su significado para comprender los procesos que supone. Al hablar de la gestión del conocimiento se hace referencia a la transferencia del conocimiento o vivencias de las personas entre sí (capital intelectual), que integran la misma organización con la finalidad de lograr ventajas competitivas. Para comprender mejor esta idea ayuda la definición que presenta Carrión (2004), en la que menciona que en la gestión del conocimiento se desarrollan sistemas que “permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente con el objetivo de generar ventajas competitivas en el tiempo” (p.15).

Dentro de esa línea, se entiende por organizaciones inteligentes u organizaciones que aprenden a aquellas que están en la capacidad de gestionar de manera efectiva todos los activos intangibles, como el conocimiento del personal que labora en ella, y desarrollar con ello estrategias que permitan generar nuevos conocimientos y transferirlos a todos los miembros de la comunidad, siempre orientados hacia el logro de los objetivos establecidos con la finalidad que reporten beneficios y valor a la organización. De esta manera, la gestión del conocimiento “It is configured as a systematic process for the identification, creation, acquisition, learning, sharing and use of knowledge and experiences to achieve organizational objectives” (Kumar,2015, p.34).¹

¹ Está configurado como un proceso sistemático para la identificación, creación, adquisición, aprendizaje, intercambio y uso de conocimientos y experiencias para lograr objetivos organizacionales (Traducción propia),

Las organizaciones educativas tienen mayor implicancia en la gestión del conocimiento, no solo porque históricamente se la ha conocido como generadora de conocimientos, sino porque en ella interactúan las personas que traen consigo sus propias experiencias y es allí donde la escuela necesita ocuparse de que todo ello esté encaminado hacia un mismo propósito.

Las escuelas que se preocupan en generar conocimiento y hacer que sea compartido a todos los miembros de su comunidad no se limitan a los cambios y por eso radica su importancia, ya que evidencian una adecuada gestión de personas, puesto que son ellas las que tienen consigo el conocimiento y es potenciado por la renovación institucional. Entonces, la gestión del conocimiento en una institución favorece el desarrollo de las personas y es beneficioso para el logro de los objetivos (Jerí, 2008).

Debido a la presión sobre su finalidad y función en la sociedad, la escuela está experimentando diversas innovaciones, en ella se está encontrando e incorporando conceptos relacionados a la calidad, transformación, gestión, capital humano, conocimiento, etc. Ello implica que las organizaciones educativas hagan partícipes activos a los diversos actores que se relacionan con su institución, ya que para gestionar el conocimiento se necesita de todos para lograr las metas.

Según Plaz (2003) citado por Guerra (2008) menciona que el conocimiento puede ser gestionado por los agentes de la organización educativa, lo que implica desarrollarlo para promover una cohesión en la institución, fortaleciendo el conjunto más que al individuo.

Todo lo dicho anteriormente se puede traducir en que los maestros ya no son solo transmisores de información o conocimiento, sino como gestores de esos intangibles que se encuentran en diversas partes gracias a las TICs. Así, reconociendo la importancia del conocimiento como elemento de desarrollo en las escuelas, los docentes podrían desarrollar lo mencionado por García (2012)

Propiciar una conectividad social equitativa facilitadora de una educación para todos y a lo largo de la vida...Propiciar cambios en los modelos de producción y de consumo basados en políticas económicas, de intercambio y comercio internacional que están siendo generadoras de fenómenos de deterioro socioambiental, por otros modelos basados en criterios de sostenibilidad...Propiciar la búsqueda y aplicación de soluciones reales a los graves problemas que la humanidad está obligada a afrontar; las convenciones y la adopción soberana de agendas internacionales en temas considerados prioritarios para la humanidad es un camino iniciado por la ONU para aplicar líneas de conducta global y

para adaptar y seguir pautas que conduzcan al encuentro de soluciones locales. (p.43)

En ese sentido, ¿qué sentido tiene la escuela de hoy? En estos espacios educativos ya no será suficiente la gestión de la información, porque eso se puede encontrar en todos lados. Ahora será necesario que la escuela pase de ser una que enseñe, a una que aprenda, porque gestionará el conocimiento mediante estrategias y procesos para que los estudiantes se relacionen con otros contextos o espacios sociales. Eso implica que el rol del maestro ya no será el que llene de contenidos, sino aquel que también aprenda en el proceso de enseñanza - aprendizaje. Visto así, gestionar el conocimiento en las escuelas es de total importancia, ya que con él se pueden lograr los objetivos y desarrollar el desempeño de las personas e involucra a diversos actores que están interactuando constantemente (Minakata, 2009).

La escuela siempre ha sido vista, tradicionalmente, como aquella que transmite información, pero eso podría cambiar si se promueve y reconoce la importancia de gestionar el conocimiento, ya que, en ese espacio de interacción humana, la organización educativa, se dará paso a la transformación de la sociedad. "Promover y reconocer implican hacer emerger esos imaginarios que se comienzan a construir sobre lo que aún está por ser, sobre el proyecto como posibilidad de llegar a ser. Consiste en visualizar la escuela como la cantera del conocimiento"(Murcia, 2011, p.111). Desde la perspectiva de Murcia, se puede observar que este cambio basado en el conocimiento implica una planificación y un trabajo en el que sus miembros en los estrategias que harían emerger dichos imaginarios.

Entonces, gestionar el conocimiento en una escuela implica también, reconocer y reflexionar su situación frente a los retos del contexto actual, además de promoverlo y organizarlo para elevar la calidad institucional. Una escuela que gestiona el conocimiento está formando para la vida en un marco de cambios tecnológicos y económicos; además, potencia los desempeños académicos, sociales y tecnológicos que permitirán elevar la calidad de la organización educativa.

Como vemos, la gestión del conocimiento en las escuelas lleva redefinir muchos procesos y formas de actuar haciendo hincapié en aspectos como el trabajo en equipo y colaborativo al lado del aprender a construir el propio

aprendizaje y generar la reflexión para enriquecer o generar nuevos conocimientos con miras a una mejora constante de la educación.

Por lo expuesto anteriormente, es relevante mirar las personas que integran la organización educativa, especialmente los docentes, porque son ellos los que pueden hacer posible que la institución eleve su calidad y cumpla sus objetivos mediante su quehacer cotidiano, su experiencia y su desarrollo. Ello implica la necesidad de gestionar adecuadamente a las personas, fomentar la formación continua, generar espacios para que puedan aportar con sus capacidades, sembrar valores necesarios en el equipo para que se puedan encaminar hacia un mismo fin.

1.3 LAS PERSONAS COMO GENERADORAS DE CONOCIMIENTO EN LA ESCUELA

Buelna (2001) menciona que el conocimiento, el desempeño, las capacidades adquiridas por las personas hacen que sean un elemento potencialmente importante en la organización. Las personas invierten el mayor tiempo en sus centros de trabajo, sobre todo, los maestros. Por eso, este recurso, el humano, es una pieza fundamental con la que cuenta una organización, ya que puede llevarla al éxito si tienen en claro los objetivos de la organización educativa.

Las organizaciones están compuestas por personas, a diario estas interactúan y generan conocimiento que se crea dentro de las instituciones para conseguir las metas de las mismas. Pero ¿dónde queda registrado el conocimiento?, ¿cómo lo comparten los docentes con otros colegas?, ¿cómo la escuela va acumulando ese conocimiento a lo largo de los años?

Los docentes que pertenecen a la organización requieren de un conocimiento, que es resultado de su propio aprendizaje o experiencia, para desenvolverse en la organización y obtener logros esperados en relación a los objetivos de la misma. Para ello, las organizaciones educativas podrían emplear mecanismos que generen el conocimiento y su puesta en práctica.

Esto se podría ejecutar mediante la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1995) citados por Minakata (2009) en donde se precisa la fase de socialización, que es el intercambio de conocimientos; la combinación, que es convertir el conocimiento abstracto de la organización en concreto; y la interiorización, donde la persona asimila el conocimiento de la organización para seguir aportando.

Pero, sin las personas intercambiando ideas, expresándolas oral o por escrito, retroalimentándose mutuamente habría un desarrollo organizacional con muchas dificultades para lograr sus objetivos. Pues, todas las organizaciones educativas generan conocimiento, pero quizás no se dé de manera consciente y sistemática, y si le dieran importancia a ello, tendrían resultados favorables, ya que habría una nueva mirada de los docentes tanto en el plano pedagógico o estrictamente educativo, así como en cuestiones de gestión de la misma organización educativa.

Por lo tanto, las personas tienen gran valor en la organización, ya que ellas son fuentes de conocimiento y podrían aportar en el desarrollo de la institución, lo que se convertiría en un beneficio para la misma. Es por eso por lo que la organización requiere tomar conciencia sobre la importancia del conocimiento y desarrollar su capital intelectual.

1.4 CAPITAL INTELECTUAL

Bueno (2013) refiere que el capital intelectual es conocimiento almacenado en función al desarrollo de la institución u organización y junto con diversos recursos crean competencias en el mercado; puesto que el capital intelectual se relaciona con adquirir conocimientos, experiencias, emplear tecnologías, establecer relaciones con diversas personas u organizaciones que dan un potencial competitivo en la sociedad.

Considerando su complejidad, Mantilla (2004) menciona que el capital intelectual está conformado por el capital estructural, relacional y humano, los cuales interactúan entre sí. A continuación, se revisará brevemente cada uno de ellos.

1.4.1 Capital estructural

Edvidsson y Malone (1999) citados por Sánchez, Melián y Hormiga (2007) lo definen como sistemas o bases de datos, la estructura organizacional y capacidad que la empresa posee para lograr gestionar los conocimientos para el logro de los objetivos trazados. Así mismo, están inmersos el cliente, capital y relaciones con las organizaciones claves.

Complementando esta definición, Bueno et. al. (2012) indica que el capital estructural es “un conjunto de conocimientos y de activos intangibles derivados de

los procesos de acción que son propiedad de la organización y que se quedan en ella cuando las personas la abandonan” (p.17). Además, se conforma por dos subcomponentes:

- A. El capital organizativo representa a los conocimientos, relaciones internas, procesos, capacidades, etc. explícitos o implícitos que permiten el desarrollo de la identidad y actividad de la organización.
- B. El capital tecnológico representa a los intangibles vinculados con los sistemas técnicos que son responsables de la obtención de productos, del desarrollo de los mismos de manera eficiente y el avance o adquisición de conocimientos para desarrollar innovaciones de dichos productos y procesos.

Es importante señalar que este capital es propiamente de la empresa y queda aún cuando las personas se retiran. Malvicino y Serra (2006) mencionan que dicho capital es el conocimiento que la entidad u organización transmite a sus miembros, aquí quedan inmersos diversos conocimientos generados en la empresa, así como medios de información, sistemas de trabajo o gestión, patentes, etc. que son propios de la organización. Considerando lo anterior, se puede afirmar que, si se consolida un capital estructural en la organización, facilitaría el incremento del conocimiento y por lo tanto, la mejora de la organización.

1.4.2 Capital relacional

Según Edvidsson y Malone (1999) citados por Malvicino y Serra (2006), el capital relacional toma en cuenta los nexos establecidos entre las personas que conforman la organización y otros miembros externos. Resultan importantes las conexiones con suministradores, competidores y con las autoridades y gobiernos.

Bueno et. al. (2012) afirma que el capital relacional representa al conocimiento que se cohesiona con la organización y las personas que lo integran, debido a los nexos que se dan con otras organizaciones o actores allegados a la institución y con la institución. Este capital cuenta con los siguientes subcomponentes:

- A. El capital de negocio. Este capital se refiere a la importancia que la organización le da a las redes y relaciones con diversos agentes u otras instituciones que tienen vínculo o interés en el servicio que brinda.

- B. El capital social. Tiene relación con la importancia que la organización le da a las relaciones, nexos o vínculos que tiene con otras instituciones o actores sociales como los padres de familia, estudiantes, docentes que se encuentran en el contexto social. Además, se refiere a la integración y responsabilidad que se quiere establecer con la sociedad.

1.4.3 Capital Humano

Según Edvidsson y Malone (1999) citados por Malvicino y Serra (2006) el capital humano se relaciona con las experiencias, vivencias, conocimientos y capacidades que poseen las personas que integran la organización y permiten realizar las tareas encomendadas. Además, se incluyen la filosofía, cultura y valores de la empresa.

El componente capital humano del Modelo Intellectus hace referencia al conocimiento (explícito o tácito e individual o social) que poseen las personas y grupos, así como su capacidad para generarlo, que resulta útil para el propósito estratégico (misión y visión) de la organización. En definitiva, el capital humano se integra por lo que las personas y grupos saben y por la capacidad de aprender y de compartir dichos conocimientos con los demás para que una vez codificados puedan beneficiar a la organización. (Bueno et. al., 2012, p.15)

Por otro lado, Malvicino y Serra (2006) menciona que el capital humano lo poseen las personas, ya que ellas tienen consigo el conocimiento que es generado por ellas mismas y es de utilidad para la empresa. Además, manifiesta que el capital humano es el eje central de los otros capitales y representa el centro de la organización, ya que a medida que la persona aumenta su conocimiento, mejorará el capital humano.

Según Devenport (2006) citado por Cuentas (2015) afirma:

Tratar de pensar a las personas como activos es confundir a la persona que proporciona servicios con el activo en sí mismo, que son los activos esperados (...) los trabajadores no son capital humano sino propietarios e inversores del capital humano. La persona acumula un capital personal, destrezas, habilidades conocimiento etc. lo conserva y trata de invertirlo para obtener el máximo beneficio. (p.20)

Ese autor coincide en algunos puntos con Bueno, ya que ambos ven a la persona como aquella que posee conocimiento y puede aportar a la organización.

Este capital es muy relevante en la gestión educativa, ya que está orientado a reconocer y valorar el conocimiento, las capacidades, actitudes, etc. que poseen las personas y cómo estos pueden guardar coherencia con los

objetivos que tiene una institución. Además, permite ver a la persona como aquella que es necesaria, importante y aportante en la organización, ya que sin las personas no se pueda dar paso a la transformación en una organización. De ahí la importancia por parte de los directivos de las organizaciones educativas por adoptar procesos, prácticas y estrategias de gestión que reconozcan el valor del capital humano y lo vital de su adecuado manejo.

Es por esa razón, que esta investigación optó por trabajar el capital humano, porque considera que las personas son el centro de una organización, de ellas parte el conocimiento que será traducido en acciones favorables para la organización.



CAPÍTULO II. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

El punto clave para llevar una gestión en una institución educativa adecuada está en los docentes que son parte de la organización, ya que son ellos las que ejecutan acciones para favorecer a la entidad educativa. Las personas como capital humano pueden elevar la capacidad y habilidad de ellas mismas en favor a la institución. En tal sentido, el capital humano se centra en la creación y transmisión del conocimiento, capacidad y habilidad que resultan útiles para el propósito de la organización. Bueno et. al. (2012) refiere que el capital humano se cohesionan por lo que las personas poseen, conocen, aprenden y comparten sus saberes para mejorar la organización. Por tal razón, las organizaciones se beneficiarían si se vuelven parte en la formación y necesidades del personal que representan la organización educativa.

Las organizaciones educativas podrían potenciar y desarrollar los desempeños de los diversos agentes educativos, gestionando el conocimiento que permita la cohesión de sus miembros. Las capacitaciones, estudios o formación continua del maestro vistos como temas relevantes en una organización, resultarían en un maestro actualizado y preparado, quien podrá innovar y desarrollar en el centro laboral, adecuándolo a los cambios, sabiendo que estos siempre tendrán que darse. Según Fernández (2001) refiere que la instrucción, capacitación y desarrollo implica innovar y cambiar para formar un capital intelectual y tener organizaciones potenciadas con una adaptación a la creatividad y crítica.

Las Instituciones Educativas podrían generar espacios y actividades para atender las necesidades de las personas, contribuyendo a mejorar sus actitudes y motivaciones favoreciendo el clima laboral. Es necesario atender a las necesidades

del maestro para generar un buen clima laboral. Conocer qué motivaciones tiene cada docente dentro de la escuela, qué actitudes están favoreciendo a la organización o qué comportamiento está debilitando al equipo de trabajo son puntos que el líder debe tener en cuenta en su gestión. Este punto es muy relevante dentro de una organización educativa, ya que son personas que trabajan en función a otras, los estudiantes. Pues ellos son muy receptivos y si perciben que los docentes no tienen una buena relación y no están cohesionados, ¿qué modelo se está impartiendo?

Por otro lado, para tener un buen resultado, las personas deben tener una buena relación, con funciones claras. Artiles (2016) afirma. “Las personas constituyen el centro de la relación en la organización, son las que hacen la producción y los servicios” (p.4). Ya que gracias a ellas es que se desarrolla la entidad educativa, poseen el conocimiento y lo traducen en acciones que elevarán o mellarán la calidad organizacional, pues todo dependerá del desempeño del capital humano y de la adecuada gestión de la misma. Vistas de esta manera, las personas se convierten en la esencia de la escuela, por lo tanto, se sugiere que las organizaciones cuiden este valioso recurso.

Además, Myung, Martinez y Nordstrum (2013) mencionan que “...teachers as well as other instructional staff embody districts main levers to improve student achievement and educational outcomes... Building a stronger teacher workforce is not a straightforward task” (p.30).² Y por ello, los diversos gestores de la institución se encargarían de crear dicha fuerza laboral, estableciendo un proceso del capital humano centrado en el reclutamiento de maestros adecuados en puestos de trabajo correctos, según sus capacidades; en el desarrollo profesional de la comunidad de aprendizaje derivada a la escuela; incentivar y reconocer a los maestros con alto nivel de desenvolvimiento en la labor y observar las capacidades de cada uno de los docentes (Myung, Martinez y Nordstrum, 2013).

Estas autoras plantean que dentro del marco del capital humano de los docentes, todos estos procesos tendrían que fluctuar entre sí, de tal manera que

²... Los maestros, así como otro personal de instrucción, representan las palancas principales de los distritos para mejorar el rendimiento estudiantil y los resultados educativos. Crear una fuerza laboral docente más fuerte no es una tarea sencilla.

uno es parte del otro o retroalimenta al otro, haciendo que la labor docente se vea fortalecida en miras de la mejora de la organización.

2.1 ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

A partir de lo mencionado anteriormente, se desarrollarán a continuación un conjunto de puntos fundamentales para la gestión del capital humano. Los apartados siguientes muestran una adaptación basada en el modelo Intellectus de Bueno (2011) y otros autores como Fonseca Fonseca, Cruz y Chacón (2018), Cantón (2016), Dávila y Jiménez (2014), Longworth (2001), Moliner (2010) y Álvarez (2007).

Estos aspectos que se abordarán están compuestos por los tres elementos fundamentales de la gestión del capital humano, considerados para efectos de esta investigación, como el compromiso, desarrollo profesional y personal y comunicación.

2.1.1 Compromiso

El compromiso es definido por diversos autores como un elemento importante en la organización, que ayuda a cumplir los objetivos de la misma. Entre ellos, como mencionan Mowday, Steers y Porter (1979) citados por Fonseca, Cruz y Chacón (2018) el compromiso en la organización representa a la fuerza e implicación en la organización. Así mismo, estos autores afirman que el compromiso organizacional tiene rasgos como la aceptación y creencia en las metas de la institución, la disposición del personal por esforzarse en la institución y el deseo de mantener su contrato en la organización. Dichas características hacen que el miembro de la organización se empeñe en ejercer bien su función y generar mejoras en la organización.

Además, existen otros autores que relacionan el compromiso de la organización con la satisfacción del trabajo; es decir, a mayor satisfacción laboral, mejor compenetración con la organización.

Gómez-Sánchez, Recio y Avalos (2012) citados por Fonseca et. al. (2018) mencionan que “el compromiso organizacional está en estrecha relación con la satisfacción con el trabajo y la productividad de las personas” (p.10). Y se relaciona con aspectos afectivos, en donde la persona íntegra su interés emocional, la

identificación y las ganas de querer comprometerse en la organización, porque le nace y desea ser parte de la institución.

Según Bueno et. al. (2012) la satisfacción hace referencia al sentimiento de bienestar que mantiene un equilibrio entre los aportes y compensaciones personales. Además, ello se potencia si se cuenta con diversos beneficios, premios o reconocimientos al trabajo que realiza. Y si se cuenta con una satisfacción con los jefes y el personal, mayor será la satisfacción laboral.

Por otro lado, diversos autores como Anaya y Suárez (2010), Caballero (2003) y Gonzáles(2008) citados por Cantón (2016) mencionan que en la satisfacción profesional se integran los aspectos cognitivos, afectivos y actitudinales de la persona que se revela en una forma de actuar en el centro laboral.

Por esa razón, los profesores son los profesionales con características particulares en el sector laboral, ya que en su profesión por naturaleza fluctúan las emociones buenas o negativas que los llevan a tener una conducta específica en la organización. O como afirma Caballero (2003) citado por Cantón (2016) la satisfacción se relaciona no solo con las experiencias propias de la labor docente, sino con su forma de ser que recae o tiene efectos en la estabilidad emocional.

Por otro lado, Maslow (1954), Anant (1966) y Cameron (2004) citados por Dávila y Jiménez (2014) mencionan que la pertenencia es una necesidad de las personas, ya que implica que ella se sienta parte de la organización, y de esa manera fortalece su identidad social. En el contexto de las instituciones educativas, Bueno et. al. (2012) afirma que este sentido se relaciona con el sentimiento de identificarse y sentirse parte de la organización. Ello se relaciona con el tiempo de trabajo, pues con el tiempo invertido en una organización se adquiere un compromiso, debido al entendimiento de la dinámica de la institución. Además, se relaciona con la rotación externa y la implicancia o participación activa en la organización. A mayor sentimiento de pertenencia y compromiso, mejor será el desempeño.

No obstante, para que la persona sienta que pertenece a la organización es necesario que se sienta valorado, importante en la función que desempeña y aceptado por sus jefes inmediatos y personal de la institución. Contar con personas que comparten ciertas características similares favorecen al ambiente laboral, además, de que tanto la satisfacción profesional como el sentido de pertenencia

son pilares claves para la mejora de la calidad institucional (Dávila y Jiménez, 2014).

Es relevante para una organización establecer procesos de adquisición del talento (Odden, 2011) en donde se gesten el compromiso desde el reclutamiento, ya que desde ese momento se selecciona el perfil adecuado, se designa una labor al docente, ubicándolo donde calcen sus competencias. Y se le da la oportunidad de desarrollarse y mejorar sus habilidades para aportar en la organización, y dichos frutos tendrían que generar una recompensa para contar con maestros más hábiles y comprometidos con los objetivos de la escuela.

2.1.2 Desarrollo profesional y personal

El desarrollo profesional es uno de los componentes del capital humano, ya que es mediante este que la persona adquiere conocimientos y experiencias que serán de utilidad para la organización o como menciona Alibakhshi & Dehviri (2015) “to be effective, teachers need a combination of professional knowledge and specialized skills as well as their own personal qualities and experiences” (p.30).³ Además, hace referencia al conocimiento que la persona tiene sobre las cosas para lograr un buen desempeño en un empleo o tarea.

Although the complexities of the teaching profession require a lifelong learning perspective to adapt to fast changes and evolving constraints or needs, international studies on teachers and their professional development have shown that so far, in-service training is considered as a professional duty. (Caena, 2011, p.2) ⁴

El maestro es uno de los profesionales que siempre tiene la ardua tarea de seguir formando y desarrollando su carrera, debido a los constantes cambios que la sociedad exige, y ello repercutirá definitivamente en su desarrollo personal. El desarrollo profesional perdura a lo largo de la vida del docente, ya que es ahí donde recibe conocimientos que se relacionan con su quehacer docente y como miembro de una organización que debe actualizarse y revitalizarse. Además, esta categoría tiene diversas subcategorías que la conforman como la educación

³ Para ser efectivos, los maestros necesitan una combinación de conocimiento profesional y habilidades especializadas, así como sus propias cualidades y experiencias personales.na

⁴ Si bien las complejidades de la profesión docente requieren una perspectiva de aprendizaje a lo largo de toda la vida para adaptarse a los cambios rápidos y las limitaciones o necesidades en evolución, los estudios internacionales sobre docentes y su desarrollo profesional han demostrado que, hasta el momento, la capacitación en el servicio se considera un deber profesional.

reglada, la formación especializada, formación interna, experiencia, desarrollo personal, conciliación de la vida laboral y familiar y liderazgo.

En la educación reglada se identifican los conocimientos explícitos que parten de estudios reglados que posee una persona de manera independiente. Es decir, en este componente se evidencian los estudios profesionales, títulos oficiales, y antigüedad del título. Contar con un personal que ha adquirido estudios en pregrado o titulación permitirá brindar aportes más específicos y significativos en su campo laboral.

Por otro lado, en la formación especializada se identifican los conocimientos de un área en específico que parten del desempeño de una función en la organización. Es decir, la formación en posgrado o especializaciones que el personal ha llevado. En el campo educativo permitirá que el docente con su investigación dé o cree diversas soluciones que sean necesidad del contexto.

Además, en la formación interna están inmersos los conocimientos adquiridos con programas de formación desarrollados en la empresa. Ello significa que durante la permanencia en la organización se potencia el desempeño con la formación continua, pueden ser capacitaciones, cursos o talleres que terminan en acciones para el desarrollo de la organización.

Es por ello que es necesario que las organizaciones prioricen la formación continua de los docentes y mirarlos como personas que van a generar el cambio, ya que "cuando se percibe a los profesores como intelectuales, los capacita para empezar a repensar y reformar las tradiciones y condiciones que hasta ahora han impedido que los profesores asuman todo su potencial como académicos y profesionales activos y reflexivos" (Fernández y Manuel, 2013, p.88).

Según Villaseca (2002) menciona que los principales ejes que tiene la formación continua y propician la profesionalización son la actualización, la investigación y la innovación.

La actualización tiene como finalidad poner al día al docente pedagógica y disciplinalmente en temas referidos a las TIC e innovación pedagógica y que ello aporte a la calidad de la institución.

La investigación, está orientada a producir y transmitir conocimiento con la finalidad de transformar la práctica pedagógica y mejorar la calidad de la institución. Pues, cuando el docente se moviliza en el campo de la investigación,

se comprometiendo con descubrir y buscar soluciones en el aula, escuela o organización educativa.

La innovación tiene la finalidad de pensar en ideas más allá de las convencionales, en buscar la transformación social y generar cambios, que se desarrollan bajo los enfoques de integralidad y el sentido político y educativo.

Además, la autora menciona que estos ejes se traducen en tres campos como la actualización, la especialización y el perfeccionamiento, y el posgrado. El primero, la actualización, se desarrolla mediante instituciones acreditadas y seleccionadas que profundicen las nuevas teorías metodológicas, mediante seminarios, cursos, talleres, etc. y se promueve que los docentes produzcan ponencias, artículos, videos, etc.

La especialización y perfeccionamiento son impartidos por institutos superiores y universidades que ofrecen programas académicos para el perfeccionamiento docente.

Finalmente, la formación en posgrado se ofrece en las universidades, mediante diplomas, maestrías y doctorados que tienen la finalidad de potenciar el conocimiento científico y la capacidad investigativa. También, mediante esta formación, el docente puede migrar a otros países y potenciar su nivel de investigación y desarrollo profesional. Además, este programa se preocupa por corregir y observar la gestión institucional y administrativa incluyendo diversas estrategias de gestión que promuevan la mejora continua (Gonzales, 2013).

Cabe resaltar que el docente siempre estará inmerso en el mundo de la actualización, especialización e investigación constante, ya que es una de las profesiones que siempre se moviliza de acuerdo con el contexto social y surgen nuevas propuestas o tendencias que requieren estudiarlas permanentemente. Esa renovación o formación continua es llamada como el Lifelong learning ⁵ y precisa que

The Lifelong Learning movement is rapidly gathering ground in most liberal democracies. Despite differences in interpretation that may be based on differences in culture and tradition, there are some common fundamentals and perceptions:

the use of new technologies for learning... The recognition of the rights of individuals to develop their own potential... The ' Information Society ' will not be effectively implemented without a huge increase in the ability of

⁵ Aprendizaje a lo largo de la vida

human beings to create a parallel 'Learning Society'. 6 (Longworth, 2001, p. 591)

Ante esto, los docentes son los llamados a reflexionar sobre su formación y profesionalización, acceder a las capacitaciones o diversos cursos que le pueden ser de utilidad en su propio desarrollo profesional y personal.

No obstante, la formación continua tiene beneficios que se evidencian en la práctica pedagógica y organizacional, ya que según De Lella (1999) afirma:

Los aspectos tratados en el desarrollo profesional están orientados a que los docentes sean capaces de: Partir de la práctica como eje estructurante, en tanto institucional, comunitaria y social...Problematizar, explicitar y debatir desde la biografía escolar previa hasta las situaciones cotidianas, las creencias, las rutinas, las resistencias, los supuestos, las relaciones sociales, los proyectos, así como los contenidos, los métodos y las técnicas...Reconstruir la unidad y complejidad de la propia experiencia docente contextualizada, con sus implicaciones emocionales, intelectuales, relacionales, prospectivas...Compartir la reflexión personal crítica en ámbitos grupales contenedores, con coordinación operativa, para posibilitar cambios actitudinales...Propiciar espacios de investigación cualitativa y con participación protagónica de los docentes, utilizando métodos diversos, entre los cuales resultan muy valiosos los etnográficos tales como, cartas, bitácoras personales, diarios de campos, testimonios orales, casos reales o simulados, documentales, dramatizaciones. (p.10)

En suma, mientras el docente tenga las capacidades mencionadas anteriormente, podrá mejorar su desempeño en la organización, ya que aportará desde la función que se le asigne y se le permita ser partícipe. Si las organizaciones educativas desean desarrollar las capacidades y destrezas de los docentes y desarrollar su profesionalización, deberían crear una cultura y políticas de formación (Moliner, 2010) que permita el intercambio de estos conocimientos que favorecerán a la organización. O como menciona la OEI (Organización de Estados Iberoamericanos) la formación profesional del docente "...demanda del director de la escuela el cumplimiento de un rol de mediador, propiciador e impulsor de acciones de mejora continua para favorecer el desarrollo de un trabajo colaborativo, en equipo y de corresponsabilidad de su planta docente " (OEI, 2013, p.183) y "se construye, asimismo, por el significado que cada profesor como actor y autor"

⁶ El movimiento de Aprendizaje a lo largo de la vida está ganando terreno rápidamente en la mayoría de las democracias liberales. A pesar de las diferencias en la interpretación que pueden estar basadas en diferencias en la cultura y la tradición, hay algunos conceptos y percepciones fundamentales: ...el uso de nuevas tecnologías para el aprendizaje ... El reconocimiento de los derechos de los individuos a desarrollar su propio potencial ... La 'Sociedad de la información' no se implementará de manera efectiva sin un gran aumento en la capacidad de los seres humanos para crear un paralelo ' Sociedad de aprendizaje.

(Oliveira, 2013, p. 100). Es decir, que todos los miembros del centro educativo están llamados a potenciar la formación continua, unos como mediadores y otros como protagonistas.

Por otro lado, la experiencia representa el saber adquirido por la práctica junto con el conocimiento donde ejerce su desempeño. Se reconoce la experiencia adquirida en el puesto de trabajo o función, en el sector, en la organización o experiencia profesional a nivel internacional. La experticia que adquiere una persona a lo largo de su desarrollo profesional es de suma importancia en el ámbito educativo, ya que ello le permitirá desenvolverse en todas las áreas del sector, en el aula, en reuniones de padres de familia, en coordinaciones, en la gestión de la escuela, etc.

Sin embargo, el desarrollo personal es importante, ya que en él se dan los conocimientos adquiridos en espacios no regulados en relación con el contexto. En esta variable interesa conocer las actividades socio – culturales al margen de la vida profesional que realiza el personal. Es importante que el personal cuente con otros espacios en donde también adquiera y genere conocimientos, ya que ello lo convertirá en un profesional integral que será de mucho aporte en la organización, debido a esa formación recibida.

También es importante mantener una conciliación de la vida laboral y familiar. Pues, aquí se identifica la capacidad de compatibilizar su función familiar con la laboral. Es decir, la responsabilidad familiar que posee, la carga laboral fuera del lugar habitual de trabajo, participación en actividades extracurriculares, etc. que lleva la persona que labora en la organización.

Y el liderazgo representa la habilidad de incidir en las personas para que se involucren en el logro de los objetivos de la organización. Es decir, se identifica la satisfacción del personal con sus jefes directos, el reconocimiento de la estrategia de la organización, satisfacción con el puesto de trabajo y la implicancia en las actividades organizativas de mejora.

Según el estilo de liderazgo se puede tener un resultado diferente sobre el intercambio del conocimiento. Por ejemplo, como manifiestan Lui y Phillips (2011) citados por Manosalvas (2018) que existe un vínculo positivo entre el ambiente del liderazgo transformacional al momento del intercambio de conocimientos, y ello se debe al grado de satisfacción e identificación de las personas con la organización. Dicho liderazgo “es el liderazgo que promueve un mayor compromiso entre las

personas, de tal manera que los líderes y los seguidores elevan sus niveles de motivación y moralidad; es visto como el liderazgo real” (Manosalvas, 2018, p.23).

Además, el mismo autor menciona que ese tipo de líderes priorizan la gestión del conocimiento entre el personal y motivan a que el conocimiento se dé en la institución.

Entonces, el desarrollo profesional de un docente no solo depende de él mismo, pues no basta con contar con buenos maestros (Odden, 2011), sino, está en manos de los gestores o directores incentivar y ser parte activa del desarrollo del profesional del profesor que está en su escuela ; por ejemplo, brindar capacitaciones, acompañar su proceso de inducción y desenvolvimiento de funciones, retroalimentar su trabajo, etc. Ello, quizás genere la retención del capital humano, por la correcta atención que se les da a sus competencias, habilidades y talentos, no una renuncia inmediata.

2.1.3 Comunicación

El tercer componente importante en la gestión del capital humano es la comunicación, pues esta hace que las personas interactúen constantemente, intercambien conocimientos o experiencias que propicien el cumplimiento de objetivos institucionales.

En esta categoría se observa la capacidad de enviar y recibir información, y compartir sus conocimientos con los demás. Además, de los canales tecnológicos que permiten un intercambio entre los miembros de la organización.

En esta categoría la presencia de diversos canales de comunicación es importante, ya que permiten la circulación y pase de la información que se maneja en la institución. (Álvarez, 2007) refiere que la comunicación es muy parecida a la autopsia, en la que la información pasa con naturalidad por ambos sentidos. Caso contrario se daría un hecho muy común en las empresas, algunas tienen una buena comunicación externa, pero una comunicación interna con dificultades.

Por ello, en esta variable se hace presente la escucha de las propuestas que brinda el personal, aquellas que se llevan a la práctica.

No obstante, está compuesta por la colaboración (trabajo en equipo). En ella está inmersa la capacidad de trabajar con otras personas o de organizar y motivar a las mismas para desarrollar funciones importantes y tomar decisiones en conjunto. Por otro lado, la participación activa en la organización, los objetivos de

cada individuo cohesionados a los objetivos macro del equipo y los incentivos son necesarios para el funcionamiento de la organización.

Por último, la comunicación representa una necesidad, ya que es el elemento esencial y básico para que una organización pueda funcionar. Este medio permite que el personal aprenda a trabajar de manera cohesionada e integrada, potencia la calidad institucional y propicia el camino de la innovación. De esa manera, la institución debido a la comunicación constante hará que el personal se vincule comprometidamente con los objetivos de la organización, y genere un vínculo con su contexto.

Finalmente, en palabras de Águila citado por Álvarez (2007) refiere que "...no hay mejor sistema para conseguir el máximo compromiso de todos los miembros de una compañía que la existencia de un alto grado de motivación colectiva. Y este interés de grupo solo se logra con una eficiente comunicación interna" (p.5). Por lo tanto, queda en manos de la organización, establecer y gestionar mejor la comunicación que se realiza internamente para lograr sus objetivos.

Todos estos aspectos del capital humano se encuentran relacionados entre sí, y su adecuada gestión puede favorecer al desarrollo de las capacidades, desempeños, habilidades, aprendizajes y aptitudes, en beneficio de la calidad del servicio educativo.

En la sociedad del conocimiento y en el desarrollo de la administración moderna, la capacitación puede ser entendida como uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida. (Pardo y Díaz, 2014, p.41)

Para que una organización pueda potenciar ese capital sería conveniente aplicar algunas estrategias que propicien ese desarrollo que significará el primer paso para al cambio en la organización.

2.2 ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Una de las estrategias para la gestión del capital humano es la gestión por competencias. Esta es una herramienta útil para la organización, ya que se enfoca en impulsar las competencias individuales en función a las necesidades de la organización. El conocimiento de las personas que conforman la organización es

la prioridad, y en este modelo se suprime las jerarquías, debido a la prioridad que se le da a las competencias y las capacidades que poseen las personas para desempeñar un cargo.

Es importante que los jefes no solo les den a sus trabajadores críticas, si no también elogios para su desempeño que al igual estas deben de ser tomadas por los individuos como desafíos para ellos en cuestión de cambiar sus actitudes, ser accesibles y estar dispuestos al cambio constante no hacer que el trabajo se vuelva rutinario como la mayoría lo hacen notándose en su desempeño distrayéndose al estar viendo los relojes, llegan tarde y crean excusas. (Buelna, 2011, p.6).

Por eso, bajo este modelo de gestión se valora a la persona, se valoran los aportes que realiza y el efecto que tiene en la organización. Además, el profesional toma todas las observaciones o críticas como constructivas para mejorar su propio desempeño, lo que significa una mejora en la organización.

Werther & Davis (2000) mencionados por Buelna 2011 presentan algunas técnicas para verificar el trabajo del personal de la organización. Estas están enfocadas a reducir inconvenientes en la organización y pueda ser medido o manejado por los gestores.

- Escalas de puntuación: El gestor o coordinador realizan una evaluación relativa o subjetiva del desempeño del personal docente, en donde se le ubica en una escala de calificación.
- Listas de verificación: El coordinador o gestor identifica y selecciona pequeñas frases que describen el desempeño del trabajador, donde no solo se ven los conocimientos, sino sus características.
- Registro de acontecimientos importantes: El gestor o coordinador lleva un registro o cuadernillo donde anota las fortalezas y debilidades del trabajador y de esa manera propiciar el cambio de aquellas acciones que lo necesitan.
- Estimación de conocimientos y asociaciones: El evaluador realiza sus comentarios en los conocimientos que posee el personal.
- Escalas de evaluación conductual: Se emplea un sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. La finalidad de este método es ser lo más objetivo posible.

- Método de verificación de campo: En esta estrategia se realizan diversas evaluaciones de conocimientos y habilidades del personal relacionadas a sus funciones en la institución.
- Enfoques de evaluación comparativa: Este método puede evaluarse en grupos y se emplea para realizar comparaciones entre los desempeños del trabajador y el resto del personal. Evaluar el desempeño bajo esta modalidad puede implicar en la toma de decisiones sobre los ascensos, pagos, promociones o algún tipo de reconocimiento.
- Método de comparación contra el total: Este método es útil cuando se desea comparar a un trabajador con otros que pertenecen en su mismo equipo. La finalidad es verificar el desempeño general del grupo.

Sin embargo, existen otras estrategias propuestas por el mismo autor en donde se enfocan en desarrollar verídicamente los desempeños de las personas de la organización.

La autoevaluación es una de las estrategias que permite identificar claramente los aspectos que se necesitan mejorar en la labor docente y determina los objetivos futuros. Normalmente, se toma a la evaluación como un instrumento sancionador, sin fines educativos en donde no se plantean metas u oportunidades de mejora, solo se aplica para saber qué está mal y eso desestima los avances de algunas organizaciones con respecto al tema.

La autoevaluación en palabras de Airasian (2000) mencionado por Díaz (2018) significa un proceso de autorreflexión por y para el docente, en donde él es dueño de su propio cambio. "...la autoevaluación confiere al docente ser el agente principal para diagnosticar, valorar, estimar y evaluar de manera crítico-reflexiva su propio desempeño con el fin de mejorar su ser y quehacer docente" (p.12).

Tomando las palabras de Díaz (2018) conseguir que el docente normalice las prácticas autorreflexivas significaría un logro en la organización, ya que permitiría dar paso a las propuestas, cambios e innovaciones necesarias en la institución.

No obstante, cuando la evaluación se vuelve parte de la cultura organizacional busca gestionar el conocimiento y capacidades que poseen los docentes para el logro de metas no solo de ellos mismos, sino que recae en la comunidad educativa y los alumnos. Comprender que la persona que forma parte

de la organización representa un elemento clave de cambio, innovación y mejora de la calidad será un reto constante.

Por otro lado, la estrategia de administración por objetivos, consiste en que tanto el coordinador como el empleador evalúan el desempeño del docente y generan unos objetivos o metas de trabajo, mediante la autoevaluación para plantearse objetivos de desempeño docente. Hacer partícipe al docente de la toma de decisiones favorables para la organización, hará que se comprometa a reflexionar, ser honesto consigo mismo, reconocer su valor y hasta dónde puede llegar para mejorar. El coordinador para ello, no tendría que observar al docente de manera sancionadora, sino positiva, confiable y aperturada a la participación.

Otra estrategia que se puede identificar en el logro de desempeños es el de Coaching. Esta permite que la persona encuentre su propio camino para que logre las metas deseadas en la organización a la que pertenece. “El coaching contribuye a que las personas se enfoquen en lo que buscan lograr, se sientan mejor con lo que hacen y le encuentren mayor sentido al hacerlo” (Bravo, 2017, p.69).

En el ámbito organizacional, el coach tiene la finalidad de que se logren los objetivos institucionales y se consolide el trabajo en equipo. Además, necesita que el coordinador o gestor esté totalmente involucrado y crea en que sin el equipo no se pueden conseguir las metas. Es por eso, que también se pide que el que esté en frente de la organización sea un gerente – coach, que empiece con su propia transformación y de esa manera pueda motivar a sus trabajadores y encaminarlos para que juntos lleguen a lo deseado. Pero, para lograr ello será importante que se tome conciencia de que “... todos los colaboradores, a todo nivel, deben estar en condiciones de aportar para lograr los objetivos, respetando siempre la visión, valores y misión de la institución, así como actuando éticamente y sin causar ningún perjuicio al entorno, directo e indirecto” (Bravo, 2017, p.70).

Es por esa razón, que en la medida que los gestores tengan en claro hacia donde quieren llegar, hagan partícipes a las personas que integran el equipo de trabajo y emplear un liderazgo organizacional, en donde la confianza será el pilar del trabajo colaborativo.

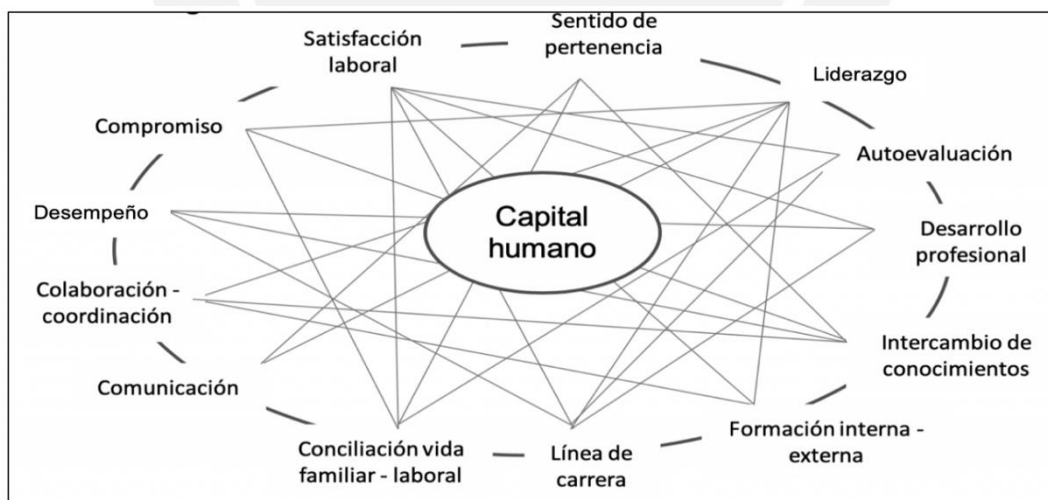
Por último, el Mentoring es una estrategia en donde la persona que posee mayor conocimiento o experiencia guía a otra que no lo tiene. Esta estrategia de inducción permite, por ejemplo, que el personal nuevo conozca de buena fuente

cómo se realiza el trabajo en la institución, tenga conocimiento de los objetivos o lineamientos. También, permite que la persona que está adquiriendo dichos conocimientos, eleve o mejore su desempeño a partir del mentor. Para ello, la persona experimentada debería tener la disposición e invertir su tiempo en dicha transmisión de conocimientos y conozca muy de cerca la visión institucional.

Finalmente, en la gestión del capital humano interactúan diversos componentes que hacen posible la innovación y tenga como resultado la mejora de la calidad organizacional.

- Compromiso
- Satisfacción laboral
- Sentido de pertenencia
- Desarrollo profesional
- Formación interna – externa
- Línea de carrera
- Conciliación de la vida familiar – laboral
- Comunicación
- Colaboración – coordinación

Figura 3. Gestión del capital humano



Elaboración propia

Dichos componentes van a ser elementos fundamentales de las diversas estrategias de gestión del capital humano como el Mentoring, Coaching y autoevaluación. Juntos hacen posible que la organización tenga como centro a las personas y en base a ellas gestione el conocimiento y se enfrente a los retos de la sociedad actual.

2.3 EL CAPITAL HUMANO COMO BASE DE LA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

Las escuelas hoy en día buscan diversas soluciones para mejorar el nivel educativo de sus estudiantes, pero consideran que es mejor resolver las situaciones pedagógicas, sin mirar primero a las personas quienes tratarán de resolver las problemáticas que se presenten en las aulas.

La escuela tiene un papel fundamental en la sociedad del conocimiento, más allá que ahí se sientan las bases del conocimiento, es porque está compuesto por personas que interactúan con otras. Por lo tanto, sería inconsecuente no tenerlas como eje central de la transformación.

“Los cambios sociales requieren que la escuela también adopte alternativas basadas en el diálogo entre las personas que conviven en ella. Actualmente, necesitamos discutir y tomar decisiones con las personas con quienes compartimos nuestras vidas o nuestros espacios de actuación” (Saso y Pérez, 2003, p. 93).

Es por ello que las personas representan la base de la transformación, en donde buscará investigar, analizar y promover acciones para la igualdad social y acceso al desarrollo educativo, entendiendo los cambios constantes de la sociedad del conocimiento.

Por otro lado, para darle solución a las problemáticas sociales, la escuela no puede actuar sola, no solo requiere del equipo docente, sino de las familias, de los alumnos, de las organizaciones culturales, de diversas asociaciones. Las decisiones o transformaciones que se realicen en las escuelas no solo repercutirán en las aulas, sino en las familias y por ende, en toda la comunidad. Por eso, también será necesario involucrar a la comunidad, porque ellas también formarán parte del cambio con acciones específicas y concretas.

“The Professional Learning Community model is based on two basic assumptions: the idea of knowledge and learning as embedded in social contexts and experiences, and promoted through interactive, reflective exchanges; the assumption that participation in a PLC leads to changes in teaching practices and enhancement of student learning”. (Caena, 2011, p.5) ⁷

⁷ El modelo de la Comunidad Profesional de Aprendizaje se basa en dos supuestos básicos:

- la idea del conocimiento y el aprendizaje integrados en contextos y experiencias sociales, y promovidos a través de intercambios interactivos y reflexivos;
- la suposición de que la participación en un CPA conduce a cambios en las prácticas de enseñanza y mejora del aprendizaje de los estudiantes.

En las comunidades de aprendizaje las personas pueden realizar un cambio mediante el diálogo, la interacción en donde se crean medios para evitar situaciones de desigualdad o exclusión. Flecha (1997) citado por Palomar (2010) refiere que el término Comunidades de Aprendizaje indica explícitamente que el aprendizaje se da a través del contacto con los otros, en sociedad; siendo el lenguaje el principal elemento de apoyo, igualdad e interacción. Por esa razón, dichas comunidades propician la participación de todas las personas que conforman la comunidad.

Por tal razón, se propone hacer partícipes a las personas que conforman la organización y para ello se tendría que romper las estructuras de poder, ya que se busca una participación igualitaria.

Todas las personas que conformen la comunidad tienen la misma oportunidad e igualdad para brindar aportes que sean significativos para la organización. Las decisiones que se tomen se recogen con los aportes de todos los miembros, es tan significativo de un padre de familia perteneciente a una zona rural como el director de la escuela. En esta forma de hacer educación, se busca un diálogo igualitario, porque todas las personas poseen conocimientos que han sido adquiridos de diversas maneras.

Por lo mencionado, para formar una comunidad de aprendizaje, la organización podría observar primero el capital humano de la misma, potenciar sus capacidades, habilidades y aptitudes para concientizarlas en mirar hacia el mismo objetivo, ser comunidad y resolver las dificultades que atraviesa el contexto.

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 NIVEL, ENFOQUE Y MÉTODO

La presente investigación se desarrolló bajo el nivel de la investigación descriptiva, ya que detalló, explicó cómo se gestiona el capital humano en una organización educativa y caracterizó más al objeto de estudio. Además, Cohen y Manion (2002) permitió establecer relaciones entre los diversos puntos de vista que fluctúan en diversos procesos.

Es de enfoque cualitativo, porque estudió a profundidad los fenómenos que suscitaron en las estrategias de gestión del capital humano y se entendió desde la perspectiva de los docentes ello (Hernández, 2014). Este tipo de enfoque "...produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable" (Taylor & Bogdan, 2000, p.7). Es decir, se observan las experiencias en el lenguaje de las personas y se investigan los ambientes naturales (Janesick y Abbas, 2011).

El método que se empleó fue el de estudios de casos, porque se buscó analizar, comprender, describir una situación y "se orienta hacia la comprensión totalizadora y profunda de una realidad singular" (Rodríguez, 2003, p. 25). Además, fue apropiado para estudiar un problema dentro de una escala de tiempo limitada (Stake, 1998). Y "el método de estudio de caso proporciona una descripción de la práctica a través de la cual se puede explorar, contextualizar y teorizar" (Miles, 2015, p.10) e indagó en el cómo, qué y por qué del caso (Yin, 2009). El caso es de tipo instrumental porque, como lo precisa el mismo autor, a partir del conocimiento de gestión del capital humano en una escuela particular, se profundizó en las estrategias explícitas o implícitas encontradas; y así contribuyó a la construcción de una teoría académica.

Se tuvo como interés y motivación identificar, explicar y describir la presencia de estrategias de gestión del capital humano que se desarrollan en la

organización educativa a partir de las percepciones de los docentes. En esta organización educativa se desarrolla la investigación, pues postula una metodología educativa novedosa, que se diferencia de muchas escuelas en la capital y enfatiza dentro de ella el valor del maestro como un estratega pedagógico y un colaborador valioso para el desarrollo organizacional, realizando esfuerzos activos por mejorar las capacidades de su personal. Estos elementos se vinculan con el tema central de la tesis. Además, por el interés de la escuela misma por la investigación se dio apertura y accesibilidad práctica, pues se contó con la disposición de líderes, coordinadores y docentes de la misma.

3.2 CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La institución educativa que se tomó como referencia implementa la metodología basada en el Active learning o aprendizaje activo, que es una propuesta socioconstructivista basada principalmente en el aprendizaje por proyectos.

Dicha institución tiene como punto de partida la filosofía Reggio Emilia que se instaura en Italia. Esta institución forma parte de una red educativa amplia, donde lo conforman nidos, colegios, universidad, organizaciones de capacitación docente a nivel nacional y en el exterior. Esta, nace de un nido y por la necesidad de crecer y mantener la filosofía de la red se crea la institución.

La institución tiene seis años de creación, contando hoy en día con los niveles de inicial, primaria y los primeros grados de secundaria, esto con miras de seguir creciendo cada año hasta cubrir todos los grados del nivel secundario.

Su metodología parte desde facilitar a los estudiantes aprender mediante la experimentación y la investigación, considerando al aprendizaje como una fuente de disfrute y, por ende, los proyectos e investigaciones nacen desde el deseo más profundo de las personas, de modo que los estudiantes puedan encontrarles sentido a las cosas (significatividad del aprendizaje).

La institución promueve que el estudiante adquiera herramientas en el ámbito laboral como la consciencia del panorama a nivel mundial, comunicación y manifestación de sentimientos, mirada auto-crítica, tolerancia, empatía, recepción a la crítica y reflexión sobre su entorno. Y en el ámbito universitario laboral desarrollan habilidades como la investigación, creación, innovación, trabajo en

equipo, confianza en sí mismo, desarrollo de pensamiento adaptativo y resolución de problemas.

Los maestros de la institución son descritos por la propia organización como investigadores, estrategas y diseñadores porque viven el currículo desde el aprendizaje contextualizado. Además, la institución ayuda al maestro a salir de su esquema tradicional en donde el maestro es el centro y el alumno es el receptor, para reconstruir una nueva idea sobre el desempeño del mismo, donde ya no aquel que sabe, sino el mediador del aprendizaje. Es decir, parte de un enfoque socioconstructivista. Otro aspecto importante de esta escuela es que muestra un enfoque educativo no tradicional, en el que cada aula es liderada por dos tutores (coteaching), una estrategia que forma parte de la filosofía Reggio Emilia que plantea dicha escuela. Es decir, dos maestros que manejan al mismo tiempo diversas investigaciones con un mismo grupo.

La figura del docente en esta institución es tomada como un estratega y diseñador del currículo, donde él plantea una metodología, diferente para cada investigación que realiza; pues, en esta institución el maestro no cuenta con planes hechos, sino que los va construyendo junto con sus alumnos durante el desarrollo de las clases. Además, desde la documentación priorizan al maestro persona, o pilar de la institución; y genera interés conocer cómo el conocimiento se genera y se hace parte del capital humano de esa escuela.

Finalmente, la institución cuenta con un sistema de organización en donde interactúan los maestros, atelieristas, psicólogos, coordinadores, directora de nivel, líder pedagógico, apoyo pedagógico, administrativo y servicios, recursos humanos, áreas de contabilidad, imagen institucional y legal.

3.3 OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar las percepciones de los docentes sobre las estrategias de gestión del capital humano de una organización educativa privada del distrito de Chorrillos.

Objetivos específicos

Identificar las estrategias de gestión del capital humano aplicadas en una organización educativa privada del distrito de Chorrillos desde las percepciones de los docentes.

Describir las percepciones de los docentes sobre las estrategias de gestión del capital humano aplicadas en una organización educativa privada del distrito de Chorrillos.

3.4 CATEGORÍAS DE ESTUDIO

Las categorías de esta investigación fueron compromiso, que se relaciona con sentirse parte e identificarse con la organización, tiene las subcategorías de satisfacción profesional y sentido de pertenencia. La segunda categoría fue desarrollo profesional y personal que se vincula con los conocimientos y experiencias de las personas para lograr los desempeños en su centro de trabajo y presenta las subcategorías formación interna y externa, desempeño, liderazgo, línea de carrera y conciliación de la vida laboral y familiar. La tercera categoría fue comunicación que se relaciona con el compartir conocimientos en la organización, ser miembro importante y aportante en la misma, y tiene las subcategorías colaboración y coordinación e intercambio de conocimiento (Bueno, 2012).

Tabla 1. Categorías de estudio

Categorías preliminares	Subcategorías preliminares
Compromiso	<ul style="list-style-type: none">- Satisfacción profesional: Sentimiento de bienestar que mantiene un equilibrio entre los aportes y compensaciones personales Bueno (2011). Se integran los aspectos cognitivos, afectivos y actitudinales de la persona que se revela en una forma de actuar en el centro laboral Cantón (2016).- Sentido de pertenencia: Sentimiento de identificarse y sentirse parte de la organización Bueno (2011).
Desarrollo profesional y personal	<ul style="list-style-type: none">- Formación interna y externa: Está compuesta por la actualización. Investigación e innovación Villaseca (2002).

	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño: Capacidades, conocimiento o experticia que permiten realizar una función. - Liderazgo: Habilidad de incidir en las personas para que se involucren en el logro de los objetivos de la organización - Línea de carrera: Oportunidades de crecimiento en el sector laboral. - Conciliación de la vida laboral y familiar: Equilibrio entre las labores que se realiza en una organización y la parte afectiva – emocional
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración y coordinación: Trabajo en equipo que se gesta en una organización. - Intercambio de conocimiento: Compartir conocimientos, experiencias, saberes en la organización

Elaboración propia

3.5 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE MUESTRA CUALITATIVA

Con la finalidad de que brinden sus percepciones sobre las estrategias de gestión del capital humano, se determinaron los siguientes aspectos para la selección y conformación de informantes docentes:

- Tres años o más de trabajo en la institución
- Maestros tutores de diferentes niveles, o especialistas de diversas áreas
- Conocimiento y experiencia en la metodología de la Institución
- Disponibilidad horaria

Para efectos de esta investigación se realizó un muestreo cualitativo por conveniencia, en relación con el tiempo de aplicación del estudio. Este tipo de muestreo requiere que los participantes se presenten, no tiene costo, es eficiente y sencillo, en el que se logrará pasar a otros métodos a medida que se reúnan los datos. (Blanco y Castro, 2007).

Adicionalmente, se determinó que era necesario contar con la colaboración como informantes de la directora del nivel primario y dos coordinadoras con el objetivo de tener más información sobre el tipo de estrategias que la I.E ha estado implementando estos últimos años.

También se contó con acceso a un documento de trabajo 2019 propuesto por la institución en el presente año, el cual, aunque aún como documento de trabajo, plantea los procedimientos y orientaciones para la gestión del capital humano.

A continuación se muestran las características de la muestra cualitativa seleccionada:

Tabla 2. Muestra cualitativa seleccionada

INFORMANTE ETIQUETA	SEXO	AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN	CARGO
D1	Femenino	5 años	Primaria – Tutoría - Mentora
D2	Masculino	5 años	Atelerista de ciencias
D3	Femenino	5 años	Kinder
D4	Femenino	6 años	Pirmaria – inglés - Mentora
D5	Femenino	5 años	Primaria – Tutoría - Mentora
D6	Femenino	3 años	Secundaria Ciencias sociales - Literacidad
C1	Femenino	3 años	Primaria – 5to grado
C2	Femenino	5 años	Primaria - Inglés
DN	Femenino	6 años	Nivel primario

Elaboración propia

3.6 TÉCNICA E INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.6.1 Técnica de entrevista

Se eligió la técnica de la entrevista para recoger datos de tipo cualitativo en la que se pudo analizar los juicios, actitudes y creencias de las personas implicadas en la investigación. Asimismo, mediante la interacción constante entre preguntas y respuestas se obtuvo una comunicación y generación de ideas respecto a un tema (Janesick y Abbas, 2011).

Esta técnica permitió realizar cambios durante el proceso de recolección de datos, ya que siempre existen aspectos que mejorar sobre estilo del entrevistador como el orden de las preguntas o ideas propuestas. Ello, para que se busque una mejora en la aplicación de dicho instrumento (Qu y Dumay, 2001).

El instrumento que se utilizó fue una guía de preguntas de una entrevista. Este reúne los beneficios de ser entendible y flexible para poder ahondar en la información que se recoge (Balderas, 2013). Por otro lado, la información recogida se analizó mediante una triangulación, en donde se vio la correspondencia de los enunciados de la entrevista con las categorías planteadas.

El diseño del instrumento se centró en cubrir el tema de investigación y mirar las categorías, luego con la teoría se buscó establecer subcategorías relacionadas a las necesidades del estudio y de esa manera se formuló preguntas con indicaciones claras para el entendimiento de los participantes.

En su versión preliminar de la entrevista se contó con 16 preguntas, que fueron revisadas y más precisadas para el buen entendimiento de las mismas y recojo de información necesaria. Las preguntas fueron diseñadas para que los participantes puedan sentirse cómodos y en confianza para que brinden su apreciación y percepción sobre las estrategias de gestión. Además, se crearon repreguntas para clarificar o ahondar más en el tema, en caso se necesite.

Tabla 3. Diseño del guion de entrevista

Categoría	Subcategoría	Pregunta	Repreguntas
Compromiso	Satisfacción profesional	1. ¿Qué tan satisfecho se siente Ud. con la labor que realiza en la institución? ¿Por qué?	¿Cómo reconocen su trabajo en el colegio?
	Sentido de pertenencia	2. ¿Se siente identificado o se considera usted parte de la escuela? Comente por qué, por favor	¿Cómo participa en la institución donde labora, considerando el rol o roles que desempeña en ella?
Desarrollo profesional y personal	Formación interna y externa	3. ¿De qué manera se incentiva su desarrollo profesional en su colegio?	¿Ha llevado diplomas o cursos de formación continua? ¿Por qué?
	Desempeño	4. ¿Podría comentarnos cuál es su percepción sobre su propio desempeño 5. ¿Cómo considera que su colegio aporta/ ayuda en su desempeño profesional?	
	Liderazgo	6. ¿Siente que se fomenta el liderazgo en su equipo	

		docente? ¿Cómo su colegio influye en esa dinámica? 7. ¿Qué estrategias de liderazgo se emplea en el equipo de docentes?	
	Línea de carrera	8. ¿Considera usted que hay oportunidad de crecimiento profesional? ¿De qué manera?	
	Conciliación de la vida laboral y personal	9. ¿Cómo busca balancear su vida laboral y personal?	¿considera usted que el colegio le ayuda a encontrar este balance?
Comunicación	Colaboración y coordinación	10. ¿Qué opina sobre el trabajo de equipo en su colegio? 11. ¿Cómo se da la comunicación y coordinación entre los distintos niveles?	
	Intercambio de conocimiento	12. ¿Qué tanto su colegio le propicia espacios para intercambiar saberes, aprendizajes, conocimientos, etc.? 13. ¿Cómo considera que sus aportes, sus conocimientos, experiencia, etc. Son recibidos por la escuela?	

Elaboración propia

3.6.2 Análisis documental

La técnica de la entrevista fue complementada con el análisis de un documento llamado Documento de trabajo 2019, que aún se encuentra en construcción. Aun así, permitió complementar y relacionar la información con lo expresado por los informantes y de esa manera poder entrelazar los enunciados con el documento proporcionado por la institución. En este caso, por las características del colegio, que se encuentra en construcción de diversos niveles de gestión, se brindó un documento de trabajo elaborado a mitad del año pasado, solo para uso y efectos de este estudio. Pues es un documento que está en construcción aún y no se está listo para su publicación.

Por ello, se elaboró una matriz de análisis de contenido en función a las categorías y subcategorías propuestas en la investigación.

3.7 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

El proceso de validación se realizó con la finalidad de obtener retroalimentación y mejorar los instrumentos elaborados para que permitiera claridad y recojo de información buscada por la el presente estudio.

Tanto el guion de entrevista como la matriz fueron validados por tres expertos: un doctor en Ciencias Sociales, un magíster. en psicología, especialista en gestión y dirección educativa y un doctor en Currículum e Instrucción. Los tres docentes en mención fueron solicitados para dar su juicio de expertos en la validación del contenido y aspectos formales.

Para que se realice el proceso de validación a los primeros expertos se les solicitó su participación en dicho proceso con una presentación formal. Luego, al confirmar su participación se les adjuntó la matriz de consistencia, la matriz de evaluación del guion de entrevista y definición de categorías y subcategorías.

Con respecto al tercer experto, se tuvo la oportunidad de solicitar una entrevista con él, ya que estuvo de visita en la Escuela de Posgrado. En dicha reunión que se tuvo con el experto se realizó la validación del instrumento de manera presencial, teniendo este espacio un tiempo de 50 minutos.

A partir de los aportes recibidos por los expertos se realizaron modificaciones relacionadas a la precisión de las preguntas, entablar un lenguaje más cercano y quitar algunos términos innecesarios en algunas preguntas. Además, se recomendó pasar algunas preguntas principales como repreguntas como la 4, 6, 10. Las preguntas 1, 5, 10, 12 mencionaron que sean más claras las preguntas en cuanto a las palabras planteadas. Luego, la pregunta 18 recomendaron eliminarla, ya que era innecesaria porque iba a ser respondida en las anteriores.

En general, la matriz tuvo sugerencias por parte de los jueces en cuanto a la redacción de las preguntas y la cantidad de las mismas, las observaciones fueron levantadas rápidamente, ya que se comprendió la finalidad del lenguaje y precisión de términos en las entrevistas.

En el caso de la entrevista, una vez finalizados los ajustes tras las observaciones de expertos, se aplicó una prueba piloto de la entrevista para obtener observaciones sobre la duración de la misma, el entendimiento de algún concepto o términos, entre otros aspectos de tipo prácticos. En este caso, no se anotaron nuevas observaciones.

3.8 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para la aplicación de la entrevista se tuvo en cuenta la locación donde se iba a realizar, para ello la institución brindó un ambiente muy adecuado. El ambiente de la entrevista estuvo ubicado en una de las oficinas de la escuela ubicada en el distrito de Chorrillos. Este espacio se caracterizó por la amplitud y silencio que impedía el paso del ruido pues, algunas entrevistas se dieron en horarios de refrigerio, pero no se tuvo dificultad sobre el ruido o interrupciones. Turner (2010) precisa que el ambiente es primordial para una entrevista, ya que facilita la comodidad y acercamiento con el entrevistado.

Con el propósito de seguir los principios éticos de la investigación, a cada informante se le explicó los fines y objetivos de la entrevista, luego se le consultó sobre los términos de confidencialidad y se le comunicó que su identidad se mantendría en estricto anonimato. Tras aceptar la entrevista, se les brindó el documento de consentimiento informado donde mediante una firma accedían formalmente a la realización de la entrevista y aprobaban la grabación de voz de la misma. Luego, a los informantes se les indicó el mecanismo de la entrevista y el tiempo de duración. Además, cada entrevista tuvo un preámbulo donde se mantuvo una conversación amena sobre cada uno de ellos, y entablar un lazo de confianza. Como afirma Arce (2000) es necesario que el entrevistador pueda transmitir confianza porque "...es así como percibirá el entrevistado que somos alguien merecedor del contenido humano que va a transferirnos a lo largo de la conversación" (p.117).

Con la autorización dada por los informantes se procedió a grabar las entrevistas y de esa manera almacenarlos y emplearlos en este estudio. En algunos casos fueron necesarias las repreguntas para clarificar sus opiniones. En otros casos, se pidió profundizar las valoraciones o términos que hacían alusión a ello para tener mayor amplitud de su respuesta.

Las entrevistas tuvieron un rango de duración entre 35 a 40 minutos por informante. Al término de las mismas se le agradeció la participación de cada uno.

3.9 ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información obtenida de las entrevistas fue transcrita. Luego, se revisó a detalle las respuestas y seleccionar solo aquello que aportaba al análisis.

A medida que se analizaba la información, se analizaron las categorías propuestas y las subcategorías; luego, se analizaron las categorías emergentes, hallazgos durante el análisis, y se refinaron las categorías principales. Como menciona Fernández (2006) cuando el investigador se va introduciendo en el estudio se encuentra explicaciones o conceptos que amplían la comprensión teórica o práctica del estudio.

Además, se empleó la técnica de open coding, donde se fragmentó y diseccionó la información recogida para enumerar las categorías emergentes. Se analizó la información de cada uno de los tópicos propuestos correspondientes a las categorías y subcategorías. Se analizó la información en función de los objetivos de la investigación y las teorías de los autores que respaldan este estudio. Y finalmente, llegar a las conclusiones del estudio.

Para poner en marcha el análisis se elaboró una tabla en la que se evidenció la relación de los hallazgos con cada categoría y subcategoría.

Tabla 4. Matriz de análisis

Transcripción	Hallazgos	Open Coding	Subcategoría	Categoría
Enunciados literales del informante	Información relevante para efectos del análisis	Codificación que corresponde al hallazgo	Sub – tópico de la investigación que se relaciona con los hallazgos.	Tópico de la investigación que corresponde al hallazgo

Elaboración propia

También, se aplicó la estrategia Axial coding, donde se identificaron relaciones entre las subcategorías y categorías propuestas en el estudio (San Martín, 2014).

Es por ello, que para poder interrelacionar los hallazgos de los informantes se elaboró una matriz comparativa de análisis cualitativo por categoría y de esa manera encontrar la interrelación de categorías.

Tabla 5. Matriz comparativa de análisis de datos cualitativos por categorías.

Categoría								
Subcategoría 1	D1	D2	D3	D4	D5	D6	Relación con otra categoría o subcategoría	Observación o comentario
Subcategoría 2								
Subcategoría 3								
Subcategoría 4								

Elaboración propia

Y para comprender mejor el fenómeno de manera visual se elaboraron esquemas en físico, donde se plasmó dicha relación de las categorías emergentes, que tenían estrecha relación con las categorías. Finalmente, se seleccionaron citas significativas para clarificar el análisis.

Así mismo, para realizar el análisis del documento de trabajo proporcionado por la institución, aún en construcción, se seleccionaron datos relevantes de dicho documento que se relacionaban con las subcategorías y categorías propiamente. Luego, se realizó algunas observaciones con respecto a los enunciados de los maestros con lo expresado en el documento.

Tabla 6. Matriz de análisis individual

Categoría	Subcategoría	Ubicación	Cita	Comentarios
Tópico de la investigación	Sub – tópico de la investigación	Pág. N° de párrafo	Extracción de párrafos o frases relevantes	Observaciones y comparaciones con los enunciados de los docentes

Elaboración propia

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se realizará una reflexión y análisis sobre el compromiso y cómo se gesta ello en una institución, el desarrollo profesional y personal de los entrevistados y la comunicación en la comunidad educativa.

Se han seleccionado fragmentos importantes de las transcripciones de las entrevistas para identificar y describir las estrategias de gestión del capital humano que está presente en una institución educativa privada del distrito de Chorrillos.

4.1 DOCENTE: AGENTE ACTIVO

Cuando los entrevistados comienzan a reflexionar sobre la satisfacción que sienten con su labor y sobre la identificación que tienen con la institución, aparece la alusión de apropiación de la filosofía que está construyendo la escuela y el aprendizaje que ellos obtienen en la aplicación de la misma.

(...) no es el maestro el centro de aprendizaje, sino el niño, y están alejado de la educación tradicional que ya es difícil de trabajar en otro lugar. (D2)

(...) es una propuesta totalmente distinta, vas aprendiendo con los chicos también porque trabajamos muchos proyectos de investigación. (D6)

(...) siempre hay cosas para aprender que creo que es algo que motiva un montón al estar acá. (D4)

(...) poder aprender para poder conocer una nueva forma de enseñanza - aprendizaje, innovadora. (D1)

Por lo general, perciben que existe una conexión con la propuesta educativa, ya que tienen la misma visión sobre la educación. Otros, mencionan que ha sido una propuesta que al inicio les costó entenderlo, pero lo comprendieron, lo asimilaron y ahora lo comparten.

Los docentes perciben cierta conexión con la institución, porque perciben que son parte de la filosofía de la escuela, pues muchos de los docentes y

coordinadoras, según los años de labores que mencionaron en la conversación, están desde la construcción de la institución.

Lo mencionado también se afirma en el documento de trabajo 2019 propuesto por la institución, donde se pueden apreciar los siguientes objetivos orientados a la preocupación de los docentes que forman parte de la comunidad.

- Diseñar una vida cotidiana orientada por el bien común y amable que incluye a todos los miembros de la comunidad.
- Construir un clima institucional estimulante y empático.
- Diseñar un sistema de organización y participación en función de nuestros valores.
- Construir espacios para reflexionar como comunidad.

Documento de trabajo (2019), p.5

Dicho apartado del documento suma la idea de concebir al docente más allá del ámbito pedagógico, y que en ese sentido, se busca que el maestro pueda verse como un agente activo para la construcción de la comunidad de la escuela.

Mowday, Steers y Porter (1979) citados por Fonseca, Cruz Torres & Chacón (2018) el compromiso en la organización representa a la fuerza e implicación en la organización. Pues sin esta, la aceptación, confianza en los objetivos de la institución, la disposición por esforzarse en la escuela y el deseo de permanecer en la misma no se darán.

4.1.1 Valoración del profesional – persona

La satisfacción personal que tiene un trabajador en su empresa es importante, pues sin aquello su desempeño o desenvolvimiento en la empresa no será positiva. Por otro lado, los dueños de las empresas son los llamados a propiciar dicha satisfacción en sus empleados, mediante reconocimientos, aumento salarial, el nivel de participación que se les da para poder aportar en la empresa.

Gómez-Sánchez, Recio y Avalos (2012) citados por Fonseca et. al. (2018) mencionan que el compromiso tiene una conexión con la satisfacción laboral y el nivel de producción de las personas en la organización. Además, se relaciona con aspectos afectivos, en donde la persona integra su interés emocional, la identificación y las ganas de querer comprometerse en la organización, porque le nace y desea ser parte de la institución.

Esto no es ajeno a la institución, ya que perciben que en la institución se maneja un mecanismo de promoción del desempeño, donde muchos docentes reconocidos por su labor son invitados a formar parte de una red de capacitación o se les brinda espacios para compartir los proyectos que han realizado.

(...) Aquí les interesas mucho, no solo profesionalmente, sino como persona.
(D3)

(...) me ha ofrecido creo las oportunidades más grandes que he tenido en mi carrera. (D1)

También, muchos de los entrevistados expresan la satisfacción que tienen al laborar en el colegio traducidos en aspectos tales como:

Tabla 7. Criterios de satisfacción laboral

Trato amable	Formación continua	Acompañamiento	Participación
(...) siento que es un trato bastante amable, cordial, ameno, me han propuesto llevar capacitaciones siempre se nos ha propuesto que pudiéramos llevar cursos, capacitaciones, talleres o todo lo que me permita crecer. (D3)	(...) es el único colegio donde he podido estudiar cada año con mis niños cosas nuevas. (D1)	(...) en las reuniones de objetivo te pueden decir qué cosas reconocen de ti, cuáles son tus fortalezas y también cuáles son los retos. (D4) (...) la coordinadora es la que más lo reconoce ... siempre tengo un feedback positivo constructivo, también, pero de una u otra manera es más social no tanto como la parte económica. (D6)	Formalmente tendemos unas reuniones, que justamente tienen que ver cuáles son nuestros objetivos o proyectos ...es una conversación que uno siente que eres parte, que estas colaborando con. (D2)

Elaboración propia

Es por ello, que se refleja que la institución propone dichas estrategias para desarrollar el capital humano e involucrarlos en la vida de la escuela,

Entonces, los maestros refieren sentirse satisfechos con el trabajo que realizan, el cual es reconocido y valorado por la organización, como lo sintetiza una de las entrevistadas.

Satisfecha me siento porque soy una persona que le pone mucho esfuerzo al trabajo, entonces, sí, satisfecha Me siento con el esfuerzo que yo hago plenamente... satisfecha, tranquila. (D5)

A partir de lo mencionado por los entrevistados, pareciera que el equipo directivo, especialmente las coordinadoras generan un buen clima laboral, donde no solo se ve al profesional, sino a la persona que integra la organización. Por ello, Bueno (2011) precisa que la satisfacción hace referencia al sentimiento de bienestar y esto se da mediante el equilibrio de los aportes con las compensaciones personales.

4.1.2 Participación y escucha

El sentimiento de pertinencia en una organización se relaciona con los conocimientos que son compartidos y generados en la escuela. Es aquí donde recobra importancia lo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), pues existe un paso del conocimiento que surge desde la empresa y va siendo asimilado y apropiado por el trabajador. Además, Maslow (1954), Anant (1966) y Cameron (2004) citados por Dávila y Jiménez (2014) mencionan que la pertenencia es una necesidad de las personas y esa favorece a la formación de su identidad social. En este caso, la institución ha construido una filosofía donde el aprendizaje activo basado en la investigación y muchos maestros refieren estar de acuerdo con ella, de modo que todos los entrevistados mencionaron “respirar la propuesta”. Ello daba referencia a que los docentes están conectados con la filosofía de la organización, mencionaron que son parte de la construcción de la propuesta educativa, la comprenden, la hacen parte de ellos, ya que tienen la misma visión de la educación y de la vida.

(...) lo respiro... es loco porque uno va y lo que te llevas en ti no solamente queda en el colegio sino en tu vida. (D4)

Pero no solo es una identificación con una propuesta terminada, sino que está en “construcción” y sienten que ellos son parte de dicho proceso. Ello generaría un sentimiento de identificación con la propuesta por apropiación de la misma.

(...) es un colegio en construcción igual la filosofía y todos los profes que estamos acá. (D3)

(...) soy consciente que el colegio desde que estoy acá ha estado empezando. Y estos cinco años han sido cinco años de construcción. (D1)

(...) me considero parte de la escuela porque siento que seguimos en construcción para darle más identidad... Este es mi quinto año acá y he estado en tantos cambios que sí me considero parte. (D5)

(...) estoy conectado con lo que la escuela propone, siento que apporto cosas a lo que la escuela quisiera ir o quiere ir y eso, o sea es algo que me hace sentir que estoy aportando y además el sentir que me conecto con las razones de esta institución. (D2)

Por otro lado, muchos entrevistados mencionan que no ha sido fácil adecuarse a una nueva forma de hacer educación, pues tienen como referente la escuela tradicional, y romper con ese pensamiento gestado quizás desde su formación inicial y reforzado en otros centros de trabajo, ha significado todo un proceso de desaprendizaje y reconstrucción de nuevos conocimientos.

(...) año tras año han estado puliendo la organización, se han dado cuenta de lo necesario. Las otras escuelas donde estuve ya tenían todo marcado y tú te acoplas y continúas, pero aquí sabemos que todo se está construyendo, incluso nosotras estamos en ese proceso... es un colegio que no tiene precedentes. (D1)

Para que ese proceso se dé, las coordinadoras y directora refieren que hay un trabajo desde la inducción y espacios de trabajo en equipo que se proponen en la escuela. Además, del acompañamiento que se realiza en cada grado. Ello, hace indicar que la escuela tiene preocupación porque los maestros sientan la propuesta, pues sin eso, no podrán replicarlo en las aulas. De la misma manera, los entrevistados refirieron que el trabajo que ellos realizan en las aulas, también se realiza con ellos en sus espacios de intercambio. De esa manera, esta institución emplea las estrategias de gestión del capital humano que se relacionan con el sentido de pertenencia. Se establece una conexión con la propuesta desde la inducción hasta el acercamiento a cada docente o grupos de trabajo.

Ello se debe a que muchos de los entrevistados se sienten valorados por su organización, pues eso es importante para la función que desempeñan en los diversos niveles al que pertenecen y sienten que son aceptados por sus jefes inmediatos y personal de la institución. Contar con personas que comparten ciertas características similares favorecen al ambiente laboral, además, de que tanto la satisfacción profesional como el sentido de pertenencia son pilares claves para la mejora de la calidad institucional (Jiménez, 2014). Según Brea, L. (2014)

La identidad de lugar se verifica cuando todos los que se reconocen en los lugares tienen algo en común, comparten algo, independientemente de su diversidad. El lugar se constituye entonces en un pequeño universo de reconocimiento colectivo en el cual cada uno conoce su sitio y el de los otros, constituyendo un contenedor de referencias espaciales, sociales e históricas. (p.22)

Pues los docentes de la institución, según sus enunciados manifiestan que conciben la propuesta educativa como parte de su pensamiento educativo, comparten con la propuesta filosófica y física del colegio. Ello, según la misma autora influye al sentido de pertenencia que pueda tener una persona con respecto a un lugar. Entonces, cuando un maestro se siente parte de la institución, se siente escuchado y valorado, podría generar aportes significativos en la organización.

4.2 FORMACIÓN CONTINUA

El desarrollo profesional y personal de un trabajador es necesario, sobre todo, si este con esos conocimientos adquiridos va a mejorar su propio desempeño en función a la escuela. Villaseca (2002) menciona que los principales ejes que tiene la formación continua y propician la profesionalización son la actualización, la investigación y la innovación.

Pero, para lograrlo tendría que ser apoyado por la escuela, esta podría brindarle los espacios para seguir estudios que se relacionen con la realidad que viven, apoyarlos económicamente y que los docentes puedan sustentar su formación.

No obstante, es la preocupación del mismo profesional desarrollarse y querer aprender o automotivarse para la investigación y adquisición de nuevos conocimientos, sobre todo, si se encuentran con un nuevo contexto como en el que laboran, donde la exigencia de conocer más e investigar lo ameritan.

(...) la propia filosofía que se trabaja con los niños te obliga a estar inmerso en las investigaciones disciplinares, entonces yo me paso mucho tiempo estudiando cosas que no son de mi especialidad para poder apoyar en una investigación de una forma más integral. (D2)

Además, en el documento de trabajo 2019 revisados para efectos de la investigación, se mencionan objetivos orientados a potenciar la investigación de los maestros.

· Formar maestros con alta disposición para la investigación y el aprendizaje continuo.

· Formar maestros capaces de entender las teorías de los niños y provocarlos (a través de preguntas e invitaciones) para alcanzar niveles más complejos de pensamiento y diseño.

Documento de trabajo (2019), p.5

4.2.1 Inversión en la formación continua

Cuando los entrevistados responde sobre cómo se incentiva su desarrollo profesional, de inmediato recuerdan las invitaciones que realiza la institución para seguir cursos, diplomados o maestrías que ofrecen instituciones relacionados a la red.

Moliner (2010, p.27) menciona que el desarrollo de un profesional permite “compartir la reflexión personal crítica en ámbitos grupales contenedores, con coordinación operativa, para posibilitar cambios actitudinales”.

Por otro lado, refieren que existe una inversión o un porcentaje económicos que el mismo colegio invierte para la formación de los mismos. Ello se corrobora cuando las coordinadoras y directora de la institución refieren que es importante brindarles ese apoyo a los maestros, pues si ese interés por desarrollarse cada día no es impulsado o motivado desde la institución, los propósitos de la escuela podrían no cumplirse. Sobre todo, cuando la base de la propuesta del colegio es la investigación, con mayor razón se convierte en una exigencia para los que integran la organización.

(...) cualquier curso que tú quieres seguir el colegio te cubre cierto porcentaje de lo que cueste, dependiendo del valor puede ser un curso corto o una maestría. (D1)

(...) el colegio nos apoyó económicamente para pagar un curso y hace poco se envió a nuestros coordinadores a la inauguración sobre el trabajo a nivel inicial con material no reciclable. (D3)

(...) terminé una maestría y el colegio me ha ayudado económicamente, entonces creo también eso ha aportado bastante en el desarrollo en mi crecimiento y en el de los maestros, pues es algo que te puedan brindar. (D4)

(...) he podido averiguar algo o estudiar algo y me han dado permiso para salir temprano, en eso sí nunca se me ha negado. (D5)

(...) siempre nos están ofreciendo algunos cursos o algunas conferencias donde podemos ir ... en alguna oportunidad me han invitado a una conferencia para poder explicar cómo es que se elabora un proyecto de ciencias o cómo lo puedo compartir con otras personas también. (D6)

Muchas de esas investigaciones o estudios que han seguido los maestros se relacionan con lo que viven día a día en su institución, otras son profundizaciones que desean hacer para mejorar su propio desempeño. Además, los mismos líderes promueven capacitaciones fuera del país para que los maestros conozcan los cimientos de la filosofía educativa que persiguen.

(...) todos han sido en relación acá, diría al colegio que me pague o que me ayude en un curso que no sea nada de mi carrera no sé si lo habría hecho. (D1)

Sin embargo, para llegar a ser uno de los seleccionados que reciba las capacitaciones fuera, debe demostrar un buen desempeño o contar con años de experiencia en la institución.

Esta institución cuenta con un porcentaje económico para ayudar académicamente a sus docentes, ya sea en cursos dentro como fuera del país. Es una estrategia de gestión que han ido implementando año tras año y de esa manera contar con docentes capacitados en la propuesta de la institución. Por ello, existe una promoción de docentes que viaja al extranjero para conocer mejor la metodología institucional y compartirla en la escuela.

4.2.2 Sistema de acompañamiento

Otro aspecto tratado en la investigación es la percepción que tienen los maestros sobre su propio desempeño. El autoconcepto sobre su persona, su profesionalismo y cómo ello puede ser un aporte significativo en la organización es importante, pues si un trabajador no reconoce su propia labor o los logros que va consiguiendo día a día, difícilmente se podrá transmitir esa seguridad a sus estudiantes. “El docente cumple un papel insustituible para propiciar los climas y procesos necesarios que faciliten el aprendizaje. Definitivamente, el profesionalismo de los docentes es uno de los factores que inciden con mayor fuerza en los logros de aprendizaje” (Sime, 2006, p.2).

Muchos de los maestros se reconocen como responsables en las diversas actividades que desempeña. Son organizados al momento de emprender una

tarea. Presentan un temperamento calmado, lo que permite establecer un buen clima en la organización y una relación confiable con sus estudiantes. Además, se reconocen como aquellos que poseen muchas ganas de aprender y ser entregados o apasionados en su profesión.

(...) considero que soy una buena profesora, soy responsable y me gusta hacerlo. Me organizo muy bien en los tiempos y me anticipo ante las cosas que van a venir. También se los anticipó a los niños y pienso que mi temperamento, la calma que tengo también mi salón lo tiene. (D1)

(...) me esfuerzo en realidad para que mi desempeño sea bueno, investigó mucho y me encanta. (D3)

(...) ayudo muchísimo en el colegio ... el querer como realmente aprender sobre que se está haciendo y proponiendo ... siempre estamos dispuestos a escucha en el feedback y ver en qué nos pueden ayudar... a mí me gusta pedirle feedback a otro. (D4)

(..) le pongo mucho corazón, mucho tiempo, mucha energía a mi trabajo docente me encanta mi profesión. Entonces mi desempeño tiene mucho que ver con el amor que le tengo a mi carrera. (D5)

(...) me considero una maestra bastante buena, con mucho criterio y muy creativa. Creo que el secreto para que los chicos salgan adelante es una combinación de estructura y de mucho cariño. (D6)

Otra característica destacable es la apertura a la observación y crítica constructiva. Quizás sea una característica destacable, pues la institución tiene como estrategia las observaciones de clase, que no solo lo realizan los líderes pedagógicos o coordinadoras, sino también los mismos compañeros, maestros de diversas regiones del país o docentes pertenecientes a la red.

El desempeño es reforzado o trabajado desde la metodología de la misma organización, ya que propician una comunicación abierta con los docentes, existe una transparencia en el trato, hay un diálogo constante.

(...) creo que la comunicación es abierta, no hay mucha burocracia para intercambiar ideas con las personas que trabajan acá, aquí hay confianza porque siento que confían en mi trabajo. (D1)

(...) me permite investigar... el colegio ya está promoviendo tu desarrollo con tan solo estar acá ya va moviendo tu desarrollo, aunque no sea totalmente explícito. (D2)

(...) hay un seguimiento que se da a los proyectos... siempre hay como constante feedback. (D4)

Es destacable el rol que cumplen los gestores, coordinadoras y mentoras de cada nivel, pues estas personas están encargadas de realizar la evaluación del desempeño y la retroalimentación al término de la observación de la clase o exposición de investigaciones. Estas personas han sido seleccionadas y capacitadas para poder acompañar a los maestros en sus diversas funciones. Una de las estrategias que se pueden evidenciar, de manera implícita, es el coaching educativo por parte de los coordinadores o gestores, ya que ellos aportan “a que las personas se enfoquen en lo que buscan lograr, se sientan mejor con lo que hacen y le encuentren mayor sentido al hacerlo” (Bravo, 2017, p.69).

Se evidencia que los líderes pedagógicos o coordinadores están involucrados con la organización y han formado equipos de coordinación y mentoría por cada grado y nivel que tiene la escuela. Esto genera motivar a sus trabajadores y encaminarlos hacia las metas deseadas como escuela.

4.2.3 Mentoring

La escuela está en la búsqueda de encontrar nuevas formas de potenciar poco a poco su organización. Es por ello, que Maestras mentoras es una de las estrategias que han puesto en práctica desde el año 2018 para destacar a aquellas maestras que tienen mayor desempeño y conocimiento sobre las diversas áreas del colegio, y ser el apoyo de las docentes del nivel, además, de ser mano derecha de las coordinaciones.

(...) haber nombrado maestras mentoras, eso es reciente porque antes no había otra cosa ... vamos a hacer un acompañamiento a otras maestras. (D1)

(...) las maestras mentoras son como la líder del grado. (D3)

(...) Yo soy mentora de inglés entonces cualquier información o duda las personas se pueden acercar a mí o las coordinadoras o viceversa. Yo tengo bastantes años acá en el colegio y las chicas también pueden consultarme algunas cosas que por ahí no le queden claras en cuanto a las filosofías, las cosas que pueden hacer o no pueden hacer más o menos eso. (D4)

Algunas docentes con respecto a esta estrategia, implícita, manifiestan que no existe mucha claridad, puesto que es un cargo totalmente nuevo para la organización. Sin embargo, lo ven como una preocupación de la escuela para formar y potenciar el liderazgo en sus maestros.

La presencia del liderazgo en una organización permitirá que tanto los líderes como los trabajadores tengan la capacidad de decisión para favorecer al

desarrollo de la empresa. Pues este componente no limitará al maestro a tomar decisiones solo en el aula, sino irá más allá de ella y será vital para la supervivencia y vigencia de la escuela.

4.2.4 Evaluación por objetivos y Feedback

Además de ello, realizan una evaluación por objetivos o Feedback para ver conocer el desempeño del docente en el inicio, proceso y cierre de la etapa escolar. “...la autoevaluación confiere al docente ser el agente principal para diagnosticar, valorar, estimar y evaluar de manera crítico-reflexiva su propio desempeño con el fin de mejorar su ser y quehacer docente” (Díaz, 2018, p.12). En esos espacios de diálogo, que se dan por lo menos una vez al trimestre, se indaga sobre las fortalezas o aspectos de mejora del propio desempeño.

Para realizar dicha estrategia de gestión, la directora junto con las coordinadoras elabora un instrumento donde tienen indicadores, propios de su metodología institucional, para poder observar la clase de los maestros y luego junto con el mismo dialogan sobre lo observado. Según lo recogido por los entrevistados, suele ser un diálogo muy ameno, donde se les invita a reconocer sus puntos a favor y de mejora. Dicho diálogo sigue los indicadores propuesto en el instrumento elaborado por la institución.

De esa manera la organización mantiene un acercamiento directo con el docente y evalúa su permanencia o despido del mismo. Sin embargo, es en ese aspecto que una docente refiere preocupación, ya que siente que no existe una claridad con respecto a la retroalimentación que recibe, porque suelen existir momentos donde solo se manifiesta ella y no percibe el diálogo con su coordinadora. Además, no está segura si lo conversado en esos espacios son transmitidos con transparencia a sus líderes.

Con respecto a esta forma de trabajo establecido por la institución desde sus inicios, se puede inferir que emplean la estrategia de autoevaluación (Díaz, 2018) donde el maestro reconoce su desempeño y se esfuerza por mejorar.

Otra estrategia que se puede reconocer en este proceso de evaluación del desempeño es la administración por objetivos (Sales, 2002). En esta estrategia, que la institución la reconoce como evaluación por objetivos, tanto el docente como los coordinadores a cargo establecen objetivos que se desean lograr para mejorar el desempeño. En el caso de la institución, y con algunos maestros, se establecen

tres evaluaciones por objetivos; en otros, se llega a tener solo dos o una evaluación por objetivos.

4.2.5 Trabajo en equipo: fortalecimiento del liderazgo

La presencia del liderazgo en las organizaciones, sobre todo, la formación del mismo permite que los trabajadores aprendan a tomar decisiones en la organización o equipo al que pertenece, desarrollen su personalidad y buen trato con los demás y fortalezca su desenvolvimiento en el trabajo en equipo. “Es el liderazgo que promueve un mayor compromiso entre las personas, de tal manera que los líderes y los seguidores elevan sus niveles de motivación y moralidad; es visto como el liderazgo real” (Manosalvas, 2017, p.23).

En este aspecto cabe resaltar que los docentes han referido puntos diversos, pues algunos mencionan que desde la organización perciben que hay una horizontalidad de funciones, no existe alguno que tenga más poder sobre otro.

(...) la horizontalidad es una función que realiza en el sistema del colegio.
(D1)

(...) todos estamos como en un nivel horizontal, todos aportamos, todos estamos en la misma línea con respecto a las investigaciones, al trabajo. (D6)

No obstante, mencionan que el liderazgo lo vivencian desde las aulas, pues son ellos quienes toman decisiones u organizan el trabajo en esos espacios. Además, ello se ve reforzado desde el trabajo coordinado que tienen con sus otros compañeros del nivel o grado.

(...) el trabajo en equipo permite que aparezca el liderazgo, por lo tanto, se fomenta, y uno tiene la posibilidad de liderar algo porque estamos trabajando en equipo permanentemente por niveles. (D2)

Por otro lado, perciben que existe un empoderamiento del docente, donde se les da el espacio para que se reúnan y tomen decisiones sin la necesidad de seguir las órdenes de un director, pues conocen lo que tienen que hacer. Ello, no significa que se genere el caos o exista desorden en la organización, más bien, las decisiones son consultadas, dialogadas. Todo ello, se maneja para efectos del trabajo en el aula.

(...) definitivamente creo lo que buscan es empoderarnos como maestras.
(D3)

En referencia a lo mencionado por la docente, el empoderamiento que percibe va en función a la libertad de proponer nuevas formas de trabajo en el aula y a la libertad de decisión que pueden tener en los trabajos de equipo.

Sin embargo, surgen algunas apreciaciones con respecto a qué tipo de liderazgo se trabaja, pues una maestra percibe que no hay una formación del líder como persona, solo se encasilla en la función que desempeña en las aulas, además, siente que no es una prioridad de la escuela formarlos en ese sentido.

(...) siento que nosotros no tenemos esos espacios para poder desarrollarnos, especialmente no es que te desarrollas como líder en tu carrera, o como cada persona. Entonces siento que todavía no se trabaja liderazgo en la escuela. (D5)

4.2.6 Línea de carrera

Establecer una línea de carrera en una organización favorece al desenvolvimiento del trabajador, pues conoce el camino de crecimiento laboral. Ello, muchas veces en el ámbito educativo queda limitado, ya que en las escuelas el maestro tiene los cargos de docente, coordinador de área, en algunos casos coordinador académico o director de escuela. Esa línea de crecimiento, además, depende de los años que tiene en la organización, el desempeño que observan sus jefes o la valoración que tienen los padres de familia sobre su trabajo.

(...) las coordinaciones son pocas, entonces la posibilidad de que una maestra pueda ser coordinadora no son tantas. (D4)

Los entrevistados refieren que en la escuela sí visualizan una línea de crecimiento, pero que esta está implícita, ya que no se ha comentado sobre ello en una reunión o se les indica qué camino o requisitos cumplir para seguir ese camino de crecimiento profesional. Perciben que sí existe por lo que observan en sus compañeros de trabajo o a algunos se les ha propuesto esa oportunidad de crecer.

(...) hay muchas maestras que han sido acompañantes de niños o practicantes de un año y luego han sido maestras tutoras, coordinadoras, han trabajado en las redes del colegio, en nidos. Hay diferentes formas, han sido directoras, capacitadoras, van más allá del colegio. (D1)

(...) No es que te digan puedes lograr tal cosa, porque también depende de las habilidades y deseos personales de cada uno, pero me he dado cuenta como hay esa proyección por algunas profesoras. (D1)

(...) creo que no es claro, es un poco implícito... me da la impresión de que no está definido, no sé si tendría que estar definido tampoco... En el colegio

las cosas no están establecidas realmente, entonces quizás por eso no se siente que ya está definido. (D2)

(...) no hay una escala bien clara. Hasta donde sé no hay claridad en eso y no sé cuáles son los requisitos para ser coordinadoras, no la tengo claro. (D5)

(...) tienes la opción de seguir creciendo no, pero eso también depende de tu desempeño. (D3)

Por otro lado, mencionan que en la escuela se establece un lazo con algunas universidades, ya que han contado con la presencia de practicantes y alguna de ellas han sido invitadas para trabajar como docentes al término de su carrera universitaria.

Sin embargo, una de las oportunidades de crecimiento que ofrece la escuela, aunque implícita, es la de formar parte de una red de capacitación. Según García (2012, p. 43) cuando se gestiona el conocimiento “se propicia una conectividad social equitativa facilitadora de una educación para todos y a lo largo de la vida”. En este caso, los maestros son invitados a compartir lo que realizan en sus aulas o brindar sus conocimientos sobre algún área en específico. Ello significa que el maestro no solo está en el aula, sino fuera de ella, se convierte en un capacitador y transmisor de lo que conoce para formar a otros.

A partir de lo mencionado por los entrevistados, se puede inferir que existe una línea de carrera; donde se inicia en el puesto de practicante, en algunos casos, luego auxiliar, maestra de aula, mentora y finalmente coordinadora. Aunque no está formalmente establecida por la institución, la experiencia y testimonio de los entrevistados evidencia que existen posibilidades de ascender, o en este caso, trascender de las aulas a un espacio de compartir los conocimientos con diversos maestros relacionados con la red de la organización. Por ello, podría decirse que es una estrategia que está por consolidarse si la institución esclarece bien los lineamientos de crecimiento profesional.

4.2.7 Conciliación de la vida laboral y personal: Una lucha constante

Establecer un balance entre la vida laboral y profesional hoy en día es bastante complejo, por la competitividad o exigencia que te demande la organización. Pero esa complejidad nace desde cómo los gestores manejan la organización y cómo visualizan las funciones de los trabajadores en el mecanismo de la misma.

Al indagar sobre cómo los maestros de la institución logran realizar un balance de su vida profesional con la personal, se encontró diversas percepciones.

Desde que ellos formaron parte de la organización se encontraron con un panorama diferente, que refieren les iba a costar entenderlo, autoexigirse en su desempeño para desenvolverse mejor en su trabajo. Ello, significó dedicarle más tiempo del horario regular que tienen en la escuela.

(...) creo que los primeros años son los más difíciles de poder encontrar este equilibrio. Creo que los primeros años como todo es tan nuevo y estás con la cabeza como ¡wow! Entonces creo que el primer año no se encuentra tan fácil, porque pesa mucho más el colegio, sobre todo cuando vienes de un lugar más tradicional. (D4)

Muchos de ellos califican que es duro, complicado o intenso el trabajo que realizan en su escuela. Por eso, perciben que hay una exigencia laboral, debido a las características de la institución, donde la investigación es la base del trabajo en las aulas, no existe una programación elaborada desde inicios de año, ya que ello se va creando en función a lo que los estudiantes proponen. Entonces, el maestro le dedica tiempo en casa a realizar esas investigaciones que surgen en su día a día, llevan informes para realizar en casa, ya que en su horario mencionan no pueden hacerlo.

(...) es duro, te contesto más por las maestras porque ella las tiene más duras, tienen que hacer los informes, la documentación permanente, pero ya en mi caso, no voy a decir no me llevo nada de trabajo, es complicado a veces es intenso el trabajo acá. (D2)

Lo mencionado genera un agotamiento profesional, pues refieren que tratan de hacer lo posible por no llevarse nada a casa, o darle un tiempo adecuado a sus familias o a su tiempo libre.

(...) Es bastante complicado... trato de aprovechar el tiempo hasta el mínimo en el colegio desde que llego. Llego a las 6:45 am. máximo y trato aprovecharlos hasta las 7:30, avanzo lo que se pueda. En casa no trabajo porque justo tengo un bebé. (D3)

(...) no siento que encuentro un punto de equilibrio todavía y ya tengo cinco años trabajando acá. Demanda mucho tiempo trabajar acá, porque no te alcanza el tiempo y tienes que llevar trabajo a casa. Entonces, en casa tienes otras responsabilidades, tienes otras cosas que hacer, pero no logré terminar todas las cosas hay muchas qué hacer fuera del horario. (D5)

(...) realmente me siento bastante agotada, es un agotamiento más físico que profesional. El tener que lidiar con los chicos todo el tiempo, conversar

sobre sus emociones, pensar en estrategias con las familias, también agota. Antes yo salía de aquí y me iba al gimnasio feliz y tenía fuerzas. Este año no me ha pasado eso, durante muchos meses me he ido directo a mi casa por el agotamiento que tengo. (D6)

Con referencia a los comentarios destacados se puede observar que la búsqueda la conciliación entre la vida personal y profesional no es solo una lucha constante, sino un camino al Burnout. Este síndrome según Freudenberger (1974) en palabras de Zavala (2008) da paso al desgaste de energía llevando al desgano en el trabajo. Esto producido por la sobrecarga de funciones en un centro de trabajo. Pues en la escuela, por lo recogido en las entrevistas, se conoce que los maestros tienen mucho trabajo cognitivo por las investigaciones en los proyectos, en la elaboración de los informes por alumno, presentación de proyectos. Es decir, tienen diversas actividades que llevan a manifestar agotamiento.

Este punto es reconocido por la directora, coordinadoras y algunos maestros y cabe resaltar que están en la mira de cómo mejorar dicho problema, ya que perciben que no es favorable contar con maestros agotados, pues eso genera que terminen renunciando a su escuela y dejen a mitad de camino un trabajo ya hecho en aulas y en los equipos.

Por otro lado, existe un grupo de maestros que sienten que llevarse trabajo a casa, solo en momento “picos” no les afecta tanto, porque es parte de su trabajo o ya conocen que su institución se maneja de esa manera, y solo tienen que adecuarse a la exigencia. Cabe señalar que los maestros que mencionan ellos son solteros.

(...) yo no lo siento cómo una carga, pues normalmente sí puedo trabajar en casa, puedo investigar algo que necesito al día siguiente, entonces esa investigación no es una carga, lo tomas personal. (D2)

(...) hay otros momentos que no terminó acá y me queda algo pendiente, lo puedo hacer en la casa. (D4)

Por otro lado, una maestra indicó que sí cuentan con el espacio para acudir a los acompañantes psicológicos de la escuela, pero percibe que hay una ausencia del acompañamiento emocional para manejar el estrés o la misma sobrecarga laboral.

(...) hay un espacio que abierto para maestras mentoras con psicólogas que es de una hora a la semana, esto lo han implementado desde este año, pero siento que no es suficiente. (D5)

Además, mencionan que dentro de su horario escolar le es imposible poder avanzar los informes o trabajos que requieren día a día, porque están en las aulas casi todo el día. Y los espacios de refrigerio que tienen, es compartido con los estudiantes, donde difícilmente pueden comer, porque hay un protocolo de cuidado en el comedor.

(...) estoy todo el día en el salón, tengo tres vacíos a la semana... tenemos 25 minutos de almuerzo con los chicos y no hay hora de almuerzo para nosotros. (D5)

Sin embargo, mencionan que la institución recientemente les ha brindado algunos beneficios corporativos para emplear su tiempo libre, estableciendo convenios con un gimnasio, teatros, cafeterías, etc.

(...) tenemos beneficios, vienen del teatro o cine y te dan descuentos o entradas. (D3)

Finalmente, la institución les brinda recursos gratuitos de refrigerio o almuerzo. Pero ¿será suficiente para que los docentes encuentren un balance entre su vida laboral y personal? Leiter y Durup (1994) citados por Marrau (2004) menciona que el burnout “es fundamentalmente un constructo social que surge como consecuencia de las relaciones interpersonales e institucionales”. Además, la autora menciona que el síndrome de quemarse por el trabajo va más allá de sentir cansancio o fatiga, pues es acompañado de un sentimiento de fracaso en el trabajo.

Cabe resaltar que en la escuela anualmente surgen convocatorias para cubrir puestos de docentes de aula. El número de puestos que se abren son aproximadamente entre 4 a 6 puestos. Esto quizás se relacione con los maestros que abandonan sus funciones por motivos del Burnout u otras oportunidades laborales.

4.3 CO - DOCENCIA: MATRIMONIO LABORAL

Tener comunicación hoy en día es más fácil para las organizaciones por los diversos medios tecnológicos que han surgido, pues cualquier anuncio es avisado por aplicaciones móviles, o correo electrónico. Sin embargo, en el ámbito educativo, no es suficiente contar con esos medios, pues aún se requiere y necesita del contacto físico con la persona. Por eso Álvarez (2007) precisa un caso donde hay

dificultades en este componente “disponen de excelentes medios de información interna, como periódicos de avanzado diseño y costosa producción, pero carecen de auténtica comunicación interna” (p.3).

En la institución todos los entrevistados han referido que la comunicación que mantienen con sus co-teachers o duplas es como un matrimonio por un año.

(...) al siguiente año te enteras quien va a ser tu dupla...aquí es como si fuera un matrimonio de un año, Claro...digamos te tocó y tienes que asumir, no es que una sea maestra y la otra auxiliar. Ambas somos maestras, ambas tenemos la misma capacidad de tomar decisiones, no es siempre fácil, hasta que ya luego nos vamos adecuando y encontrando las mejores formas de interactuar. (D3)

Ello lo mencionan porque el colegio trabaja con dos maestras por aula, ambas necesariamente se comunican, trabajan en equipo, dialogan y resuelven situaciones juntas por el bien de sus estudiantes.

En este caso, el trabajo de duplas es una estrategia de la organización para formar a los docentes más cercano que las mentorías. Ya que, se coloca a una maestra con experiencia con una nueva, se usa la co-docencia como una manera de retar y enriquecer el análisis de los registros y las investigaciones. Esta estrategia permite formar al maestro en la flexibilidad y comprensión frente al otro, trabajar la confianza con su dupla y desaprender que ambos tienen la misma responsabilidad del grupo, uno es tan importante como el otro. Y mientras exista dicha comunicación se tendrán mejores resultados en favor de la organización.

Esa dinámica organizacional parece impactar en toda la organización, ya que es una nueva forma de manejar las aulas. Pues a principios de año se conocen las duplas, en donde naturalmente está una maestra experimentada y una nueva. Estas duplas prácticamente tienen que convivir a diario, porque ambas están en las aulas todo el día realizando investigaciones o proyectos para sus aulas y al mismo tiempo estas imparten las clases.

4.3.1 Colaboración y coordinación como una dinámica necesaria

Cuando se les pregunta a los entrevistados sobre el trabajo en equipo en la institución, todos refieren que existe una sintonía laboral, gracias al diálogo constante que pueden mantener a diario.

(...) resulta bastante eficiente, cada vez nos apoyamos un poco más encontramos el tiempo para trabajar en equipo, y nos llevamos muy chévere. (D4)

(...) somos súper unidos en secundaria. Tenemos un montón de confianza, somos un grupo chico también, pero dentro de todo y nuestras diferencias con distintas especialidades que tenemos cada uno creo que nos complementamos súper bien y a mí me encanta creo que por eso me encanta mucho el nivel, por las personas que comparto a diario. (D6)

(...) es un grupo humano bien como muy bonito por qué creo que son por las personalidades que también estamos en este grado. (D5)

(...) tenemos que trabajar juntos para lograr tener sintonía en el trabajo con los niños. (D1)

Además, algunas entrevistadas perciben que existe una apertura y disposición para establecer el diálogo, pues sienten que se gesta un apoyo mutuo, hay sinceridad en el trabajo y ello lo perciben desde los líderes, porque refieren que existe una comunicación fluida y horizontal. Ello refleja lo mencionado por Álvarez (2007) y Gairín (2000) donde la colaboración, el compromiso y bienestar de las personas está fortalecido por la eficiencia de la comunicación interna.

También, mencionan que la institución les brinda, desde el horario, espacios para el trabajo en equipo. Ello ha generado que se geste, por año, un buen clima de trabajo.

(...) funciona porque están los espacios, todos estamos conversando todo el tiempo. (D2)

Sin embargo, como una maestra percibe que el trabajo que se realiza en la institución es formal, es decir, solo se reúnen para realizar una investigación o dialogar sobre los proyectos, solo hay un vínculo laboral y no personal.

(...) yo siento que todavía nos falta un montón de trabajo en equipo verdadero, porque muchas veces es solo trabajar lo que es de tu salón, igual se necesitan momentos de encuentros. Y eso que todavía falta. (D5)

Por otro lado, refieren que no existe un buen flujo en la comunicación, pues suelen tener comunicados o ideas cambiantes por parte de las coordinaciones o líderes y ello les genera confusiones o inestabilidad en su propia organización. Refieren también, que se necesita pulir el verdadero trabajo en equipo.

(...) no hay un buen flujo de comunicación en la escuela o se dice una cosa y luego se vuelve a cambiar y lo vuelven a cambiar, entonces cuando recién estás construyendo algo ... hay un caos y de nuevo tienes que estructurar. (D5)

(...) debe ir mejorando en cuanto a las decisiones que se van tomando. Por ejemplo la comunicación interna, que son varias cosas que por ahí que no estamos tan enterados. (D4)

Finalmente, mencionan que por la sobrecarga de proyectos en la que se encuentran tanto maestros como atelieristas se llegue a desconfigurar los trabajos de equipo, en donde alguna investigación recaiga en una sola persona y no haya equipo que sostenga dicha propuesta, como lo afirma D2.

(...) de pronto te podrías encontrar un poco solo, no es porque no quieran apoyar sino tienen otro proyecto con otro grado, uno anda bastante, con bastante carga. (D2)

4.3.2 Promoción del conocimiento: Parte de la filosofía institucional

El intercambio de conocimientos en una organización educativa es relevante, ya que en este se puede tomar en cuenta los conocimientos que poseen los trabajadores. Estos intercambian sus saberes, aprendizajes, experiencias y conocimientos que han adquirido antes de ingresar a la organización o durante su estancia en la misma. "Promover y reconocer implican hacer emerger esos imaginarios que se comienzan a construir sobre lo que aún está por ser, sobre el proyecto como posibilidad de llegar a ser. Consiste en visualizar la escuela como la cantera del conocimiento"(Murcia, 2011, p.111)

Que el maestro tenga espacios de intercambio de conocimiento es sumamente significativo, porque percibirá que su organización lo considera y lo siente parte de la misma.

La investigación es una herramienta que confronta constantemente al maestro con relación a su imagen del estudiante. Cuando el maestro investiga necesita escuchar y profundizar en su observación para entender. Esto ayuda al maestro a salir del paradigma tradicional de escuela donde el maestro "sabe" y el alumno escucha. Aquí, la maestra tiene hipótesis, posibles respuestas y por eso investiga, porque desea entender, profundizar en ellas. Esto cambia nuestra imagen del maestro, que ahora se entiende a sí mismo como un sujeto también de la educación, como una persona que aprende en la escuela y que usa como herramienta la investigación porque sabe que la educación es una construcción social dinámica, que necesita ser revisada porque el estudiante y la sociedad cambian. Esta es, posiblemente, la forma más coherente de crear cultura. Documento de trabajo (2019), p. 15

Los entrevistados con respecto a este último punto, han manifestado que sí existen espacios para compartir las capacitaciones recibidas. Un claro ejemplo que ellos consideran es cuando un grupo de maestros al regreso de su capacitación en

otros países tienen un espacio con sus demás compañeros para compartir lo que han recibido en sus capacitaciones.

(...) todos los maestros que están en cursos, seminarios, diplomados o taller cuando vuelven tienen un espacio en una reunión para que compartan con todo el colegio lo que han aprendido. (D1)

Otro aspecto donde perciben el paso del conocimiento es por la dinámica de la organización, pues como es un trabajo interdisciplinar, existe una búsqueda constante del conocimiento y se propician espacios para el intercambio de conocimientos con los atelieristas, especialistas de una materia en específico. En dichos espacios todos los maestros intercambian y reciben esos saberes.

(...) en nuestras reuniones de coordinación se dan estos espacios donde tú puedes compartir tus conocimientos o estrategias que te resultan. Hay otros momentos donde una maestra expone proyectos para maestras que son invitadas para contar sobre un poco del colegio. Se da cuando vienen visitas. (D4)

(...) en las reuniones que hay, hay mucho intercambio de conocimiento. (D5)

(...) Con la comunidad en general sí. Se entiende que todos lo estamos haciendo y si una investigación es tan interdisciplinar no hay forma de no intercambiar saberes. (D2)

Por otro lado, otros espacios donde se intercambian los conocimientos se reflejan cuando los maestros son invitados a realizar capacitaciones en una de las instituciones pertenecientes a la red. En estos, los maestros van más allá de su espacio, la escuela, para poder intercambiar lo que han adquirido en su organización con otros maestros de diversas instituciones o realidades.

(...) me propuso exponer unos proyectos de Ciencias frente a un grupo de maestros en un evento que era una conferencia que organiza la municipalidad de Lima. Me invitan a poder exponer nuestro trabajo afuera. (D6)

Sin duda, es una estrategia, aunque implícita, que forma parte de la dinámica organizacional. Pues los líderes tienen una propuesta educativa que requiere que el conocimiento no solo fluya en los maestros, sino se refleje lo trabajado con sus mismos estudiantes. La investigación, experimentación y generación de saberes es parte del día a día en dicha institución.

Finalmente, las estrategias de gestión del capital humano que emplea la escuela como el acompañamiento, participación, trabajo en equipo, co-docencia, formación continua, retroalimentación, evaluación por objetivos, mentoring y

promoción del conocimiento se relacionan directamente con la filosofía de la institución, ya que tienen como centro a la persona para lograr sus metas.

Se percibe que dichas estrategias han sido pensadas para que esté alineado con una forma diferente de ver al docente y la escuela, donde tanto las personas como el conocimiento que poseen se vuelven fundamentales para la organización.

Sin embargo, existen algunos puntos como el Burnout y el exceso de trabajo que tienen los docentes que preocupan, ya que mantenerlos con estrés o desgano para lograr las metas de manera forzada puede generar un clima poco favorable para la escuela. Pero ello será un punto, que, en conversaciones con los directivos, se podrá mejorar, ya que lo han detectado y están en la búsqueda de soluciones, como toda comunidad de que aprende.



CONCLUSIONES

1. Las percepciones de los docentes sobre las estrategias de gestión del capital humano que aplica la institución educativa están orientadas a: i) Potenciar el trabajo colectivo y el trabajo en comunidad por la presencia de co-teachers en cada aula y emplear diversos canales de acompañamiento docente como el coaching o mentoring. ii) Brindar apertura hacia las propuestas de los maestros, ya que por priorizar la investigación como base del aprendizaje, se les permite aportar activamente en sus niveles. iii) Establecer y mejorar el buen clima laboral, ya que tienen en claro que la tranquilidad, tolerancia y respeto entre las personas es clave para el trabajo en equipo, y desde los líderes pedagógicos hasta el personal de mantenimiento, buscan implementar ello que será favorable para sus propios resultados.
2. Las estrategias del capital humano desde las percepciones de los docentes que aplica la institución, en la mayoría explícitas, son: i) Participación activa de docentes. ii) Satisfacción y compromiso docente. iii) Inversión en la formación continua. iv) Sistemas de acompañamiento como el Mentoring, evaluación por objetivos y feedback. v) Trabajo en equipo. vi) Desarrollo del liderazgo. vii) Gestión del conocimiento y comunicación.
3. Las percepciones de los docentes sobre las estrategias de gestión del capital humano que están referidas al compromiso de la institución, están relacionadas a valorar al docente como un profesional, que es capaz de ser un elemento aportante en la organización gracias a sus conocimientos; y como persona, que es comprensiva, comunicativa y sincera en los aportes que permitirán crecer al grupo humano. Ello potencia la satisfacción profesional del docente, porque se siente escuchado, valorado y significativo para la escuela; además, cuentan con diversos canales de promoción, ya sea económica o cognitiva, donde pueden potenciar sus conocimientos y capacidades. También, la organización con la estrategia de tomar al docente como agente activo, ha logrado que los docentes se identifiquen plenamente con la filosofía y accionar de la organización, ello refleja un sentido de

pertenencia positivo, pues el docente encuentra un espacio que coincide con su filosofía y visión de educador.

4. Las percepciones de los docentes sobre las estrategias de gestión del capital humano que están referidas al desarrollo profesional y personal, se traducen concretamente en incentivos para realizar estudios de formación continua, principalmente para especializarse en la filosofía y metodología de la escuela. No obstante, otras experiencias de formación también pueden ser incentivadas. Tales incentivos pueden traducirse en descuentos, becas o liberación de tiempo. Con respecto a las estrategias de desempeño, la institución emplea el feedback y acompañamiento como una estrategia del capital humano basada en la gestión por competencias, donde se enfocan a impulsar las competencias individuales y los docentes toman dichas críticas constructivas para mejorar su propio desempeño. Esta estrategia forma parte de su filosofía institucional, para mejorar el desempeño en los docentes, por parte de los mismos profesores, coordinadores o agentes externos. Además, la institución presenta una evaluación por objetivos, en la que se puede reconocer la estrategia de administración por objetivos, donde se invita al docente a reconocer sus fortalezas y aspectos de mejora. También, se compromete al maestro a reflexionar sobre su propio desempeño. Por otro lado, para potenciar el liderazgo la escuela ha empleado estrategias, implícitas, como el mentoring y promoción del conocimiento, ya que forman parte del trabajo diario o mecanismo de funcionamiento de la escuela por su filosofía, más los docentes no lo identifican como estrategias formales, ya que recién se están empleando. Con relación a la línea de carrera, se ha identificado que existe la posibilidad de ascender de practicante a coordinador de grados o niveles; sin embargo, es una línea que cada docente, por el tiempo laboral, ha observado, pues no han recibido una explicación clara sobre ello. Por ello, es una de las estrategias implícitas que aún falta desarrollar o mejorar y darle mayor claridad a los docentes.
5. Las percepciones de los docentes sobre las estrategias de gestión del capital humano relacionadas a la conciliación de la vida laboral y personal, son nulas. Es decir, los docentes han expresado agotamiento cognitivo y físico, ya que la labor en la institución es demandante, donde se requiere un

seguimiento personalizado de cada estudiante, realizar investigaciones diarias en cada grupo de trabajo, realizar actividades nuevas, ya que no se trabaja con una programación anual, sino por proyectos. Ello ha dado paso a la observación del Burnout en la escuela, docentes cansados por la cantidad de actividades que realizan, donde no cuentan con espacios personales para ellos mismos, ya que se llevan trabajo a casa. Sin embargo, también se observa la fidelización del personal y la relación con la minimización del sacrificio en su vida personal a favor de la escuela. Pues, muchos docentes mencionan que es parte de su trabajo, otros mencionan que aún no han encontrado un equilibrio entre su vida laboral y personal o no lo han identificado. Ello, es un punto resaltante que la organización educativa no ha contemplado dentro de su propuesta educativa.

6. Las percepciones de los docentes sobre las estrategias de gestión del capital humano referidas a la comunicación, se centran en fortalecer los trabajos en equipo, ello se refleja en el empleo de la Co – docencia como una estrategia positiva para el trabajo dentro del aula y los trabajos de equipo por nivel. Además, en cada uno de los espacios como las reuniones de los docentes o reuniones con coordinadores, existe una promoción del conocimiento, donde se intercambian diversos saberes para crear un proyecto, realizar investigaciones o darle solución a alguna problemática institucional.

RECOMENDACIONES

Al culminar con el proceso de investigación se proponen algunas recomendaciones a partir de los hallazgos obtenidos.

1. En relación con la institución donde se realizó la investigación, se recomienda que se implemente una estrategia referida al desarrollo profesional y personal, sobretodo para evitar que se propague el Burnout o agotamiento profesional y eliminar la sobrecarga laboral en los docentes, ya que al ser una propuesta novedosa, se vuelve exigente para ellos y encuentran dificultades para establecer un equilibrio entre su vida en la escuela y personal, por la demanda cognitiva y física que presentan las investigaciones o proyectos en el aula. Esto podría generar que los maestros se sientan más saludables para desenvolverse eficientemente en su día a día y no terminen con la renuncia a mitad de año escolar y se genere un desequilibrio en la organización.
2. A nivel metodológico, se recomienda emplear técnicas de observación de clase y trabajos de equipo docente para profundizar la investigación y llegar a un análisis sobre las causas del burnout que se percibe en los maestros mediante un análisis de la práctica docente. Ello, porque se reconoce que existe una conexión con la institución, pero presentan una sobrecarga laboral que los abruma. Se considera analizar la práctica del docente en el aula y en la institución que permita acceder escuetamente a dichas representaciones.
3. Se recomienda continuar con la investigación y profundizar sobre otras estrategias del capital humano en comparación con otras instituciones educativas con propuestas metodológicas novedosas presentes en Lima, de tal manera que se deja un precedente a otras organizaciones educativas y modificar su mirada del rol docente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alibakhshi, G. & Dehvari, N. (2015). EFL Teachers' Perceptions of Continuing Professional Development: A Case of Iranian High School Teachers. *Profile Issues in Teachers' Professional Development*, 17(2), 29-42. <https://dx.doi.org/10.15446/profile.v17n2.44374>
- Álvarez Marcos, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra*, 56, 1-8. Recuperado de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/17211/file_1.pdf?sequence=1
- Arce, R. (2000). La entrevista en el trabajo de campo. *Revista de antropología social*, (9), 105-126. <https://www.redalyc.org/pdf/838/83800906.pdf>
- Artiles, L. (2016). *Gestión del Conocimiento. Las personas como centro de la relación en la Organización*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-del-conocimiento-las-personas-centro-la-relacion-la-organizacion/>
- Ayuste, A. (2012). *Sociedad del Conocimiento. Perspectiva Pedagógica. Ponencia presentada en XXXI Seminario Interuniversitario de Teoría de la educación*. Sociedad del conocimiento y educación, UNED, Madrid. 1-29. Recuperado de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:UNESCO-libros-sociedad_conocimiento/Documento.pdf
- Blanco, C., & Castro, S. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure investigación*, 27(4).
- Balderas, I. (2013). Propuesta de guion de entrevista para el estudio de la identidad docente. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*. (6ta Ed.) Argentina. ISSN 1853-6190. Pp. 73-87.
- Becker, G. (2002). La inversión en talento como valor de futuro. Capital humano. *Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 15 (153), 26 – 29. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=228582>
- Bravo, G. (2017). El Gerente Coach en las Organizaciones. *InnovaG*, (3), 67-72. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/19746>
- Brea, L. (2014). Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino. Recuperado de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence=1>
- Bueno, E. (2013). El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e Innovación. Recuperado de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/388/Eduardo%20Bueno.pdf>
- Bueno, E., Del Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., & Murcia, C. (2012). *Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual*. (Nueva versión actualizada). Documento Intellectus, (9/10). Recuperado de : https://www.researchgate.net/publication/298346530_Modelo_Intellectus_Medicion_y_Gestion_del_Capital_Intelectual

- Buelna, R. (2011). El desempeño del capital humano por gestión de competencia. *Revista El Buzón de Pacioli*, 75, 1-15. Recuperado de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no75/66b.-_el_desarrollo_del_capital_humano_por_gestion_de_competenciasx.pdf
- Burch, S. (2005). Sociedad de la información/Sociedad del conocimiento. *Palabras en juego*, 54-78.
- Caena, F. (2011). Literature review Quality in Teachers' continuing professional development. *Education and training*, 2020, 2-20. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/11c9/e90f3fb8a97e463882d5ab0846b2373279a2.pdf>
- Cantón, I. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, 13, 214- 226. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/695/69545978019.pdf>
- Castells, M. (1999). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid: Siglo XXI Editores.
- Cohen, L. M., & Morrison, L. (2002). K.(2007) Research methods in education. 6: e upplagan. Recuperado de <https://gtu.ge/Agro-Lib/RESEARCH%20METHOD%20COHEN%20ok.pdf>
- Cuentas Martel, S. C. (2015). *Las estrategias de gestión del capital humano en la facultad de educación de una universidad privada en lima metropolitana*. [Tesis para optar el grado de magíster en gestión de la educación] Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6571>
- Davenport, T. O. (2006). *Capital humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona: Deusto.
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de psicología (PUCP)*, 32(2), 271-302. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472014000200004&script=sci_arttext
- De Lella, C. (1999). Modelos y tendencias de la formación docente. I Seminario Taller sobre perfil docente y Estrategias de formación. Recuperado de <https://www.oei.es/historico/cayetano.htm>
- Díaz de la Vega Murillo, B. M. (2018). Autoevaluación y mejora del desempeño docente: estudio cualitativo desde la percepción crítico-reflexiva de los docentes. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12750>
- Díaz, L. V. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61 (153), 39-68. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495005.pdf>
- Díaz, C. & Sime, L. (2009) Una mirada a las técnicas e instrumentos de investigación. *Pontificie Universidad Católica del Perú, Maestría en Educación*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/184/2009/02/bolet3.pdf>

- Drucker, P. F. (1994). The age of social transformation. *The Atlantic Monthly*. Recuperado de <http://www.theatlantic.com/past/docs/issues/95dec/chilearn/drucker.htm>
- Fernández, G. D. (2001). Presentación y justificación. La Sociedad del Conocimiento y los retos de las organizaciones educativas: la generación y gestión del conocimiento. *Revista complutense de educación*, 12(2), 413-423.
- Fernández, L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? *Butlletí LaRecerca*. Recuperado de <http://www.ub.edu/ice/recerca/fitxes/fitxa7-cast.htm>
- Fernandez, M., & Manuel, D. (2013). Formación continua: ¿hacia dónde vamos?. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/2943/Formaci%C3%B3n%20continua%20hacia%20d%C3%B3nde%20vamos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fonseca Herrera, J., Cruz Torres, C., & Chacón Gutiérrez, L. (2018). Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad. *Revista de Psicología*, 37(1), 7-29. doi:<http://dx.doi.org/10.18800/psico.201901.001>
- Gairín, J. (2000). La colaboración entre centros educativos. *Ética y educación en valores: contenidos, actividades y recursos*, 5-31 Recuperado de https://www.academia.edu/15357802/La_colaboraci%C3%B3n_entre_centros_educativos
- García Aretio, L. (2012). *Sociedad del conocimiento y educación*. Madrid: UNED.
- Guerra, P. (2008). Formación docente continua: una mirada desde el aprendizaje de adultos. *Revista Iberoamericana de educación*, 45(1), 1-10.
- Hernández, R. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas*, 23, 187-210. Recuperado de http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis_5.pdf
- Janesick, V. J., & Abbas, N. (2011). "Stretching" Exercises for Qualitative Researchers. *Sociological Research Online*, 16(4), 1-2. <https://doi.org/10.1177/136078041101600402>
- Jerí Rodríguez, D. (2008). Buenas prácticas en el ámbito educativo y su orientación a la gestión del conocimiento. *Revista de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú*, 29- 48.
- Krüger, Karsten. (2006). El concepto de 'sociedad del conocimiento'. *Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales*. XI. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/245535884_El_concepto_de_'sociedad_d_el_conocimiento'
- Kumar, T. N. (2015). Knowledge management in higher educational institutions in India. *Trends, Challenges & Innovations in Management*, 233-236.
- Luhmann, N. (1998) *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Barcelona, Anthropos

- Longworth, N. (2001). *Learning communities for a learning century*. En J.C. Aspin; M. Hatton y Y. Sawano (Ed). *International handbook of lifelong learning*, (pp. 591-615). London: Kluwer.
- Madrigal, B. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2 (3), 65-81. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/43529417_Capital_humano_e_intelectual_su_evaluacion/download
- Manosalvas, C. (2018). Estilos de liderazgo e intercambio de conocimiento: análisis del efecto mediador del clima de aprendizaje organizacional. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/10237>
- Malvicino, S., & Serra, R. (2006). La importancia de la gestión del conocimiento y el desarrollo del capital humano en las organizaciones del siglo XXI. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-del-conocimiento-desarrollo-del-capital-humano/>
- Mantilla, B. (2004). *Capital intelectual & contabilidad del conocimiento*. Ecoe.
- Marrau, C. M. (2004). El síndrome de Burnout y sus posibles consecuencias en el trabajador docente. *Fundamentos en humanidades*, (10), 53-68. <https://www.redalyc.org/pdf/184/18401004.pdf>
- Miles, R. (2015). Complexity, representation and practice: Case study as method and methodology. *Issues in Educational Research*, 25 (3), 309-318. Recuperado de <http://www.iier.org.au/iier25/miles.pdf>
- Minakata, A. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. *Notas para un campo en construcción*, 1-21. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99812141008>
- Murcia, P. (2011). Educación y gestión del conocimiento: un reto generativo desde los imaginarios sociales. *Pedagogía y Saberes*, (35), 99-114.
- Myung, J., Martinez, K. & Nordstrum, L. (2013). A human capital framework for a stronger teacher workforce. White Paper. *Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching*. Recuperado de: https://www.carnegiefoundation.org/wp-content/uploads/2013/08/Human_Capital_whitepaper2.pdf
- OEI (2013). *Desarrollo profesional docente y mejor a de la educación. Metas Educativas 2012*. España: OEI. Recuperado de: <http://www.oei.es/publicaciones/InformeMiradas2013.pdf>
- Odden, A. R. (2011). *Strategic management of human capital in education: Improving instructional practice and student learning in schools*. Routledge. Recuperado de: <https://keithwalker.ca/wp-content/summaries/q-z/Strategic%20Management%20of%20Human%20Capital%20in%20Education.Odden.EBS.pdf>
- Palomar, F. (2010). Comunidades de Aprendizaje: un proyecto de transformación social y educativa. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*. (67), 19-30.
- Pardo, C. & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de la gestión humana en

empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48. Recuperado en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>

Rapp, S. (2010). The director of education as a leader of pedagogical issues: a study of leadership in municipal educational sector activities. *Formerly School*, 56 (3), 297-314. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13632434.2011.587405>

Rodríguez, R. (2003). *Paradigmas, enfoques y métodos en la investigación educativa*. Investigación Educativa. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1358/3/2005_Rodriguez_La-Investigacion-Accion-Educativa-Paradigmas-y-enfoques-en-la-investigacion-educativa.pdf

Sabiote, C. R., Quiles, O. L., & Torres, L. H. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, SOCIOTAM, 15(2), 133-154. <https://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf>

Saldana, J. (2008). An introduction to codes and coding. Recuperado de https://stevescollection.weebly.com/uploads/1/3/8/6/1386662%209/saldana_2009_the-coding-manual-for-qualitative-%20researchers.pdf

San Martin, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 104-122. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol16no1/contenido-sanmartin.html>

Sánchez Medina, A. J., Melián González, A., & Hormiga Pérez, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE)*, 13(2), 97-111.

Sánchez Vegas, S. (2004). Knowledge Management: intellectual capital and social capital. An approach for Latin America. *IFLA journal*, 30(2), 156-165. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/034003520403000207>

Saso, C. E., & Pérez, E. O. (2003). Las comunidades de aprendizaje: Un modelo de educación dialógica en la sociedad del conocimiento. *Revista Interuniversitaria de formación del profesorado*, (48), 91-103.

Sime, L. (2006). Explorando el trabajo y la trayectoria docente a través del portafolio. Recuperado de: **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.** http://estrado.fae.ufmg.br/cd_viseminario/trabalhos/eixo_tematico_3/explorando_el_trabajo.pdf

Stake, R. (1998) *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata

Taylor, S. y Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Editorial: Paidós.

Villaseca, R. (2002). *Formación continua de docentes en servicio: Seminario internacional 5,6 y 7 de diciembre de 2001*. Lima, Perú. Recuperado de: http://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/765/2/Cuenca_Formacion_continua_de_docentes_en_servicio.pdf

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles, CA: Sage.

APÉNDICE



Matriz de Consistencia

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
 ESCUELA DE POSGRADO – MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
 CURSO: SEMINARIO DE TESIS 1 - 2019-I

MATRIZ DE COHERENCIA – MÉTODO ESTUDIO DE CASOS

NOMBRE: Wendy Elizabeth Seminario Cespedes
TEMA DE TESIS: La gestión del capital humano en una institución educativa privada
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión del conocimiento en el campo educativo
TÍTULO PRELIMINAR DE LA TESIS: Percepciones de los docentes sobre las estrategias de gestión del capital humano de una organización educativa privada del distrito de Chorrillos

Problema	Objetivos de la investigación
<p>¿Cuáles son las percepciones de los docentes sobre las estrategias de gestión del capital humano de una organización educativa privada del distrito de Chorrillos?</p>	<p>Objetivo general Analizar las percepciones de los docentes sobre las estrategias de gestión del capital humano de una organización educativa privada del distrito de Chorrillos.</p> <p>Objetivos específicos Identificar las estrategias de gestión del capital humano aplicadas en una organización educativa privada del distrito de Chorrillos desde las percepciones de los docentes.</p> <p>Describir las percepciones de los docentes sobre las estrategias de gestión del capital humano aplicadas en una organización educativa privada del distrito de Chorrillos.</p>

DISEÑO METODOLÓGICO

Caso seleccionado Criterios de su selección	Fuentes	Técnicas para recoger información	Instrumentos para recoger información
Las estrategias de gestión del capital humano y su impacto en una institución educativa privada del distrito de Chorrillos.	Dos tipos de fuentes <ul style="list-style-type: none"> - Un miembro del equipo directivo - Cinco docentes de diversos niveles y áreas 	Entrevista semiestructurada	Guía de preguntas de una entrevista semiestructurada

<p>Propuesta metodológica activa y creativa <i>Active learning</i> (propuesta socioconstructivista basada principalmente en el aprendizaje por proyectos).</p> <p>Interés de conocer qué papel tienen las personas en tal comunidad para lograr los resultados.</p> <p>Accesibilidad de documentación, personal y tiempo.</p>		Análisis documental	Matriz de análisis individual
---	--	---------------------	-------------------------------

Objetivos	Categorías preliminares	Subcategorías preliminares
<p>Identificar las estrategias de gestión del capital humano aplicadas en una organización educativa privada del distrito de Chorrillos desde las percepciones de los docentes.</p> <p>Describir las percepciones de los docentes sobre las estrategias de gestión del capital humano aplicadas en una organización educativa privada del distrito de Chorrillos.</p>	Compromiso	Satisfacción profesional Sentido/sentimiento de pertenencia
	Desarrollo profesional y personal	Formación interna y externa Desempeño Liderazgo Línea de carrera Conciliación de la vida laboral y familiar
	Comunicación	Colaboración y coordinación Intercambio de conocimiento

Bibliografía de sustento usada para la justificación y delimitación del problema	Bibliografía de sustento usada para el diseño metodológico
<p>Becker, G. (2002). <i>La inversión en talento como valor de futuro. Capital humano</i>. Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos. Año No.153. p.26 – 29</p> <p>Bueno, E., del Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., & Murcia, C. (2012). <i>Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual</i>. (Nueva versión actualizada), Documento Intellectus, (9/10). Recuperado de : https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35789076/21octubre2011PropuestaNuevoModeloIntellectus07_03_11.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1528511291&Signature=%2FKklfmw8dzKYtY0R%2BxiDnD21kFs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DModelo Intellectus Medicion y Gestion de.pdf</p> <p>Davenport, T. O. (2006). <i>Capital humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas</i>. Barcelona: Deusto.</p> <p>Díaz, L. V. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. <i>Revista Escuela de Administración de Negocios</i>, p. 39-68. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495005.pdf</p> <p>Fernández, G. D. (2001). <i>Presentación y justificación. La Sociedad del Conocimiento y los retos de las organizaciones educativas: la generación y gestión del conocimiento</i>. Revista complutense de educación, 12(2),p. 413-423. Recuperado de: https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED0101220413A/16827</p>	<p>Janesick, V. J. (1998). <i>Stretching exercises for qualitative researchers</i>. Sage Publications.</p> <p>Miles, R. (2015). <i>Complexity, representation and practice: Case study as method and methodology</i>. Issues in Educational Research, Vol.3, p. 309-318)</p> <p>Rodríguez, R. (2003). <i>Paradigmas, enfoques y métodos en la investigación educativa</i>. Investigación Educativa, p.23-40.</p> <p>Stake, R. (1998) Investigación con estudio de casos. Madrid: Morata</p> <p>Taylor, S. y Bogdan, R. (2000). <i>Introducción a los métodos cualitativos de investigación</i>. Editorial: Paidós.</p> <p>Yin, Robert K. (2009). <i>Case study research: Design and methods</i>. Los Angeles, CA: Sage.</p>

