



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EDUCACIÓN:  
ANÁLISIS DESCRIPTIVO DESDE LAS VIVENCIAS DOCENTES**

**Autora:** Carmen Teresa Arango Pérez  
**Tutora:** Mag. Xiomara Camargo Martínez

Bárbula, enero de 2025



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EDUCACIÓN:  
ANÁLISIS DESCRIPTIVO DESDE LAS VIVENCIAS DOCENTES**

TRABAJO PRESENTADO ANTE LA  
DIRECCIÓN DE POSGRADO DE LA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO PARA  
OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN  
GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

**Autora:** Carmen Teresa Arango Pérez  
**Tutora:** Mag. Xiomara Camargo Martínez

Bárbula, abril de 2025



## ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EDUCACIÓN: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DESDE LAS VIVENCIAS DOCENTES**

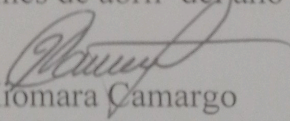
Presentado para optar al grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN** por la aspirante:

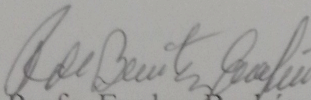
**CARMEN TERESA ARANGO PÉREZ**  
C.I.: V- 17.303.685

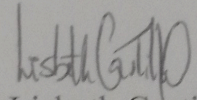
Realizado bajo la tutoría de la Profesora **XIOMARA CAMARGO**, cédula de identidad N° V- 5.382.693

Una vez evaluado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

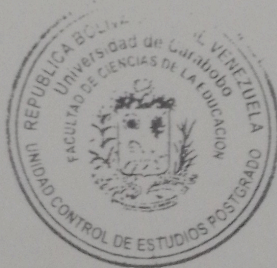
En Bárbula, a los veintitres días del mes de abril del año dos mil veinticinco.

  
Profa. Xiomara Camargo  
C.I.: V-5.382.693  
Fecha: 23-04-2025

  
Profa. Evelyn Rodríguez  
C.I.: V-14.251.325  
Fecha: 23-04-2025

  
Profa. Lisbeth Castillo  
C.I.: V- 11.154.381  
Fecha: 23-04-2025

GB/km



TG-09-25



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del Jurado designados para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EDUCACIÓN: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DESDE LAS VIVENCIAS DOCENTES**, presentado por Carmen Teresa Arango Pérez, titular de la cédula de identidad N° 17.303.685, para optar al Título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: **APROBADO**

**Nombre y Apellido**

**Cédula de Identidad**

**Firma**

---

---

---

Bárbula, abril 2025

## **DEDICATORIA**

A Dios todo poderoso por darme la vida, salud y el poder de vivir esta experiencia, en este campo de sueños y en esta área de la Gerencia Educativa.

A la memoria de mi padre, de mis dos hijos, a la fuerza que me mueve todos los días, que me permite soñar y trabajar en busca de mi mejor versión.

A la profesora Xiomara Camargo, le dedico este logro, como motivadora y ejemplo para prepararme cada día en lo que me gusta y acerca más al éxito.

A mis estudiantes para que les sirva de inspiración, al ver y comprender que querer es poder, y si te apasiona lo que haces, se puede lograr el éxito en la vida.

Simplemente a mí, por ser perseverante, paciente, inteligente, apasionada, por seguir adelante aun cuando hubo momentos en que la motivación descendía, por el ímpetu de terminar lo que hace tiempo comenzó, para alcanzar esta meta académica.

A todas aquellas personas que de una u otra forma me han servido de guía y apoyo entre ellos mis compañeros, familiares, docentes, y amigos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Todopoderoso, por darme la vida, la salud, los recursos, la energía, paciencia, sabiduría y entendimiento, para culminar esta importante meta académica.

A mi Alma Mater Universidad de Carabobo por brindarme la oportunidad de formarme, al ofrecer esta opción de desarrollo académico y personal, como es la Maestría en Gerencia Educativa.

A las profesoras Geraudi González, Luz Villa, Luisa Rojas, Lizbeth Castillo y al profesor Freddy Carrasquero, por sus valiosos aportes y orientaciones en el desarrollo de mi formación.

A Xiomara Camargo por su gran apoyo y orientaciones, especialmente por brindarme su amistad en su rol de tutora y orientadora.

A mis padres por dame la vida y acompañarme en algunos trayectos de esta, especialmente a mi padre que siempre se ocupó de orientarme para que estudiara y me titulara.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EDUCACIÓN:  
ANÁLISIS DESCRIPTIVO DESDE LAS VIVENCIAS DOCENTES**

**Autora:** Carmen Teresa Arango Pérez

**Tutora:** M. Ed. Xiomara Camargo M.

**Año:** 2025

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como intencionalidad generar un análisis descriptivo de la gestión del talento humano desde las vivencias de los docentes en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”, ubicado en Ruiz Pineda, parroquia Miguel Peña, Valencia, estado Carabobo. Apoyada en las teorías de los Dos Factores de Herzberg (1959) y el Modelo del Iceberg de Selección del Personal (1976). Se desarrolló desde el enfoque cualitativo a través de la fenomenología como método de abordaje. El grupo de sujetos participantes estuvo integrado por el personal directivo y docente de la referida institución, de donde se seleccionaron los informantes clave. La información se recolectó a través de la entrevista semiestructurada. Luego, se organizó, analizó e interpretó de acuerdo a las etapas y pasos recomendados por Martínez Miguélez (2004) para tal fin. Desde donde se pudo conocer que para la gestión del talento humano lo vocacional la autovaloración y el aprovechamiento de las relaciones interpersonales como fuente aprendizaje y motivación es fundamental para la satisfacción laboral y profesional. Es un proceso donde es necesario mantener actualización académica acorde con las innovaciones y el avance del conocimiento, y el trabajo en equipo. Fomentar un ambiente laboral positivo y reconocer el desempeño laboral. Debe estar centrada en la actualización académica, crecimiento personal y profesional, en el trabajo en equipo, con un estilo gerencial menos autocrático, menos centrado en los procesos administrativos y más en el acompañamiento docente.

**Palabras clave:** Gerencia, educación, gestión del talento humano, vivencias.

**Área Prioritaria:** Educación.

**Línea de Investigación:** Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo.

**Temática:** Formación docente y praxis profesional en las organizaciones educativas.

**Subtemática:** Acción gerencial y desempeño del talento humano.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



## **HUMAN TALENT MANAGEMENT AND EDUCATION: DESCRIPTIVE ANALYSIS FROM TEACHERS' EXPERIENCES**

**Author:** Carmen Teresa Arango Pérez

**Tutor:** M. Ed. Xiomara Camargo M.

**Year:** 2025

### **ABSTRACT**

The intention of this research was to generate a descriptive analysis of the management of human talent from the experiences of teachers in the Educational Unit "El Apóstol Pedro", located in Ruiz Pineda, Miguel Peña parish, Valencia, Carabobo state. It is based on Herzberg's Two-Factor Theory (1959) and the Iceberg Model of Personnel Selection (1976). It was developed from the qualitative approach through phenomenology as a method of approach. The group of participating subjects was made up of the management and teaching staff of the aforementioned institution, from which the key informants were selected. The information was collected through semi-structured interviews. Then, it was organized, analyzed, and interpreted according to the stages and steps recommended by Martínez Miguélez (2004) for this purpose. From where it was possible to know that for the management of human talent, vocational, self-valuation and the use of interpersonal relationships as a source of learning and motivation is fundamental for job and professional satisfaction. It is a process where it is necessary to maintain academic updating in accordance with innovations and the advancement of knowledge, and teamwork. Foster a positive work environment and recognize work performance. It should be focused on academic updating, personal and professional growth, teamwork, with a less autocratic management style, less focused on administrative processes and more on teaching accompaniment.

**Keywords:** Management, education, human talent management, experiences.

**Priority Area:** Education.

**Line of Research:** Educational Management, Management and Work.

**Theme:** Teacher training and professional praxis in educational organizations.

**Subtheme:** Managerial action and performance of human talent.

## INDICE GENERAL

	pp.
<b>RESUMEN</b>	v
<b>ABSTRACT</b>	vi
<b>INDICE DE TABLAS</b>	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b>	10
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I PROBLEMA</b>	13
Situación de estudio	13
Intencionalidad de la investigación	18
Directrices	18
Relevancia del estudio	19
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	25
Antecedentes de la investigación	25
Bases teóricas	29
Bases conceptuales	32
Bases legales	50
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA</b>	54
Paradigma de la investigación	54
De lo interpretativo a un análisis descriptivo	55
Un estudio fenomenológico	57
Diseño de la investigación	58
Etapas de la acción investigativa	58
Contexto de la acción investigativa	60

Sujetos participantes e informantes clave	61
La recolección de la información: Técnica e instrumentos	62
Procedimiento de organización e Interpretación de la Información	63
Aspectos bioéticos de la investigación	63
Valor social	64
Validez científica	65
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	66
Presentación del material protocolar	66
El análisis descriptivo desde un abordaje fenomenológico	98
<b>HALLAZGOS COMO APORTES A FUTURAS INVESTIGACIONES</b>	108
<b>REFERENCIAS</b>	111
<b>ANEXOS</b>	
<b>A</b> Consentimiento informado	116
<b>B</b> Guion para las entrevistas a la directora	118
<b>C</b> Guion para las entrevistas a los docentes	119

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA</b>	<b>pp.</b>
1 Personal de la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”	61
2 Presentación y protocolo del informante clave A	67
3 La gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro” desde lo expresado por el directivo institucional (informante A)	77
4 Presentación y protocolo del informante clave B	79
5 La gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro” desde lo expresado por el directivo institucional (informante B)	85
6 Presentación y protocolo del informante clave C	86
7 La gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro” desde lo expresado por el directivo institucional (informante C)	90
8 Presentación y protocolo del informante clave D	91
9 La gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro” desde lo expresado por el directivo institucional (informante D)	96

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano busca administrar, planificar y coordinar adecuadamente al personal humano de una organización, con el fin de propiciar un mejor desempeño laboral del personal, permitiendo a su vez alcanzar los objetivos tanto individuales como grupales de todos los que conforman la institución. Es importante enfatizar que muchas organizaciones están haciendo una transición gradual y definitiva de la capacitación y el desarrollo, a la capacitación corporativa. La diferencia es que, por su naturaleza y estructura, la formación y el desarrollo suelen ser limitados, generales, precisos (justo a tiempo), reactivos, micro orientados y acumulativos. La educación corporativa tiene las ventajas de ser integral, sistemática, activa y sinérgica.

Cabe destacar que, en los últimos años este tipo de gestión ha cobrado mucha importancia dentro de las organizaciones ya que se ha demostrado que el éxito organizacional depende del capital humano. Por ello, la intencionalidad de la presente investigación estuvo centrada en generar un análisis descriptivo de la gestión del talento humano desde las vivencias de los docentes en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”, ubicado en Ruiz Pineda, parroquia Miguel Peña, Valencia, estado Carabobo.

A tal fin, se llevó a cabo este tipo de gestión para que el personal de la institución contexto de estudio valoren sus propias capacidades, estén satisfechos con su lugar de trabajo en una cultura organizacional armoniosa y sean capaces de realizar un trabajo excelente y de alta calidad, apoyado en la teoría Administrativa de Chiavenato se busca conocer tanto las

tradicionales, como las últimas estrategias para la gestión del talento y poder identificar las más eficaces para la calidad educativa.

De igual modo, se busca que la directora del plantel reflexione y pueda así explorar el desempeño real de sus empleados en sus puestos de trabajo y describir qué habilidades tiene cada empleado y realice una mejora en la evaluación mediante un trabajo permanentemente con evaluaciones individuales, también es importante identificar otras necesidades presentes.

Se pretende como parte de este estudio, contribuir con los docentes para el logro de un mejor desempeño laboral, dando importancia a la motivación y satisfacción en el puesto de trabajo. Cabe destacar que, la investigación se desarrolló en colaboración con su gerente, que en este caso es la directora de la institución, quien también fue seleccionada como informante clave para esta investigación, por lo que, al presentarle el proyecto de la investigación, aceptó formalmente, mediante la firma del respectivo consentimiento informado.

El presente reporte de investigación consta de cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I: Presenta el problema, en el cual se describe la situación de estudio existente, la intencionalidad, las directrices y la justificación de la investigación.

Capítulo II: Contiene el marco teórico, el cual contempla los antecedentes, las teorías seleccionadas como apoyo para la investigación, las bases conceptuales y legales.

Capítulo III: Corresponde a la fundamentación metodológica y presenta el paradigma de investigación, el método de abordaje, diseño, etapas de la acción investigativa, el contexto, los sujetos participantes e informantes clave, las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, procedimientos de organización e interpretación de la misma, los aspectos bioéticos de la investigación, su valor social y criterios para conocer su validez científica.

Capítulo IV: presentan los aspectos concernientes a la presentación, análisis e interpretación de la información de acuerdo a cada uno de los pasos de la etapa estructural correspondiente a desarrollo investigativo, de donde surgieron los hallazgos como aportes a futuras investigaciones, desplegados en el apartado final de este reporte. Por último, se presentan las referencias de las fuentes, físicas y electrónicas que sustentaron la investigación y los apéndices; modelo de Consentimiento Informado utilizado y los guiones usados para las entrevistas a los informantes clave seleccionados.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### **Situación de estudio**

Los múltiples cambios producto de la globalización, el avance de la ciencia, la tecnología, las innovaciones y el deterioro del planeta producto del calentamiento global, además de los aspectos inherentes a lo humano como la inequidad y la exclusión, implican la necesidad de dar respuesta oportuna y pertinente a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, lo que compromete a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos para el mejoramiento del talento humano que garantice el logro de la calidad educativa, mediante la adopción de nuevos conceptos y modelos teórico-prácticos válidos, que faciliten la reestructuración funcional formal y la aplicación de estrategias en el manejo de los recursos materiales, con énfasis en las personas y sus relaciones, dando mayor importancia al aprendizaje que permita el trabajo en equipo efectivo. Lo anteriormente expuesto representa un reto para la gerencia educativa.

De acuerdo a lo expresado por Charita (2022), la nueva gerencia debe: “conocer y manejar de manera asertiva cómo intermediar para solucionar un problema, cómo desarrollar una buena reputación con los colegas y cómo manejar un equipo de trabajo” (p. 4).

En este sentido, la UNESCO en Educación para Todos (EPT) en América Latina y el Caribe: Balance y Desafíos post-2015, del 30 al 31 de octubre del 2014, Lima, Perú. Declaración de Lima, y sobre el documento del Grupo de Trabajo Abierto de la Asamblea General de las Naciones Unidas para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), consideraron que:

...es importante que los ODS incluyan un objetivo central que reconozca la necesidad de fortalecer a las y los docentes como sujetos clave de la agenda educativa post-2015 y no únicamente considerarlos como medios de implementación como se establece en la propuesta actual del Grupo de Trabajo Abierto. Las y los docentes, educadores/as, directores/as de escuela y las y los líderes educativos son actores clave para el logro de la calidad de la educación. Nos comprometemos a reforzar la estrategia regional sobre docentes y directores de escuela para que todos/as las y los estudiantes cuenten con profesores/as cualificados, profesionalmente capacitados, motivados y bien apoyados, en escuelas bien administradas, en colaboración con el Grupo de “Trabajo Internacional sobre Docentes para la EPT”. También nos comprometemos a proveer desarrollo profesional continuo para las y los docentes, educadores/as, directores/as de escuela y las y los líderes educativos, considerando las buenas prácticas implementadas en la región y promoviendo su intercambio. (pp. 3-4)

Asimismo, el documento de la UNESCO (2016), Educación para Transformar Vidas, Metas, Opciones de estrategia e indicadores, Agenda E 2030, aborda explícitamente al tema de la calidad docente en la meta 10 referida al aumento de la oferta de maestros calificados, en particular mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo:

Entre las opciones de estrategia se insiste en la necesidad de ofrecer a todos los docentes una educación de calidad antes de comenzar a trabajar, así como el respaldo y el desarrollo profesional continuo para asegurar las condiciones que favorezcan las políticas docentes de calidad. Esta educación de calidad para los docentes se vincula con otras tres estrategias:

- Desarrollar un marco de calificaciones para docentes, formadores de docentes, supervisores de docentes e inspectores.

- Desarrollar e implementar políticas de gestión de docentes inclusivas, equitativas y sensibles a las cuestiones de género que cubran reclutamiento, formación, despliegue, remuneración, desarrollo de carrera y condiciones laborales.

- Establecer o fortalecer mecanismos para el diálogo social institucionalizado con docentes y las organizaciones que los representan, asegurando su plena participación en el desarrollo, implementación, monitoreo y evaluación de políticas de educación.

En muchas instituciones educativas, la denominación de administración de recursos humanos se está sustituyendo por gestión del talento humano, gestión de personal, gestión de colaboradores, gestión de capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas, entre otras. Sin embargo, estos cambios de denominación llevan consigo un espacio y una configuración nueva del área de recursos humanos, reflejando una manera de tratar a las personas; así las instituciones sustituyen la concepción de personal, trabajadores, recursos humanos, por el de socios de la organización, en la cual las personas invierten su talento, tiempo, dedicación y habilidades en las empresas donde laboran.

Es así como las instituciones educativas exitosas, descubren en el valor y las habilidades del personal docente que están en ella, su principal ventaja competitiva, por ello, tratan a sus miembros como parte de la misma, y no como simples servidores, trabajadores o recursos productivos del establecimiento. Al tratar las instituciones educativas a las personas como recursos, deben ser administrados, lo cual implica planeación, organización, dirección y control de sus actividades y por lo tanto sujetos pasivos de la acción organizacional. En cambio, al ser

tratadas como socios, las personas deben ser gestionadas para alcanzar el éxito personal y organizacional, de tal forma que cada una de las partes alcance sus objetivos y cumpla su misión.

En este caso Chiavenato (2017), se refiere a la gestión del talento humano como la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. En todas las instituciones una tarea primordial de todo gerente consiste en gestionar el talento humano a su cargo, mediante el desempeño de las cuatro funciones administrativas como son la planeación, organización, dirección y control, a través de procesos efectivos de comunicación y de la implementación de estrategias innovadoras y tecnológicas. Igualmente requiere del desarrollo de políticas y práctica necesarias en la gerencia educativa. Es fundamental en proceso administrativo atender al diseño del cargo y el perfil de competencias, de igual modo, la realización del proceso de selección, asignación de funciones y tareas, sistema de remuneración, higiene, comunicación y otras.

Con referencia a lo expuesto en el párrafo anterior, se pretende que los servidores educativos se conviertan en elementos esenciales para las instituciones educativas, aprovechando los esfuerzos del trabajo en conjunto para alcanzar las estrategias organizacionales, dejando de lado los interés personales y apuntado a los objetivos grupales, todo esto implica tener expectativas positivas, respeto a los demás, intentando comprender a los otros para generar y mantener un buen clima laboral, a través del dinamismo, la energía, inteligencia, creatividad y racionalidad para lograr ser más competitivo, cabe resaltar, que los trabajadores son el talento humano más importante que tienen las organizaciones.

En tal sentido, se hace conveniente entender como es el desempeño de los procesos de gestión del talento humano en el campo educativo, enfocándose fundamentalmente en los

organismos educativos gerenciales. Es evidente que son distintos los factores que se ven involucrados en el proceso de gestión del talento humano que se ve influenciado por el accionar del personal adscrito a las dependencias, así como el control ejercido sobre estas.

Dada la naturaleza de esta investigación, es impensable concebir un modelo óptimo de gestión, sin involucrar la dimensión humana de las organizaciones educativas. Para ello fue necesario explorar desde las vivencias de los actores clave para interpretar, analizar y generar el análisis descriptivo del proceso de gestión del talento humano en las organizaciones educativa, teniendo como referencia a la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro” por formar parte del contexto de este abordaje investigativo.

Asimismo, se realizó la revisión de los modelos teóricos, que rigen el estudio de la gestión del talento humano, atendiendo con especial interés a las diversas estrategias que se presentan para tal fin, en la búsqueda de aportar la comprensión de la realidad identificada, mediante un proceso de investigación acerca de la gestión del talento humano en instituciones educativas.

Es importante resaltar, que la investigadora forma parte del personal docente de la ya citada institución objeto de estudio, lo que ha permitido la realización de un abordaje previo que ha incluido la observación directa y entrevistas al personal directivo y docente; acciones que han facilitado un acercamiento tanto en el plano profesional como personal, además de involucrarse más con la realidad tal como es vivida por cada docente y por la directora. Donde se puede evidenciar que esta institución que tiene 25 años en funcionamiento no escapa de la realidad económica, social, sanitaria, cultural y política que se vive en Venezuela, lo que dificulta una gestión del talento humano que garantice mayor calidad educativa.

Cabe destacar, la continua rotación del personal, escasas actividades de capacitación y actualización docente y los procesos de selección del personal, poco rigurosos, son acciones que han venido repercutiendo negativamente en el clima organizacional de la institución. De lo expuesto anteriormente, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo se desarrollará la gestión del talento humano en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”, ubicado en Ruiz Pineda, parroquia Miguel Peña, Valencia, estado Carabobo?

¿Será posible conocer la realidad relacionada con la gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro” a través de las vivencias de su personal?

### ***Intencionalidad de la investigación***

Generar un análisis descriptivo de la gestión del talento humano desde las vivencias de los docentes en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”, ubicado en Ruiz Pineda, parroquia Miguel Peña, Valencia, estado Carabobo.

### ***Directrices***

1. Explorar desde las vivencias docentes la realidad relacionada con la gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”.
2. Analizar desde la experiencia de los docentes la realidad relacionada con la gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”.
3. Interpretar la realidad relacionada con la gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”, de acuerdo a las vivencias de los docentes.

### ***Relevancia del estudio***

Cada día, la gestión del talento humano cobra gran importancia en las organizaciones, en todos sus niveles, por lo que las personas constituyen el capital primordial, y es por ello que los gerentes tienen que prestar la mayor atención a los recursos, las estrategias, especialmente realizar una adecuada administración de estos recursos, primeramente al talento humano, puesto que sin su mano de obra, sus conocimientos y desempeño de competencias, se ve alterado el buen funcionamiento y la productividad.

Es el talento humano, quien da vida con su trabajo diario y de quienes depende en gran parte el éxito de la institución, ya que no sirve de nada tener una buena empresa si no cuenta con trabajadores excelentes, bien capacitados y con una sólida formación en valores, de igual modo, no funciona contar con personal de calidad y tener un gerente que no sepa aprovecharlo al máximo. En consecuencia, debe existir equilibrio entre la institución, el gerente y el personal, como ejes fundamentales para alcanzar el éxito.

Al fundamentar el trabajo en diversas teorías y autores que por años se han dedicado a la investigación, se entiende cómo la gestión del talento humano contribuye positivamente en todas las empresas u organizaciones en donde es aplicada; es por ello que, se seleccionó este tipo de gestión para dar respuesta a la situación presente en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”, de donde surge la inquietud de beneficiar el desarrollo organizacional de la institución, y el logro de un proceso de evaluación docente idóneo que permita su acreditación.

Lo cual, se fortalece al considerar la visión de Hernández (2019), quien expone que:

En todas las instituciones deben tener en cuenta que necesitan de todo su personal para alcanzar las metas y el éxito de la misma, es por ello, que son cada vez más las organizaciones que basan su gerencia en la gestión del talento humano, ya que la misma

se ha comprobado que está estrechamente ligada al rendimiento laboral, dado que a medida que el empleado se sienta motivado, estimulado, capacitado, que tenga ascensos según sus capacidades y las mismas sean reconocidas, éste estará feliz de su trabajo y se ocupará cada día más en hacerlo mejor, es decir, en impartir una educación a sus estudiantes de calidad. (pp. 11-12)

Es por ello necesario, incrementar los niveles de motivación en el personal docente de la Educación Básica y Media General del plantel antes mencionado, a fin de que realicen un buen trabajo con mayor rendimiento. Es igualmente importante, generar acciones que fortalezcan el talento humano de la organización, y que los encargados de administrar y seleccionar el personal que trabaje para crear un ambiente laboral basado en la comunicación efectiva y asertiva. También, que hagan uso de instrumentos para conocer el rendimiento de cada uno de sus trabajadores y puedan en consecuencia, implementar sistemas que les permitan conocer el desempeño, logrando así incrementar el sentido de pertenencia y se sientan estimulados para realizar sus labores que generen resultados óptimos a la organización.

Se ha evidenciado, con el pasar de los años que los recursos humanos han dejado de ser solo un aspecto administrativo, reducido a la contratación y el despido del personal. Actualmente pasa a cobrar más importancia, desempeñando ahora un papel predominante en las organizaciones que se basan en la gestión de talento humano, en este tipo de gerencia los recursos humanos tienen múltiples y variadas tareas multidisciplinarias a diferencia de otras gestiones, donde el capital humano es tomado en cuenta de manera integral y en la búsqueda de un mayor desarrollo de sus competencias y aprovechando al máximo su potencial.

A fin de generar un análisis descriptivo de la gestión del talento humano desde las vivencias de los docentes en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”, ubicado en Ruiz Pineda,

parroquia Miguel Peña, Valencia, estado Carabobo en la búsqueda de la mejora continua tanto de los trabajadores, como de la organización, para incrementar la productividad y la calidad del servicio. De allí, que los beneficiarios directos de esta investigación son los docentes de la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”, quienes conforman el capital humano esencial.

Asimismo, los resultados de esta investigación beneficiarán a otros investigadores interesados en realizar estudios de las variables gerencia educativa y gestión del talento humano, y quedará como antecedente y referencia. También, tiene relevancia teórica porque toma en cuenta las nuevas necesidades de la administración de los recursos humanos que en este caso son aplicables en las instituciones educativas.

Por tal motivo, los fundamentos teóricos se sustentan en la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959). La misma, es una teoría sobre la motivación de los empleados. Esta teoría asume, por un lado, que los empleados pueden estar insatisfechos con sus trabajos, de acuerdo a esta teoría esto a menudo tiene que ver con los llamados factores de higiene, como el salario y las condiciones de trabajo. La satisfacción de los empleados tiene que ver con los llamados factores de motivación. Estos factores se relacionan con las oportunidades de desarrollo, responsabilidad y apreciación, que en esta investigación estarán incluidas en el plan de acción del programa a desarrollar para la gestión del talento humano.

De igual modo, mediante este abordaje investigativo acerca de la gestión del talento humano se espera lograr una nueva visión del hombre, el trabajo y la empresa, identificar los niveles jerárquicos, estructura plana, horizontal, delgada, de pocos niveles jerárquicos, brindando mayor atención a los procesos que se desarrollan dentro de la institución objeto estudio, a través de una organización orientada a los procesos más que a las funciones especializadas y/o aisladas, brindar atención a los usuarios, en la búsqueda de satisfacer sus necesidades. De igual modo, se

busca lograr establecer sintonía con el ritmo y la naturaleza de los cambios del entorno y la comunidad global, lo que debe existir en toda organización, de acuerdo a lo expresado por Chiavenato (2009).

Ya que, mediante el estudio de la gestión del talento humano se identifican las necesidades de crear y agregar valor para las personas, la empresa y el cliente. Se conocen las condiciones que permitan una administración participativa que esté basada en el trabajo en equipo comprometidos con la calidad y la excelencia de los servicios, con personas con actitudes proactivas, flexibles, dinámicas y otras. Todas estas características mencionadas, se basan en la teoría de Chiavenato (2009) relacionada con la gestión del talento humano, una de las categorías de la presente investigación.

### **Relevancia estratégica de la gestión del talento humano**

En la presente investigación es necesario considerar una triple perspectiva que facilita la creación de modelos de gestión que reconocen la totalidad del ser humano (ontología), alinean las prácticas con principios éticos (axiología), mejoran los resultados a través de técnicas comprobadas (metodología). Estos principios son cruciales, para lo que es necesario atender a los aportes de los entornos VUCA, por sus siglas en inglés, de Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity, es decir volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Es un modelo de gestión de entornos complejos, volátiles, impredecibles y ambiguos que persigue preparar a los gestores para una nueva realidad en la que es necesaria tener una gran capacidad de reacción.

### **Perspectiva Ontológica**

Se centra en la esencia del ser humano dentro de las organizaciones. Basa la gestión en el reconocimiento del empleado como un ser complejo, capaz de aprender, ser creativo y alcanzar la autorrealización; por lo que su aplicabilidad puede verse desde el enfoque humanista. También, esta perspectiva desestima enfoques mecanicistas al poner la dignidad humana por

encima de modelos centrados en la productividad. Un ejemplo de esto son los programas de desarrollo profesional que combinan aspectos personales y laborales.

La perspectiva ontológica en la gestión del talento humano examina la naturaleza esencial del ser humano en las organizaciones, priorizando su dignidad, potencial y complejidad existencial. Entre algunos de los principales autores y teorías que sustentan este enfoque, se destaca Abraham Maslow mediante su Jerarquía de Necesidades. Esta teoría sugiere que la autorrealización representa la culminación del potencial humano. El vínculo ontológico está presente al considera al trabajador como un individuo en continuo desarrollo, donde la gestión del talento debe crear condiciones que permitan superar las necesidades fundamentales. Esta perspectiva es de gran utilidad para la aplicación y elaboración de políticas que combinen el crecimiento profesional con el bienestar emocional.

También, la teoría de Peter Drucker basada en la gestión por objetivos. Considera al trabajador del conocimiento como eje central de la productividad moderna. El vínculo ontológico está presente, al rechazar la visión del empleado como recurso pasivo, destacando su capacidad creativa y autodeterminación. Esta perspectiva tiene aplicación en modelos de liderazgo participativo y con autonomía en la toma de decisiones. Otros modelos teóricos en los que se basa esta perspectiva, son el de Edgar Schein con la Psicología Organizacional, Amartya Sen quien plantea el enfoque de Capacidades, Carlos Llano enfatizando la naturaleza racional y social del ser humano, Martin Heidegger con la Fenomenología del ser-en-el-mundo, influencia en modelos que valoran la experiencia subjetiva del trabajo.

### **Perspectiva Axiológica**

De acuerdo a lo expresado por García (2003), en cualquier ámbito de la gestión humana, la perspectiva axiológica resulta esencial, ya que facilita el análisis de los valores que guían las

prácticas de gestión. Esto permite que se adopten y se implementen principios como la autorrealización, la libertad, el respeto y la igualdad, con el objetivo de formar un ciudadano competente en su dimensión biopsicosocial y espiritual, capaz de contribuir al mundo con valiosos aportes desde una perspectiva axiológica y humanista.

También la perspectiva axiológica en la gestión humana conlleva a fomentar valores como la equidad, la justicia en la organización y el respeto por la diversidad. Lucha contra los sesgos en los procesos de selección a través de sistemas de evaluación imparcial. Lo anteriormente expuesto, manifiesta la importancia de la educación para una sociedad, la misma debe estar fundamentada en los valores, principalmente en el respeto por la dignidad de la persona, la extinción de las desigualdades, el respeto por los derechos humanos; es decir, las organizaciones educativas deben centrar su interés en la gestión del talento humano, en donde se resalte al hombre como sujeto y objeto de la educación.

### **Perspectiva Metodológica**

La perspectiva metodológica tiene el propósito de analizar los sistemas destinados a la gestión de competencias para luego incorporar técnicas como los centros de evaluación y el modelo 70-20-10 para el desarrollo de habilidades. Metodología propuesta por el Dr. Anthony Skip Basiel para el aprendizaje corporativo. También, se emplea el análisis predictivo, para prever las necesidades de formación. Un ejemplo práctico es la combinación de sistemas de retroalimentación 360° con planes de carrera adaptados a cada individuo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la investigación**

En esta sección se presentan los resultados más relevantes de investigaciones realizadas por otros autores relacionadas con el tema objeto de estudio.

#### ***Antecedentes internacionales***

En la búsqueda documental se encontró la investigación de Araujo, et al. (2023) titulada Procesos de gestión del talento humano en la gerencia educativa, caso en la unidad educativa 11 de octubre, Ecuador; el objetivo fue analizar los procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de las unidades educativas.

Las bases teóricas de esa investigación se sustentan en la teoría organizacional de Chiavenato (2017) atendiendo a los procesos para la recompensa del personal. Es una investigación bibliográfica de tipo analítica, cuya finalidad es razonar un suceso y entenderlo en términos de sus semblantes menos evidentes, circunscribiendo tanto el análisis como la síntesis. Entre sus conclusiones: los paradigmas educativos innovadores requieren de líderes educativos capacitados, que provoquen cambios profundos en sus instituciones educativas, cambios en actitudes y prácticas de sus colaboradores en busca de una transformación para su comunidad educativa. Esta investigación tiene pertinencia y reviste gran utilidad porque desarrolla información relevante sobre la gestión gerencial y el liderazgo educativo y promueve el cambio en las organizaciones.

Otra investigación desarrollada en Perú es la de Arévalo y Leveau (2020) titulada Satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Consorcio Andes de la Ciudad de Iquitos.

La investigación tuvo como objetivo describir la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa que brinda servicios tercerizados en el sector eléctrico. La metodología fue de tipo cuantitativo; diseño no experimental, tipo transversal descriptivo. La población y muestra estuvo conformada por 32 colaboradores de la empresa, seleccionados por muestreo no probabilístico, a quienes se les aplicó la encuesta. Los resultados de la dimensión de satisfacción por supervisión de sus labores, se caracteriza porque el 47% manifiesta estar satisfecho, y el 15% se siente muy satisfecho y el 38% se siente poco o nada satisfecho. En la dimensión de satisfacción con el ambiente físico el 44% manifiesta estar satisfecho, y el 35% se siente muy satisfecho y solo el 21% se siente poco satisfecho. En la dimensión de satisfacción por prestaciones recibidas, el 38% manifiesta estar satisfecho, y el 31% se siente muy satisfecho y el 31% se siente poco o nada satisfecho. Al menos el 44% manifiesta estar muy satisfecho en su ámbito laboral, y el 23% se siente satisfecho y solo el 33% se siente poco o nada satisfecho.

Otra investigación de corte internacional es la realizada por Quiroz Noriega y Torres Valladares (2019) titulada Gestión del talento humano y competencias laborales docentes de instituciones educativas públicas, cuyo objetivo fundamental estuvo enfocado a establecer si la gestión del talento humano y las competencias laborales de los docentes se encuentran vinculadas entre sí. Por esta razón es que se trabaja con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de nivel correlacional. La muestra de orden probabilístico estuvo compuesta por 196 profesores de la Red de Aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla, a quienes se les administró dos instrumentos de medición. Se encontró que las diversas dimensiones de la gestión

del talento humano se encuentran vinculadas a las diversas competencias laborales de los docentes.

### *Antecedentes nacionales*

La investigación presentada por Charita (2022), titulada Planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E. Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – estado Carabobo. El objetivo general es proponer una planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E. Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría”, Valencia – Estado Carabobo.

Se basa en la Teoría Científica de la administración de Henry Fayol, la Teoría de la Motivación de Logro de David McClelland y Teoría humanista de la motivación humana de Abraham Maslow. Su fundamento epistemológico se enmarca dentro del paradigma positivista, con un diseño no experimental, de tipo de investigación de campo dentro de la modalidad de proyecto factible. Los resultados obtenidos arrojan la necesidad de plantear nuevas estrategias en estos tiempos de cambios e incertidumbre en el contexto educativo. El objetivo general de la propuesta es capacitar a los gerentes educativos de la U.E. San Francisco de Sales “Fe y Alegría” con un plan de acción basado en la planificación estratégica como herramienta fundamental para mejorar el desempeño gerencial.

Otra investigación de interés es el de Ojeda (2021), la misma se titula Plan de formación en equipo de alto desempeño que coadyuve al clima organizacional en la Unidad Educativa Guaratari, cuyo objetivo fue proponer un “plan de formación en equipo de alto desempeño que coadyuve al clima organizacional de la Unidad Educativa Guaratari” utilizando como apoyo la Teoría de los dos factores Herzberg y La teoría de las Relaciones Humanas desarrollada por Mayo. Está enmarcada en investigación cuantitativa bajo la modalidad del proyecto factible,

investigación de campo, la muestra es censal, constituida por 7 docentes que laboran en la organización de estudio como total de población.

Se evidenció que existe en la Unidad Educativa Guaratarí deficiencias en cuanto a trabajo en equipo, comunicación, rapidez para agilizar los procesos, además de un clima organizacional desfavorable, por consiguiente, se determinó que es factible la aplicación de una propuesta la cual consta de un plan de formación basado en actividades de talleres de formación y dinámicas de integración que coadyuve al clima organizacional de esta.

Por su parte, Noguera (2021), realizó una investigación titulada Estrategias para el empoderamiento femenino en cargos directivos de las docentes de la Unidad Educativa Aníbal Paradisi, cuyo propósito fue Proponer un Plan Estratégico Gerencial para el empoderamiento femenino en cargos directivos de las docentes; con base en las teorías de Chiavenato sobre el liderazgo. De igual forma, la investigación está elaborada bajo la metodología cuantitativa, tipo de estudio descriptivo, y diseño No Experimental de campo, bajo la modalidad del proyecto factible.

Concluye que actualmente las organizaciones tienen la necesidad de contar con personas que tengan la capacidad de lograr los objetivos planteados, individuos que puedan desempeñar un papel como líder, con la responsabilidad y habilidad de llevar a un buen término las actividades designadas. Un gerente educativo debe formarse a fin de obtener conocimientos que le permitan afrontar las necesidades y exigencias de nuestro tiempo, es por ello que debe tener una formación integral que garantice la capacidad para el análisis y solución de procesos internos y externos y a su vez el logro de la calidad educativa.

En relación a lo mencionado, el liderazgo femenino ha tenido gran influencia en la ejecución de las actividades gerenciales en el ámbito educativo (planificación, organización,

coordinación, ejecución, control y evaluación), aun cuando esto dependa de la persona que asuma el rol de líder, se ha evidenciado que las mujeres logran buenos resultados, gracias a los elementos que la caracterizan entre ellos su liderazgo, muchas veces por encima de la gestión masculina de cualquier organización, incluyendo la familia.

Por su parte, Hernández (2019) realizó una investigación titulada Plan de Acción basado en Gestión del Talento Humano para mejoramiento del Desempeño Laboral de Docentes del Colegio Santa Rosa. El presente estudio tuvo como propósito proponer un plan de acción estratégico basado en gestión del talento humano para mejoramiento del desempeño laboral de docentes del Colegio Santa Rosa, las teorías inmersas son la teoría de Iceberg y la de motivación de Herzberg, se adoptó un diseño de investigación de campo, de tipo no experimental, con una modalidad de proyecto factible.

### **Bases teóricas**

Arias (2012), “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107).

La fundamentación teórica de esta investigación se basa principalmente en la teoría de Iceberg de selección de personal, se centra en las capacidades de los empleados, en diferentes áreas que determina su potencial para satisfacer los criterios de una posición específica. Por ejemplo, un vendedor promovido a gerente de ventas no sólo requiere ambición, sino que también debe poseer la capacidad de motivar a los empleados.

### ***El Modelo del Iceberg de selección del personal (1976)***

El modelo del Iceberg considera seis aptitudes: habilidades, conocimientos, rol social, imagen de sí mismo, carácter y motivación. La habilidad y el conocimiento están situados en la

parte del iceberg que se encuentra por encima del nivel del agua, que se ve fácilmente. Las dos características representan el 20 por ciento de las capacidades de una persona y son relativamente fáciles de determinar. La función social, la imagen de sí mismo, el carácter y la motivación están posicionados en la parte del iceberg por debajo del nivel del agua, oculta al ojo humano. Estos representan el 80 por ciento de las capacidades de una persona, pero son mucho más difíciles de evaluar que la habilidad y el conocimiento.

Para Iceberg determinar los conocimientos y habilidades implica tomarle una prueba al empleado o pedirle que demuestre una habilidad, observar su comportamiento mientras se relaciona con el personal a su disposición. Por ejemplo, ten en cuenta si un empleado trata a sus compañeros de trabajo con respeto y trabaja con ellos para lograr los objetivos relacionados con la empresa, es un trabajador que se encuentra motivado y trata de ser un buen trabajador.

Esta teoría se basa en seis aptitudes importantes que se deben tener en cuenta a la hora de evaluar al empleado como persona, dado que cada uno de estos aspectos afectan el rendimiento del trabajador, del mismo positivamente o negativamente, ya que son parte del individuo.

### ***Teoría de Herzberg: Factores de higiene y motivación en el entorno laboral (1959)***

La teoría de motivación- higiene de Herzberg, conocida como teoría de los dos factores, representada por Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos

son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa).

Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía,

desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla y debido a que no motivan a los empleados.

### **Bases conceptuales**

Dada la importancia de la presente investigación a continuación se señalan diversos conceptos de autores relacionados con el tema en estudio.

#### ***Educación***

La educación es un proceso humano y cultural, complejo. Para establecer su propósito y su definición es necesario considerar la condición y naturaleza del hombre y de la cultura en su conjunto, en su totalidad, para lo cual cada particularidad tiene sentido por su vinculación e interdependencia con las demás y con el conjunto.

Von Cube (1981, p. 23) citado por Sarramona (1989) expresa que:

...la educación consiste en una forma de conducción bien específica, a saber: una conducción que requiere de corrección continua, ya que el discente está constantemente

sometido a influencias internas y externas y además posee él mismo iniciativa y espontaneidad. En pocas palabras, no siempre se comporta como debería según el proceso de conducción. Por esta razón, el educador debe constatar constantemente el nuevo estado del aprendizaje y corregir de acuerdo a esto sus medidas de conducción. (p. 33)

También, presenta presenta las siguientes perspectivas para definir educación: “La educación aparece como medio imprescindible para que el hombre se realice en su plenitud y alcance su fin último, aunque la idea que se tenga del fin depende de la filosofía de partida” (p. 29).

Otra definición de educación presentada por el precitado autor, desde la perspectiva de acción humana es la siguiente:

La educación es un conjunto de influencias sobre los sujetos humanos, pero influencias procedentes de los otros seres humanos. En este sentido la educación se diferencia de la influencia cósmica, climatológica y física de todo tipo que inciden sobre el hombre, y que es necesaria para su desarrollo biológico. La educación es una influencia humana porque se trata de un fenómeno social. (p. 33)

### ***Educación corporativa***

Chiavenato (2009) refiere que la educación corporativa se centra en el desarrollo de los empleados para lograr resultados empresariales. Se trata de un modelo diferente a la formación tradicional, que tiene como objetivo proporcionar conocimientos específicos sobre una materia de la que carece la persona, y pretende aportar una visión más amplia y de largo plazo. La responsabilidad organizacional en la gestión del conocimiento no implica una contradicción con respecto a la iniciativa de las personas para el autodesarrollo.

La gente está preocupada por el futuro y este radica en la educación. La educación corporativa se ve estimulada por un entorno turbulento, curioso e innovador causado por factores externos como la globalización, el desarrollo tecnológico, las fuerzas competitivas y los cambios rápidos y discontinuos. Estos factores afectan la gestión de una organización. Se trata de fomentar el aprendizaje continuo para desarrollar actitudes, mentalidades, hábitos, habilidades y una visión de empresa que pueda proporcionar a las personas las herramientas mentales para perfeccionar su trabajo.

Al respecto, Chiavenato (2009) expresa “El objetivo de la gestión del conocimiento es alinear la educación de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa. Las empresas que prefieren la educación interna han creado sus propias universidades o universidades corporativas” (p. 393).

Es importante enfatizar que muchas organizaciones están haciendo una transición gradual y definitiva de la capacitación y el desarrollo a la capacitación corporativa. La diferencia es que, por su naturaleza y estructura, la formación y el desarrollo suelen ser limitados, generales, precisos (justo a tiempo), reactivos, microorientados y acumulativos. La educación corporativa tiene las ventajas de ser integral, sistemática, activa y sinérgica.

A menudo se basa en el concepto de universidad corporativa y representa un proceso, una mentalidad y un estado de ánimo general más que una ubicación física o una entidad específica en sentido estricto. Según esta visión, las organizaciones del nuevo milenio tendrán cinco características fundamentales conocidas como las cinco "f" en inglés: fast, focused, flexible, friendly y fun (rápido, enfocado, flexible, amigable y divertido).

Además, las personas necesitan desarrollar habilidades personales para operar en el nuevo entorno empresarial.

1. Aprenda a aprender: nuestros empleados deben contribuir de manera constructiva, desde garantizar la calidad del producto hasta mejorar los procesos organizacionales. Por lo tanto, debería poder utilizar diversas técnicas como analiza la situación, haz preguntas, descubre lo que no entiendes y piensa creativamente para generar opciones. El objetivo es hacer del aprendizaje una parte natural del pensamiento y el comportamiento de las personas en el trabajo. El conocimiento de las personas es un activo intangible. Por lo tanto, ya no se consideran un factor de coste en el balance, sino una parte integral del capital intelectual.

2. Comunicación y colaboración: alguna vez el desempeño significó completar una serie de tareas repetitivas, cada una de las cuales estaba asociada con una cualificación profesional. Hoy en día, los equipos son la base de las organizaciones flexibles y la eficacia de las personas depende cada vez más de la comunicación interpersonal y las habilidades de colaboración.

3. Pensamiento creativo y resolución de problemas: En el pasado, la gestión paternalista era responsable de desarrollar medios para aumentar la productividad laboral. Se trata de pensamiento y planificación intensivos. Hoy en día, se espera que los empleados del nivel operativo encuentren formas de mejorar y optimizar su trabajo. Esto requiere que piense creativamente, desarrolle habilidades para resolver problemas y analizar situaciones, realizar investigaciones, descubrir ignorancia y sugerir mejoras.

4. Alfabetización tecnológica: La alfabetización tecnológica solía significar saber cómo utilizar una PC para procesar palabras y realizar análisis financieros. El uso de dispositivos de información que conectan a personas y miembros de equipos es ahora importante en todo el mundo. Las personas necesitan usar computadoras no sólo para tareas relacionadas con el trabajo, sino especialmente para interactuar con expertos de todo el mundo y compartir mejoras y

recomendaciones para los procesos de trabajo. Las computadoras se convertirán en la plataforma de trabajo más importante para las organizaciones.

5. Conocimiento empresarial global: Cada vez más personas necesitan aprender nuevas habilidades técnicas y comerciales para tener en cuenta el entorno competitivo global, pero también para predecir de manera confiable lo que sucederá con sus organizaciones y mercados en el futuro. En este entorno global y volátil, la capacidad de ver el panorama general (Gestalt) en el que opera una organización es fundamental para cumplir con el requisito de agregar valor continuamente a la organización.

6. Liderazgo: La nueva responsabilidad es desarrollar el liderazgo en la organización. Por lo tanto, es importante identificar y desarrollar personas talentosas que puedan liderar las organizaciones hacia el nuevo milenio. Desarrollar líderes es extremadamente importante y el secreto del éxito reside cada vez más en los recursos humanos.

7. Autogestión profesional: Las organizaciones ahora están delegando la responsabilidad de su propio crecimiento y gestión a los individuos, dándoles control sobre sus carreras. Las habilidades necesarias cambian y evolucionan constantemente, por lo que las organizaciones deben esforzarse por garantizar que los empleados de todos los niveles tengan las habilidades, los conocimientos y las capacidades que necesitan para sus actividades actuales y futuras. Por lo tanto, “la capacidad de gestionar la propia carrera profesional se considera ahora una competencia adquirida y es necesaria para desarrollar todas las demás competencias necesarias en el nuevo entorno empresarial”. (Chiavenato, 2011, pp. 338-339)

### ***La organización***

Para hablar de organización es necesario tener presente que la vida de las personas comprende múltiples interacciones con otras personas y otras organizaciones. El ser humano por

su naturaleza desarrolla relaciones sociales cotidianamente. Es un ser de convivencia que se encuentra en constante relación con sus semejantes y vive situaciones que les hacen cooperar y afiliarse a otras personas, con la finalidad de alcanzar algunos objetivos, los cuales de forma aislada no lograrían alcanzar. En tal sentido, se puede decir que una organización es un sistema de partes interconectadas, de actividades y tareas conscientemente coordinadas, conformada por dos o más personas, que le relacionan a través de la comunicación formal y/o no formal, estableciendo acciones de cooperación y trabajo en equipo. La cooperación entre éstas es esencial para la organización.

De acuerdo a Chiavenato (2011): Una organización existe sólo si hay personas capaces de comunicarse, las personas demuestran estar dispuestas a contribuir en una acción conjunta y para alcanzar un objetivo común. El precitado autor afirma que, cuando hay disposición a contribuir con la organización es porque el trabajador tiene la capacidad de sacrificar el control de la propia conducta para beneficio de la coordinación.

Es así como esta disposición a participar y contribuir es diferente en cada individuo y aun en un mismo individuo, en un momento determinado. Por lo que el sistema de contribuciones totales tiende a ser inestable, ya que la contribución de cada integrante a la organización varía en función de las diferencias individuales entre los integrantes, y del sistema de recompensas que utiliza la organización para incrementar las contribuciones de sus trabajadores.

Para hablar de organizaciones, se debe comprender que la vida de las personas implica una variedad de interacciones con otras personas y otras organizaciones. Los seres humanos naturalmente construyen relaciones sociales a diario. Es un ser conviviente que constantemente tiene relaciones con sus compañeros y experimenta situaciones en las que se ve obligado a

cooperar e interactuar con otras personas, con el objetivo de alcanzar determinadas metas que no puede alcanzar por sí solo.

En este sentido, se puede decir que una organización es un sistema de partes interconectadas, actividades y tareas conscientemente coordinadas, relacionadas con la organización a través de comunicación, estableciendo un comportamiento cooperativo, está formada por dos o más personas que trabajan en equipo. La colaboración entre estas es esencial para la organización.

De acuerdo al precitado autor: Una organización existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse y cuando las personas demuestran voluntad de participar en acciones colectivas para lograr objetivos comunes.

Asimismo, afirma que la voluntad de contribuir a la organización se debe a la capacidad de los trabajadores de ceder el control de sus acciones en favor de la coordinación.

Por tanto, la voluntad de participar y contribuir varía de un individuo a otro, e incluso dentro de un mismo individuo en un momento dado.

Por lo tanto, la contribución de cada miembro a la organización fluctúa dependiendo de las diferencias individuales entre los miembros y del sistema de remuneración que la organización utiliza para aumentar las contribuciones de los empleados, lo que hace que el sistema de contribución general sea probablemente inestable.

### ***Capacidades de la organización***

Al considerar las capacidades organizacionales, estas también incluyen la posibilidad de organizar, dirigir, coordinar o llevar a cabo un conjunto específico de actividades y capacidades. Esto incluye capacidades estratégicas, funcionales y operativas.

Esta clasificación fue presentada por Chiavenato (2011, p. 84) y explicada de la siguiente manera: 1. Capacidad estratégica representa un tipo de orientación que tiene un impacto significativo en la dirección estratégica, la capacidad de aprender (adquirir, asimilar información) y organizar al personal superior para liderar la implementación de la estrategia.

Esto incluye la capacidad de evaluar y razonar en la selección de mercados apropiados aprovechando los recursos y capacidades actuales de la organización en línea con los cambios del mercado que requieren diferentes funciones (operativas, financieras, etc.); esto incluye la capacidad de identificar otras oportunidades) incluye investigación y desarrollo) y marketing.

2. Capacidades funcionales: incluye habilidades en marketing, gestión financiera y gestión de operaciones. Es la capacidad de comprender los cambios en el entorno macro, así como en el entorno externo, como los clientes y los competidores.

3. Capacidades operativas: son tareas discretas importantes tales como: Por ejemplo, operar una máquina, utilizar un sistema operativo, completar un proceso de pedido, etc.

### ***Gerencia***

En relación al término gerencia Quintero (2017) expresa que:

La gerencia es el cargo que ocupa una persona dentro de una organización, y él cual debe cumplir múltiples funciones, entre ellas, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. (pp. 59-60)

Krygier (1988) citado por Quintero (2017) define la gerencia como: “un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización (p. 215)” (p. 60).

En este orden de ideas, la administración de las personas ha permitido a las organizaciones ser exitosas, y que alcancen la excelencia, aportando el capital intelectual, de allí

la importancia del factor humano, quien determina que la ventaja competitiva de las empresas proviene de las personas que trabajan en ellas.

En este sentido: las personas en una organización son las que mantienen el statu quo existente, las que crean y fortalecen la innovación. Son las personas que producen, venden, atienden a los clientes, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, monitorean, administran y gestionan el negocio de una empresa, también guían a otros, porque sin personas las organizaciones no pueden existir. Básicamente, una organización es un grupo de personas.

Cuando hablamos de ellos no podemos evitar mencionar a las personas que los representan, que les dan vida y les dan personalidad propia. La forma en que las personas actúan, deciden, trabajan, realizan y mejoran sus actividades, atienden a los clientes y dirigen los negocios de sus empresas tiene dimensiones muy diferentes. Gran parte de esta variación también dependerá de las políticas y directrices de la organización sobre cómo se trata a las personas en sus actividades. (Chiavenato, 2009).

### ***La gerencia de la institución educativa***

La gerencia educativa es una herramienta fundamental para lograr y funcionar eficazmente la estructura organizativa escolar. Por lo tanto, es importante alcanzar metas predeterminadas a través de la motivación continúa brindada por los empleados de la escuela, a través de acuerdos eficientes donde la gerencia orienta a los equipos para lograr las metas de la escuela. Es el proceso de organización y uso de los recursos que el trabajo siempre inspira, acompaña, guía y premia. (Zea-Vallejo, 2019)

La gerencia educativa es definida por Morgado, Aldana e Isea (2019) como aquel proceso que “implica los principios básicos de la administración y la gestión desde la comunidad

educativa, pues una escuela es una organización social que administrativamente obedece a los postulados gerenciales en cualquier escenario” (p. 51).

Hablar de gerencia en la educación, implica conducir la institución educativa a través de un conjunto de habilidades directivas que reconceptualicen las formas de pensar y actuar en los diferentes procesos administrativos, pedagógicos, de gestión, curriculares, comunitarios para alcanzar eficacia, eficiencia, del centro escolar. Al respecto, Elías (2016) señala: “la gestión educativa tiene como propósito dar operatividad a la organización escolar, para alcanzar de manera satisfactoria los objetivos establecidos con el colectivo institucional” (p. 111).

En ese sentido, gerenciar adecuadamente una institución educativa es esencial, buscando mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad se comprometan con la ejecución del proceso educativo, a la par que la escuela se involucra en las actividades comunitarias para vincular los objetivos sociales con los escolares. Tal como lo exponen De La Rosa-Pachay y Pareja-Merchán (2017): “la función de un gerente educativo es garantizar ante la sociedad, el gerente educativo debe poseer ciertas cualidades como conductor de una organización, destacando la importancia de las funciones académicas y administrativas que le competen” (p. 22).

### ***Talento humano***

El talento es siempre un tipo especial de persona. Y no todo el mundo tiene siempre talento. Para ser talentoso debe existir una diferencia competitiva por la que uno sea valorado. Hoy en día, el talento incluye cuatro aspectos importantes de las capacidades de un individuo.

1. Conocimiento. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.

2. Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar conocimientos, crear e innovar para resolver problemas y situaciones. En otras palabras, las habilidades consisten en convertir el conocimiento en resultados.

3. Juicio. Se trata de saber analizar situaciones y contextos. Significa saber acceder a datos e información, tener una mente crítica, evaluar hechos, sopesar las cosas y definir prioridades.

4. Actitud. Se trata de saber implementarlo. Una mentalidad emprendedora le permite alcanzar y superar objetivos, asumir riesgos, actuar como catalizador del cambio, agregar valor, alcanzar la excelencia y centrarse en los resultados. Permite a una persona autorrealizar su potencial. Talento era el nombre de una moneda valiosa en la antigüedad.

Hoy en día, las organizaciones necesitan saber cómo integrar, organizar, desarrollar, recompensar, mantener y auditar este valioso activo. ¿Y quién debería hacerlo? Este es un desafío no sólo para el área de Administración de Recursos Humanos ARH, sino para toda la organización. Este es un activo demasiado importante como para limitarlo a una sola área de la organización. Como resultado, la gestión de recursos humanos es cada vez más importante para el éxito de una organización. Esto se debe a que, como se explicó en el párrafo anterior, las personas no necesariamente tienen talento.

### ***Gestión del talento humano***

Chiavenato (2011) en relación a la gestión del talento humano, señala que:

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas esenciales se transfieren a terceros

por medio de subcontratación (outsourcing). Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. El viraje es enorme. “A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas” (p. 42).

De acuerdo con Hernández (2019): “La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que consideran que el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados” (p. 24).

Por su parte, Chiavenato (2009), la resume en seis procesos básicos, denominados procesos para integrar personas o admisión de personal, procesos para organizar a las personas o aplicación, procesos para recompensar a las personas o compensación, procesos para desarrollar a las personas o desarrollo, procesos para retener a las personas o mantenimiento y procesos para auditar a las personas o monitoreo, siendo estos procesos específicos de cada organización, estudiados de acuerdo a la situación, pues depende de aspectos como la cultura, las características del contexto ambiental, la tecnología utilizada, el negocio, los procesos internos y un sin número de variables importantes.

### ***Admisión de personal***

Para Chiavenato (2009), la admisión es el proceso de atraer candidatos calificados a puestos de trabajo y se relaciona con dos aspectos importantes: reclutamiento y selección de personal.

En este sentido, representa una metodología con la característica clave de centrarse en el comportamiento humano, mientras que los conceptos cualitativos se centran en aspectos fundamentales para garantizar la relevancia y coherencia con los objetivos organizacionales.

Algunas organizaciones siguen los procesos descritos por Chiavenato para el reclutamiento (interno o externo) y la selección (a través de entrevistas, pruebas de conocimientos y habilidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad o técnicas de simulación) y en otras estos procesos pueden diferir en su organización.

### ***Reclutamiento***

Es el proceso mediante el cual las organizaciones comunican y divulgan sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación. El papel del reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea. Es así como el reclutamiento constituye un puente entre al mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. (Chiavenato, 2009)

El reclutamiento es el proceso mediante el cual la dirección o el departamento de gestión de una organización seleccionan personas para cubrir puestos vacantes. Si bien esta selección debe ser objetiva y debe considerar, entre otras cosas, el perfil laboral general del candidato, su historial laboral, sus talentos y habilidades, si no se hace correctamente podría resultar en la

contratación de alguien que no es adecuado para el puesto, lo que llevaría a disminución del rendimiento y con ello poca productividad. Debido a esto, los gerentes deben pensar a quién contratan y si su trabajo aportará valor y éxito a la organización.

De igual manera, el autor citado señala que la selección implica buscar entre una variedad de candidatos para encontrar a la persona que mejor se ajuste a los puestos que existen dentro de la organización y a las habilidades que requiere la organización, lo que sugiere que el proceso de selección tiene como objetivo mejorar o mantener o aumentar la eficiencia, desempeño humano y eficacia organizacional.

### ***Selección de personal***

La selección de personal actúa como un filtro que permite que solo ciertas personas con características deseables ingresen a la organización. Un concepto antiguo y bien conocido es que la selección consiste en seleccionar a la persona adecuada para el trabajo adecuado en el momento adecuado. La selección en un sentido amplio se refiere a seleccionar entre una variedad de candidatos a la persona que mejor se adapta al puesto dentro de la organización y a las habilidades requeridas por la organización. Por lo tanto, el proceso de selección tiene como objetivo mantener o mejorar la efectividad organizacional, así como la eficiencia y el desempeño humano. Al fin y al cabo, se trata de capital intelectual que las organizaciones deben mantener o mejorar. (Chiavenato, 2009, p.137)

### ***La evaluación***

Es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de alguien en función de unos criterios a través de un conjunto de normas, comúnmente utilizados para caracterizar sujetos y actores humanos corporativos de interés, incluyendo las artes, la educación, la justicia,

la salud, las fundaciones y las organizaciones sin fines de lucro, o la determinación sistemática del mérito, valor, o importancia, los gobiernos y otros servicios de bienestar humano.

### ***Estrategias gerenciales***

Dentro de las funciones de un gerente, hay diversas tareas las más importante es lograr el buen funcionamiento de la organización, para ello es necesario planificar estrategias en pro de mejorar la calidad educativa y desempeño de todo el personal de la institución. Por su parte, Chiavenato (2009), plantea varias definiciones sobre las estrategias gerenciales, entre las cuales destaca: “implica la definición de objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos” (p. 454).

### ***Manejo del capital humano***

Entendemos por manejo la acción de manejar, de organizar o conducir una organización o una situación bajo características especiales que lo acerquen a una meta apropiada. Es por ello que al manejar un capital humano se refiere a guiar a personas que se desempeñan dentro de un sitio laboral, con el fin de aprovechar sus potencialidades, talentos y cualidades, brindándole un clima organizacional apropiado para que tengan un buen desempeño. Por lo tanto, las autoridades que cumplen tal rol deben contar con presencia, autoridad, poder de decisión, iniciativa y otras cualidades que sean propicias para tener un buen manejo.

### ***Planificación***

Es un método que permite implementar directamente planes resultantes de la observación, el diagnóstico o la justificación, una herramienta que permite buscar metas específicas y alcanzarlas, para lo cual se desarrollan diversas estrategias y utilizan recursos. Los directivos desempeñan el papel más importante en una organización, son quienes realizan los planes para controlar a los empleados para lograr lo que quieren.

### ***Desempeño laboral***

Chiavenato (2009) define el desempeño como:

El comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos. El gerente puede brindar consejos y orientación en lugar de mandar, controlar y ser impositivo. (p. 260)

Por ello que las organizaciones deben propiciar un clima organizacional adecuado, basado en una gerencia que sepa administrar y gestionar correctamente a todo su personal y la cual tenga herramientas adecuadas para el reclutamiento del mismo, así como una evaluación continua que les permita saber objetivamente como es el rendimiento de cada uno de los mismos y cuáles son sus talentos, para asignar adecuadamente los cargos.

### ***Potencialidades***

Las potencialidades humanas son aquellas que ayudan a desarrollarse plenamente en las actividades a lo largo de la vida y que son fundamentales para el crecimiento de personal en el desempeño de cada rol, actividad o acción como función fundamental.

### ***Cualidades***

Las cualidades son las características que distinguen y definen a las personas, los seres vivos en general y las cosas, el término proviene del latín qualitas y permite hacer referencia a la manera de ser de alguien o algo.

### ***Nivel académico***

Nivel académico o grado académico, es una distinción dada por alguna institución educativa, generalmente después de la terminación exitosa de algún programa de estudios educativos o profesionales que una persona posee.

### ***Asignación de cargo***

La asignación de cargo es el proceso en el cual el gerente o personal encargado de una organización después de evaluar correctamente a una personal, sus potencialidades, cualidades, nivel académico y experiencia le otorga un puesto laboral para el cual esté capacitado, de manera que pueda ejercerlo eficazmente sin inconvenientes.

### ***Evaluación del desempeño***

Cada organización debe contar con una serie de instrumentos que les permita saber y medir el desempeño de sus trabajadores, dado que los mismos son quienes le arrojarán de manera objetiva los logros alcanzados dentro de su área de trabajo y si está capacitado para el mismo o para ser promovido a un cargo superior, en la investigación se resalta esta variable ya que si no se tiene dicha evaluación no puede considerarse si el desempeño del personal es bajo o no.

Chiavenato (2011) define la evaluación de desempeño como:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la

evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. (p. 245)

### ***Objetivos de la evaluación de desempeño***

El propósito principal de llevar a cabo la evaluación de desempeño en una organización es determinar el valor del trabajo realizado por el empleado en la empresa, así mismo es de mucha utilidad para medir el nivel de competitividad de la organización ya que si el equipo de trabajo demuestra eficiencia y logro de sus metas individuales y en su área, estarán contribuyendo al beneficio de la empresa en su totalidad.

### ***Beneficios de la evaluación del desempeño docente***

Si se evalúan constantemente al personal docente se obtendrán resultados favorables ya que si se le evalúa constantemente podrán conocer los siguientes aspectos:

- Cuál es Nivel académico que posee actualmente o actualizaciones que realiza, para saber si está acorde al cargo que ocupa en la institución.
- Perfil docente que posee según lo establecido en la Ley Orgánica de Educación, Reglamento de la Profesión Docente y la Constitución de la República.
- Cómo es su relación con los estudiantes, padres, madres y representantes.
- Desarrollo en el área de trabajo.
- Años de antigüedad en la organización.

Es por ello que es fundamental que cada organización lleve un registro específico del desempeño de sus empleados, donde se evalué a su vez los aspectos más relevantes necesarios para el cargo que desempeña.

## **Bases legales**

### ***Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)***

En su artículo 102 establece: La educación es un derecho humano y un deber social fundamental... instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal.

Artículo 104. La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica. (p. 21)

Este artículo, aunque no se cumpla en su totalidad, señala que el ejercicio docente estará a cargo de personas preparadas para asumir dicho reto, y que el Estado está en la obligación de la actualización permanente y garantizando la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente. Es necesario hacer mención que es fundamental la preparación y actualización de los docentes para su ejercicio en cualquiera de sus funciones, y así actualizarse y adaptarse al nuevo contexto por el que transcurre actualmente.

### ***Ley Orgánica de Educación (2009)***

La Ley Orgánica de Educación (2009) hace referencia a la gerencia educativa en su artículo 14, donde manifiesta que:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental concebida como un proceso de formación integral, gratuita, laica, inclusiva y de calidad, permanente, continua e interactiva, promueve la construcción social del conocimiento, la valoración ética y social del trabajo, y la integralidad y preeminencia de los derechos humanos, la formación de nuevos republicanos y republicanas para la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación individual y social, consustanciada con los valores de la identidad nacional, con una visión latinoamericana, caribeña, indígena, afrodescendiente y universal. (p. 3)

También en el Artículo 19:

El estado, a través del órgano con competencia, en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando tanto los colectivos internos de la escuela, como a diversos actores comunitarios participantes activos de la gestión escolar en las instituciones, centros y planteles educativos en lo atinente a la formación, ejecución y control de gestión educativa bajo el principio de corresponsabilidad, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República y en la presente ley. (p.12)

El artículo anterior reseña la importancia del trabajo en conjunto de todos los entes que trabajan dentro de una institución educativa, el gerente (director) como cabeza es el principal exponente para que las metas sean cumplidas a cabalidad con eficacia, sin embargo, también se denota muchas debilidades en torno a la ley antes señalada.

Artículo 38: La formación permanente es un proceso integral continuo que, mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país. (p. 6)

Todos los entes que hacen vida dentro de una institución educativa se encuentran en la obligación de una formación permanente que contribuya al mejoramiento diario de sus labores dentro de la misma.

#### ***Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (2009)***

Por otra parte, en el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (2009) expresa:

Artículo 69: El director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados. (p.62)

#### ***Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)***

En el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) en el Capítulo I del personal docente expresa lo siguiente:

Artículo 11: Las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos

modernos, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyen en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y de dirección. Asimismo, mantendrá una política de edificaciones escolares que haga posible el funcionamiento de los planteles de su dependencia en locales ad-hoc. Igualmente, cuidará de que exista mobiliario, equipos y servicios indispensables para el cumplimiento de los fines básicos de la educación. (p.14)

Se entiende que el Estado está en la obligación de equipar al docente con material necesario para su desempeño, pero lamentablemente en la mayoría de los casos, esto no se cumple.

***Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (2012)***

A su vez la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (2012) establece en relación al mejoramiento continuo lo siguiente:

Artículo 314. En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción. (p. 104)

## CAPÍTULO III

### FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

#### **Paradigma de investigación**

Todo proceso investigativo debe partir de la definición del paradigma a considerar para su abordaje, entendido este término desde la perspectiva de Martínez Miguélez (1997), como un sistema de ideas basado fundamentalmente en supuestos que son, además, de diferentes, contrastantes, los cuales rigen el pensamiento en cuanto a investigación científica se refiere, y a todos los aspectos que a ella concierne. Tales como, la naturaleza de lo que se pretende conocer; los métodos de conocimiento; los criterios de validez para evaluar la calidad investigativa; entre otros inherentes a la visión o postura investigativa adoptada, esté enmarcada en la mirada clásica de la ciencia, o en una postpositivista.

Considerando la situación abordada en esta investigación, se hizo desde una perspectiva cualitativa, la cual "...implica el modo de encarar el mundo empírico, desarrollando conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas" (Taylor y Bogdan, 1992). Postura desde la cual, en este capítulo se presentan los elementos concernientes a las estrategias metodológicas a implementadas a fin de generar el análisis descriptivo de la gestión del talento humano desde las vivencias de los docentes en la Unidad Educativa "El Apóstol Pedro"; intencionalidad de la investigación en el contexto detallado más adelante.

Entendido el término paradigma desde la perspectiva de Martínez Miguélez (1997), ya planteada, y de Pérez Serrano (1994) quien lo define como conjunto de creencias y actitudes que

dan apertura a una amplia visión de mundo, además, permite orientar en cuanto a métodos para el abordaje, instrumentos a utilizar y otros aspectos que pretendamos contrastar; por sus características el paradigma interpretativo se presentó como acorde a las particularidades de este proceso investigativo a lo largo de su desarrollo. El mismo, se detalla más adelante partiendo de su descripción y presentándolo como postura cónsona para dicha trayectoria.

### ***De lo interpretativo a un análisis descriptivo***

En el contexto de las Ciencias de la Educación convergen diferentes paradigmas, positivista e interpretativo, marcando una dicotomía metodológica: cuantitativa y cualitativa cónsonas con dos modos diferentes de percibir, abordar e interpretar los fenómenos y hechos socioeducativos. Presentándose el interpretativo como una alternativa ante las limitaciones del positivista, cuando de abordajes investigativos en las ciencias humanas se trata; como es el caso de este estudio desarrollado en el contexto educativo desde las vivencias de los actores del proceso investigativo; la realidad relacionada con la gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa.

Desde lo ontológico, el paradigma interpretativo concibe la realidad como constructiva, múltiple, holística y divergente. En cuanto a sus antecedentes históricos, el mismo surge desde la fenomenología, el interaccionismo simbólico interpretativo, la etnografía, la antropología. Fue impulsado desde la escuela alemana, entre sus autores clásicos representativos están; Husserl, considerado su fundador, Dilthey, Berger, Shutz, Mead, Lukman, entre otros (Ricoy Lorenzo, 2006).

Dentro de sus características, Pérez Serrano (1994) resalta que para el mismo la teoría constituye una reflexión emergente en y desde la praxis, y que la realidad está construida por significados e interpretaciones de las personas de acuerdo a su interacción con los demás en un

contexto determinado. Al hacer énfasis en la comprensión de procesos emergentes de las creencias, valores y reflexiones considera que el conocimiento es relativo al significado otorgado por las personas a través de su interacción por lo que cobra sentido en el mundo cultural y en lo cotidiano del fenómeno educativo; como fue el abordado en esta investigación.

Además, el mismo Pérez Serrano (1994) menciona que dicho paradigma se caracteriza por describir el hecho en el que se desarrolla el acontecimiento, optando para ello por una metodología cualitativa basada en una descripción contextual de una situación que garantice lo intersubjetivo en la captación de la realidad a través de una recogida sistemática de información que facilite un análisis interpretativo. Asumiendo así, que “La metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (p. 11).

Así, como también rechaza el monismo metodológico al ser sinónimo de imposibilidad de aproximación al conocimiento del mundo social, abogando por la pluralidad de métodos y estrategias cónsonas con la acción humana; emergentes de sus realidades interaccionantes, ya que, el ser humano es un sujeto interactivo y comunicativo. De allí, su comportamiento social “no puede explicarse sino a través de la interpretación que los sujetos hacen de la situación en sus respectivas interacciones” (Pérez Serrano, 1994, p. 32).

Esto, teniendo presente que el eje de la investigación en sí no es la persona sino su pensamiento expresado en el lenguaje, verbal y gestual, como expresión genuina de su realidad; involucrando su percepción y visión del mundo. De manera tal, que lo antes expuesto hace evidente la inherencia del paradigma interpretativo con la situación abordada en este proceso investigativo, como fue la realidad relacionada con la gestión del talento humano y las

estrategias gerenciales para la praxis educativa, lo cual fue explorado, interpretado y analizado desde las vivencias de los docentes en el contexto de la acción investigativa.

### *Un estudio fenomenológico*

Partiendo de lo antes expuesto acerca del paradigma interpretativo y entendiendo que el método es el camino del pensamiento y de la práctica ejercida durante y para el abordaje de la realidad, ocupa un lugar central en el interior de las teorías, se debe pensar en él como la articulación entre contenidos, pensamientos y existencia. De allí, que debe incluir tanto concepciones teóricas para el abordaje, como todas las técnicas que posibiliten la construcción de la realidad y la inspiración divina, creativa del investigador. Desde esta perspectiva, la concepción de estudio fenomenológicos de Sandín Esteban (2003) fue la alternativa que acompañó esta trayectoria investigativa.

Dicha escogencia, obedeció a que un estudio fenomenológico como lo plantean Creswell (1998) y Sandín Esteban lo reafirma (2003), tiende a la descripción del significado de vivencias de una persona o grupo acerca de un concepto, fenómeno o situación. En este sentido, la fenomenología no está interesada en la explicación, en qué causa determinada situación, sino en qué es la situación. Es decir, su preocupación está en los aspectos esenciales relacionados con la experiencia vivida, como fue el caso de la presente investigación. La cual, como ya ha sido señalado, partió de explorar acerca de la situación de estudio desde las vivencias de los docentes en el contexto de la acción investigativa.

Desde dicho enfoque, el estudio fenomenológico se centra en los aspectos individuales y subjetivos de la experiencia, en el caso de esta investigación se hizo énfasis en interpretar desde la experiencia de los docentes la realidad relacionada con la gestión del talento humano en el contexto abordado. De manera tal, que es cónsono con lo planteado por Martínez Miguélez

(2004), quien expresa que: “La fenomenología es el estudio de los fenómenos tal como son *experimentados, vividos y percibidos* por el hombre” (p. 137), autor cuya perspectiva metodológica orientó el camino desarrollado de la presente investigación por su adecuación al contexto educativo.

### ***Diseño de la investigación***

Tomando en cuenta que este abordaje investigativo estuvo enmarcado en el paradigma interpretativo, y su desarrollo fue a través de un estudio fenomenológico como método de investigación, su diseño se caracterizó por ser flexible, entendido desde la perspectiva de Maxwell (1996), quien lo concibe como la “estructura subyacente y la interconexión de componentes de un estudio y la implicación de cada elemento sobre los otros” (p. 4). Definición que apunta hacia una articulación no lineal entre los elementos constitutivos del diseño.

Lo cual, permitió hacer modificaciones en forma paulatina a lo largo del proceso investigativo (Mendizábal, 2006), respetando las fases y la sistematización que caracteriza a un estudio fenomenológico, a fin de garantizar el logro de la intencionalidad de la investigación, es decir, generar el análisis descriptivo de la gestión del talento humano desde las vivencias de los docentes.

### ***Etapas de la acción investigativa***

Lo antes expuesto exige que se haga del abordaje investigativo un proceso sistemático, por lo que es necesario seguir un plan organizado con la flexibilidad ya antes mencionada. De allí, el desarrollo de esta investigación se hizo siguiendo las etapas y pasos propuestos por Martínez Miguélez (2004), los cuales están fundamentados en ideas de los autores más representativos de la orientación fenomenológica, tales como; Husserl, Heidegger, van Kaam, Shutz, Spiegelberg, entre otros.

**Etapa previa.** Esta tiene que ver con la **clarificación de presupuestos**, los cuales fueron reducidos al mínimo, es el denominado proceso de epojé de Husserl. Esto implicó, considerar los presupuestos relacionados con una situación estudiada, tales como; valores, actitudes, creencias, presentimientos, intereses y conjeturas. Lo cual, fue necesario tener presente y constreñir su posible interferencia en el desarrollo investigativo. Esto, con la intención de poner entre paréntesis todos los prejuicios, como lo propone Martínez Miguélez (2004).

**Etapa descriptiva.** Esta se realizó en tres pasos con el propósito de lograr una descripción lo más próxima posible a la realidad, además, lo menos prejuiciada. Para que así, reflejara la realidad vivida por cada sujeto involucrado en la investigación. En cuanto a los pasos a seguir, están los siguientes:

Primer paso: Elección de la técnica o procedimiento apropiado. La técnica utilizada para recopilar la información fue la entrevista semiestructurada a los sujetos seleccionados como informantes clave. Los detalles concernientes a estos aspectos, son descritos de manera detallada más adelante.

Segundo paso: Realización de la observación, entrevista, cuestionario o auto reportaje. En el caso de esta investigación, solo se usó la entrevista como técnica cuyos detalles son explicados en el apartado correspondiente a la recolección de la información, técnicas e instrumentos.

Tercer paso: Elaboración de la descripción protocolar. Pasos que se fueron cumpliendo durante la trayectoria investigativa, y son detallados en próximos apartados de este mismo capítulo, excepto la descripción protocolar que está en el cuarto.

**Etapa estructural.** La tarea aquí estuvo centrada en el estudio de las descripciones contenidas en los protocolos. Lo cual, se desarrolló de acuerdo a los siete pasos propuestos por Martínez Miguélez (2004), que se menciona a continuación:

- Primer paso: Lectura general de la descripción de cada protocolo.
- Segundo paso: Delimitación de las unidades temáticas naturales.
- Tercer paso: Determinación del tema central que domina cada unidad temática.
- Cuarto paso: Expresión del tema central en lenguaje científico.
- Quinto paso: Integración de todos los temas centrales en una estructura particular descriptiva
- Sexto paso: Integración de todas las estructuras particulares en una estructura general.
- Séptimo paso: Entrevista final con los sujetos estudiados.

Es importante resaltar, que los pasos se fueron cumpliendo de manera espontánea, sistemática y simultánea. Los seis primero contemplan acciones que están tan imbricadas que difícilmente se pueden dar de manera separada. En relación al desarrollo de esta etapa investigativa, Martínez Miguélez (2004) expresa:

La mente humana no respeta esta secuencia en forma estricta, ya que, en su actividad cognoscitiva, se adelanta o vuelve atrás con gran rapidez y agilidad para dar sentido a cada elemento o aspecto; sin embargo, por constituir actividades mentales diferentes, conviene detenerse en cada una por separado, de acuerdo a la prioridad temporal de la actividad en que ponen el énfasis. (p. 145)

Atendiendo dicha recomendación, las evidencias de su seguimiento para el proceso investigativo están ubicadas en el capítulo IV donde se hace la presentación y análisis de la información, iniciando con la presentación del material protocolar.

### ***Contexto de la acción investigativa***

La investigación se desarrolló en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”, ubicada en Ruiz Pineda, parroquia Miguel Peña, Valencia, estado Carabobo, plantel de carácter privado,

tiene dos turnos, ofrece atención en los niveles educativos; primaria y media general. Cuenta con el siguiente personal:

Tabla 1

*Personal de la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”*

Función	Cantidad
Directivo	1
Docentes coordinadores	2
Docentes de aula	15
Administrativo	2
De mantenimiento	1

*Sujetos participantes e informantes clave*

Entendiendo la concepción de sujetos participantes en un proceso investigativo como aquellas personas que forman parte activa del contexto de estudio y que están involucradas en la situación que se pretende abordar. En el caso de la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”, este conglomerado estuvo conformado por la directora, los 15 docentes y los dos docentes coordinadores, siendo la coordinadora académica responsable de esta investigación.

Es importante señalar, que una vez iniciado dicho abordaje se hizo la selección de un directivo y tres docentes como **informantes clave**. Lo cual, se hizo tomando en cuenta lo expresado por Taylor y Bodgan (1992), quienes indican que estos deben ser “... individuos reflexivos y están en condiciones de aportar a las variables de proceso, intuiciones culturales que el investigador no haya considerado, sensibilizando al mismo hacia las implicaciones valorativas de algunos hallazgos concretos” (p.66).

### ***La recolección de la información: Técnicas e instrumentos***

Las técnicas constituyen procedimientos de actuación concreta y particular de recogida de información relacionada con el método que se utiliza en la investigación, mientras que los instrumentos refieren los medios para la obtención de la información. En correspondencia con la fenomenología, como método seleccionado en este caso, se utilizó la entrevista semiestructurada como técnica y el guion para la misma como instrumento; tal como se detallan a continuación.

Esto, considerando que la entrevista constituye una técnica acorde a la metodología cualitativa, adopta una forma de dialogo coloquial o **entrevista semiestructurada**, no un intercambio formal preguntas-respuestas. Su aplicación se hizo utilizando dos guiones preparados previamente, contenidos en los anexos B y C; uno para el directivo y otro para los docentes seleccionados como informantes clave.

Las mismas, fueron grabadas utilizando un teléfono celular inteligente Tecno Spar C8, posteriormente transcritas respetando el lenguaje original de cada informante para la correspondiente exploración, interpretación y análisis planificado como directrices para lograr el análisis descriptivo de la gestión del talento humano desde las vivencias de los docentes en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”, ubicado en Ruiz Pineda, parroquia Miguel Peña, Valencia, estado Carabobo; intencionalidad de este proceso investigativo.

Es importante señalar, que antes del inicio del mismo se obtuvo el Consentimiento Informado de directivo y docentes participantes, de acuerdo a lo contemplado por el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias (2011), en el segundo capítulo del Código de ética para la vida, tal como se muestra en el anexo A.

### ***Procedimiento de organización e interpretación de la información***

Posterior a las entrevistas a informantes clave, se procedió a la organización, interpretación y análisis de la información recolectada a fin de identificar los nudos críticos relacionados con la gestión del talento humano y sus estrategias gerenciales en el personal directivo y docente del contexto de la investigación. Lo cual, se hizo a través de un proceso de categorización y posterior triangulación (Martínez Miguélez, 2004), a fin de obtener un todo organizado que permitió resaltar la información más significativa que pueda nutrir el análisis descriptivo de la situación abordada, y así lograr la intencionalidad propuesta para este proceso investigativo.

### ***Aspectos bioéticos de la investigación***

Cada comunidad universitaria debe tener presente la importancia y necesidad de hacer cumplir los valores y principios de la bioética y la bioseguridad en la investigación, desde la multidisciplinariedad para garantizar los derechos humanos y la vida en todas sus formas. Para ello fueron creadas las comisiones de Bioética en todas las facultades de la Universidad de Carabobo.

En este sentido, se define Bioética como la rama de la Ética que se dedica a proveer los principios para la correcta conducta humana respecto a la vida. Es Ética para la vida y se basa en los principios de solidaridad, justicia y equidad tanto entre los seres humanos que actualmente ocupamos el planeta, como entre las generaciones presentes y futuras; e indirectas con el resto de los organismos vivos que habitan el planeta y los ecosistemas de los cuales forman parte.

Cabe destacar que, toda investigación debe responder a una necesidad ante la que se buscará la verdad a través del conocimiento, pero es imprescindible que todo tenga un

fundamento ético que garantizará que lo que se realice sea para el bien del hombre, la sociedad y el ecosistema (Del Castillo Salazar y Rodríguez Abrahantes, 2018).

Es por ello que, en toda investigación hay obligaciones éticas que están centradas en el principio de responsabilidad, de las instituciones, los colectivos e individuos, de procurar un desarrollo sustentable en la dimensión ambiental, cultural, social y política; así como no obstaculizarlo por acción u omisión. Abarca necesariamente las actividades, personas, colectivos e instituciones involucradas en el desarrollo de la investigación en ciencia, tecnología e innovación.

Por lo tanto, se deben establecer autorregulaciones, a fin de minimizar en lo posible los efectos adversos que pudieran resultar de sus actuaciones en el campo científico y tecnológico, y que pudieran amenazar la vida en el planeta. En este sentido, para el desarrollo de esta investigación se dio cumplimiento a los valores y principios bioéticos, iniciando por los principios de responsabilidad y autonomía, al solicitar a la directora de la institución contexto de estudio, el permiso respectivo a través de una entrevista en la cual se presentó la idea de desarrollar la investigación.

Además, de darle a conocer el propósito investigativo, se le presentó el formato del consentimiento informado, se le comunicó acerca de los docentes seleccionados como informantes clave a quienes también se les facilitó el respectivo consentimiento informado para su lectura, aprobación, mediante su firma y la de otros miembros de la comunidad escolar como testigos.

### ***Valor Social***

Toda investigación reviste gran valor social ya que los resultados tienen como finalidad brindar beneficios tanto a comunidades específicas como a la sociedad en general en las distintas

áreas del saber. En la presente, están como principales beneficiados el cuerpo directivo y docente de forma directa y los integrantes de esta comunidad educativa de forma indirecta.

### ***Validez Científica***

La validez científica de la investigación en el campo cualitativo se determinó de acuerdo a los criterios de calidad de Guba y Lincoln (1985), presentados detalladamente por Mendizábal (2006), dentro de los cuales están los siguientes:

1. Credibilidad: Implica poder evaluar si el conocimiento construido por el investigador está fundamentado en construcciones propias de los sujetos comprometidos con la investigación.

2. Transferibilidad: para la fenomenológica, se puede aplicar este criterio considerando que una descripción minuciosa, densa, puede ser transferida para abordar otras realidades con contextos similares.

3. Seguridad y/o auditabilidad: con este criterio, se pretende verificar que de alguna manera se siguieron los procedimientos pautados para la obtención de información, es decir, que los mismos no fueron a capricho o improvisación de la investigadora; dicha información está a la disponibilidad y puede ser objeto de auditoría para aquellas personas que deseen evaluar la calidad el proceso investigativo.

4. Confirmabilidad: este criterio, plantea la posibilidad que otro investigador confirme si los hallazgos poseen concordancia con la información recopilada, pudiendo consultar con los sujetos comprometidos con el proceso investigativo.

5. Contribuciones: implica la evaluación de la calidad del proceso investigativo en función a su aplicabilidad social, lo cual guarda relación con su valor social, antes expuesto.

## CAPITULO IV

### PRESENTACION Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACION

#### Presentación del material protocolar

A continuación, se presenta el material protocolar contentivo de la información obtenida a través de las entrevistas a los informantes clave seleccionados considerando el compromiso y sentido de pertenencia para la institución, contexto de la acción investigativa. Dicha información, fue transcrita de manera fiel y exacta de la grabación realizada a cada informante, incluyendo momentos de silencio y la repetición de palabras. La intervención de la investigadora está identificada con la letra **I**, y la de los informantes clave con la **E**.

La información, se presenta en el siguiente orden: presentación de cada infórmate clave identificados con las letras A, B, C y D, tipo de personal, género, lugar, día y fecha de la entrevista. Luego, están las tablas contentivas de transcripción textual de la entrevista, el proceso de análisis de donde surgieron las unidades temáticas, el tema central y la expresión en lenguaje científico, tal como fue expuesto en la descripción dada de las etapas del proceso investigativo, propuestas por Martínez Miguélez (2004), presentadas en el capítulo que antecede.

Para finalizar, se presenta la discusión de los resultados donde estos son contrastados con los hallazgos de otros investigadores, en contextos internacionales y nacionales, además con los fundamentos que sirvieron de apoyo para la ubicación de la situación de estudio en el contexto teórico-conceptual.

Tabla 2

*Presentación y protocolo del informante clave A*

**Personal:** Directivo

**Género:** femenino

**Lugar de la entrevista:** Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”

**Día/fecha:** martes 09 de enero de 2024: 2.00 p. m.

Categorización Unidades temáticas	n°	Transcripción textual de la entrevista
Realce del rol de gerente educativo	1	<b>I: Buenas tardes profe vamos a, realizar una, unaaa,</b>
	2	<b>esteeee, socialización de acuerdo a sus intereses y, y sus</b>
	3	<b>apreciaciones. Desde el perfil gerente que desempeña</b>
	4	<b>acá en la institución El Apóstol Pedro, ya que usted es</b>
	5	<b>la directora, y pues, dueña del plantel, entonces</b>
	6	<b>quisiera preguntarle algunas cositas con relación a a</b>
	7	<b>su preparación, pues, y al desempeño que ha llevado</b>
	8	<b>durante todos, ¿25 años, profe tiene la institución?</b>
	9	<b>E: Si, más o menos 25 años si de servicio tengo, más de</b>
	10	25, tengo casi 32 años, y la institución tiene 25 años de
	11	fundada.
	12	<b>I: Bueno, tiene bastante tiempo en el rol de gerente,</b>
	13	<b>¿siempre has sido tú la directora, o has tenido...?</b>
	14	<b>E: No, no, <u>siempre he sido yo la directora, y he estado</u></b>
	15	<b><u>antes de ser directora de aquí, en otros planteles, también</u></b>
	16	<b><u>como directora.</u></b>
	17	<b>I: Como directivo. Profe, ¿cuál es tu nivel académico?</b>
	18	<b>E: Licenciada en Educación, con postgrado en Gerencia</b>
	19	Educativa, eeee, y abogado de la república.
	20	<b>I: Ay profe, buenísimo porque tienes la maestría en</b>
	21	<b>Gerencia, ¿en qué tiempo profe?</b>
	22	<b>E: y de tiempo, eso fue el, dime qué, no se, pero bueno,</b>
	23	hace mucho tiempo.
	24	<b>I: ¡Sí! naguará profe, hasta hubiese podido servir</b>
	25	<b>también como tutor de mi trabajo. Sí, porque una de</b>
	26	<b>las cosas que...</b>
	27	<b>E: Mee... (No se logra captar lo que dice, mientras la</b>
	28	investigadora habla)
	29	<b>I: En gerencia, sí. Y es abogada a..., Ok... Educación,</b>
	30	<b>¿qué mención, profe?</b>
	31	<b>E: En Educación Física, primera promoción.</b>

	32	<b>I: ¿Qué, profe, proyección, profe, tiene para continuar fortaleciendo tu formación profesional? ¿te ves en la, en la continuidad de actualización? ¿dónde?</b>
	33	
	34	
	35	<b>E: <u>Realmente, ya, ya no, Carmen, ya yo estoy pensando en el retiro, con 62 años, estoy pensando en retirarme, más bien.</u></b>
Edad como limitante para el fortalecimiento profesional	36	
	37	
	38	<b>I: ¿Descansar?</b>
	39	<b>E: <u>Descansar porque ya pienso, que ya me he pasado mi juventud y todo mi tiempo de esa juventud, este, estudiando y preparándome para este trabajo, y ya yo creo que, de momento muy bien de retirar. Sin embargo, claro, esteee, en los diferentes, en los diferentes espacios que he estado, y que me han propuesto, mira profe, vete para este taller, para esta charla, ahí siempre me van a conseguir porque es importante que el docente, o el profesional de cualquier área, siempre esté en lo que es, en la actualización, siempre se actualizando aquellos conocimientos nuevos, y más que todo, también, con el mismo avance que la sociedad requiere, que requiere, que, que los profesionales estén al día por las tecnologías, muchas cosas. Claro, que estoy abierta, pero, realmente, en mi pensamiento ya va más bien al descanso, que estar pensando; voy a hacer esto o lo otro, otro.</u></b>
	54	
	55	<b>I: Claro.</b>
	56	<b>E: Sin embargo, fíjate que, en estos días, eh, pensé hacer un, una especialización en derecho Penal, ya, pero ya, este, por, por vía online, pues que no sea semi presencial, que tiene que estar pidiéndome la universidad, pero ya en otra área, pero, ya no sería en el área de educación.</b>
	57	
	58	
	59	
	60	
	61	<b>I: Este profe, con relación a tu experiencia como gerente de la Unidad Educativa El Apóstol Pedro, ¿cómo te has sentido en todo este tiempo que, tu colegio ha funcionado? ¿cómo has sentido que ha sido la dinámica?</b>
	62	
	63	
	64	
	65	
	66	<b>E: Bueno, mira, e, personalmente, <u>me he sentido superbién, porque cuando tú haces algo que te gusta, algo que, que, que te llena por vocación, porque es algo que, que tú sientes, puedes hacer, tú, te sientes bien, te sientes agrada, te gusta tú trabajo. Te sientes cómoda, y, y a nivel personal, eso ha pasado, pues, yo me he sentido cómoda, me he sentido, eh, que estoy logrando lo que realmente anhelo, de logrado mis metas.</u></b>
La vocación como base para la satisfacción laboral y personal	67	
	68	
	69	
	70	
	71	
	72	
	73	
	74	<b>I: ¿Y tus expectativas?</b>
	75	<b>E: <u>Las experiencias que he tenido en el colegio, han sido muy nutritivas para mí, porque, así como yo he enseñado muchas personas, como que estaba comentando, también,</u></b>
La interrelación con	76	
	77	

la comunidad como fuente de aprendizaje	78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91	<u>he aprendido de muchas personas, y no solamente personas adultas, sino de los mismos estudiantes tu aprendes muchas cosas. Este, y de los representantes, de toda la gente que ha servido con el colegio, tú aprendes, yo por lo menos te tuve un aprendizaje con un estudiante, hace mucho tiempo, cuando, cuando él, el que te conté que llegó y dijo, dijo él, que, que trajo el representante para que se quejara porque un profesor lo había regañado, y yo le dije, ¿por qué tú no le dices a tu papá, porque yo te regaño más duro? Me dijo, no profe usted me regaña con razón; son situaciones que, que te despiertan, que te dan luz y algunas que, en algunas cosas, pues, he aprendido a ustedes; mis estudiantes he aprendido. La expectativa que yo tengo con el colegio, es que el colegio</u>
Proyección de expectativas en función a otros profesionales	92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113	<u>cada día pueda ser mejor, y que en el tiempo supere situaciones, puede hacer, eh, superar las situaciones que se presentan cada día, y no solamente eso, sino que, pueda, este, nada, crecer, crecer, y que, y que, pueda las personas encontrar en el colegio una, una, un lugar que realmente llene sus necesidades, sus requerimientos. Eh. Y eso es importante. Muchas personas pues algunos han ido mal. Pues no, no me gusta porque para complacer a todo el mundo imagínate tú. Pero, este, muchas personas se han ido de aquí hasta llorando que no quieren dejar la escuela y agradecido agradeciéndole a todo el mundo agradeciéndole a Dios y a todo el mundo de haber estado en la escuela. Yo quisiera que ese porcentaje de personas aumentara con el tiempo, porque todo el mundo saldrá contento de aquí. Claro, ¿verdad? Que saliera contento y que yo a la vez también me sienta contenta este de hacer un buen trabajo con los estudiantes, de hacer un buen trabajo con las mismas familias, porque tú a veces en el colegio no solamente estás educando estudiantes, sino que educas también a la familia. Mhm, mmm. Fíjate que en la última reunión que tuvimos, cuando yo les decía, ¿quién tiene el poder? Yo no sé si tú estabas en esa reunión, y nosotros tenemos el control, nosotros tenemos poder porque hay representantes que se encuentran. Está imposibilitado para llamar la atención a sus hijos. Entonces, la expectativa del colegio es que sea un instrumento de bendición para la familia. Que sea un instrumento de bendición para los hogares. Que sea un instrumento de bendición para la sociedad. De que de aquí del plantel salgan personas que. Que sean útil al país, que sea útil a su familia, que sean útiles a la sociedad, que no sean una carga, sino todo lo contrario, que sea un</u>
Gerencia educativa como poder y control	114 115 116 117	<u>reunión, y nosotros tenemos el control, nosotros tenemos poder porque hay representantes que se encuentran. Está imposibilitado para llamar la atención a sus hijos. Entonces, la expectativa del colegio es que sea un instrumento de bendición para la familia. Que sea un instrumento de bendición para los hogares. Que sea un instrumento de bendición para la sociedad. De que de aquí del plantel salgan personas que. Que sean útil al país, que sea útil a su familia, que sean útiles a la sociedad, que no sean una carga, sino todo lo contrario, que sea un</u>
Interés por el bienestar de la comunidad	118 119 120 121 122 123	<u>instrumento de bendición para la familia. Que sea un instrumento de bendición para los hogares. Que sea un instrumento de bendición para la sociedad. De que de aquí del plantel salgan personas que. Que sean útil al país, que sea útil a su familia, que sean útiles a la sociedad, que no sean una carga, sino todo lo contrario, que sea un</u>

124 agente de paz, que sea un agente de aportar solución y  
 125 que sea un agente profesional que pueda prestar sus  
 126 servicios para que las personas tengan una mejor calidad  
 127 de vida. Eso es lo que yo espero del colegio.

128 **I: Profe, con relación a las expectativas institucionales,**  
 129 **como me estabas comentando, ¿qué esperas de los**  
 130 **distintos actores de la comunidad escolar?**

131 **E:** Cuando tú me hablas de actores de la comunidad  
 132 escolar, yo estoy estamos hablando de cómo son los  
 133 maestros, lo que son, lo que son los representantes, ¿qué  
 134 espero de ellos? Bueno, no espero más de lo que ellos  
 135 puedan dar, porque cada quien da lo que tiene. No espero  
 136 más porque como yo, o sea, voy a exigirle a una persona  
 137 algo que no que no pueda de ellos. Lo que ellos puedan  
 138 aportarme en sus experiencias y en sus propias vivencias  
 139 y en sus opiniones. Que esas opiniones me sirvan a mí  
 140 para mejorar no solamente el trabajo académico, sino la  
 141 misma institución. Eso para mí es importante. Sus  
 142 opiniones son importantes para mí, son válidas y son  
 143 importantes. Este, y lo otro es que la otra expectativa que  
 144 necesité de ellos desmontar la otra expectativa que tengo  
 145 de ellos. Bueno, en ese en primer lugar, que ellos puedan  
 146 aportar, eh, Mmm soluciones, ideas que puedan mejorar  
 147 el servicio educativo y en el segundo lugar de que la  
 148 escuela a ellos le puedan también ser útil, claro, dar  
 149 respuestas que ...

150 **I: ¿Podamos nosotros, eh? Y como usted dice, eh,**  
 151 **tener ese feedback de de de formación, vamos a**  
 152 **decirlo así porque nos formamos ambos, ¿no? y de**  
 153 **colaboración realmente**

154 **E:** Muchas veces me siento recargada muchísimas veces,  
 155 y eso ha sido por la pérdida de profesionales excelente  
 156 que he tenido conmigo, que ya no están y que yo  
 157 delegaba. Como te decía al principio, Carmen con los  
 158 ojos cerrados, fue la pérdida de esas, de esos ausentes. A  
 159 veces me hacen de de ese personal, me hace sentir  
 160 recargada, pero estoy tratando de de dar un eh, como de  
 161 de de oportunidades y de y de confianza en las personas  
 162 que tengo de verdad. Estoy tratando de delegarle  
 163 responsabilidades y permitir que ellos puedan desarrollar  
 164 la confianza para su en su trabajo. Pues para yo también  
 165 sentirme un poquito más, más tranquila, más tranquila,  
 166 sabiendo que tengo gente profesional y de confianza que  
 167 están haciendo el trabajo que le corresponde, entonces yo  
 168 tengo que hacer las de todo, eh, Tengo que hacer la parte  
 169 de evaluación de he tenido que hacerlo. Últimamente

Dificultad para  
delegar funciones

---

	170	estoy más descargada con las postulaciones, pero he
	171	tenido que hacer la parte de evaluación, he tenido que
	172	hacer la parte de orientación. También está congelado en
	173	esa parte y en lo que es la coordinación que cosas que le
	174	corresponden a las coordinadoras. Muchas veces yo como
	175	director tengo que dejar mi trabajo para hacerlo. Sí, me he
	176	sentido recargada muchas veces, muchísimas veces. Pero
	177	todo va al paso que Dios quiere. Llegará el momento en
	178	que yo ya me sienta más, más tranquila, como en otras
	179	oportunidades que me he sentido tranquila. No todo el
	180	tiempo ha sido la recarga. Es como periodos, ¿verdad?
	181	como periodos, sobre todo cuando me he sentido sola por
	182	un momento.
	183	<b>I: ¿Sientes que tu trabajo es valorado?</b>
La valoración de la	184	<b>E:</b> Valorado por mi familia y valorado con las personas
comunidad como	185	que que en mí, en mi pobre experiencia le he enseñado.
agente motivador	186	Sí, he valorado con mi familia, sí, con sí, pero mmm. Y
	187	valorado, también por mis estudiantes, <u>muchas veces,</u>
	188	<u>muchísimas veces valorado también este por los mismos</u>
	189	<u>representantes que muchas veces, como yo te decía, se</u>
	190	<u>van con ese deseo más bien de quedarse, ¿no? eh, en</u>
	191	<u>otras cosas. En otras ocasiones no ha sido así, pero más</u>
	192	<u>sido las positivas que los negativos.</u> Y realmente yo
	193	pienso que el ser humano debe estar, debe de afirmarse en
	194	lo que piensa de sí claro y en lo que dice su conciencia en
	195	cuanto a lo que tú haces, en lo que tú dices como tú vives.
	196	Si como dice la Biblia, si tu conciencia no te acusa en paz
	197	estas, entonces yo siento paz, porque yo me siento que no
	198	he violentado mis valores, los he mantenido firme en
	199	cuanto a lo que es la formación de estudiantes, del
	200	personal y si no me valoran ellos, no importa, me valoro
	201	yo misma, me valoro a Dios, pero si lo he sentido
	202	muchísimas veces, muchísimas veces y Y cuando se
	203	ponen a hablar a mí, de mí, así que esto a mí me da pena,
	204	yo le cambié la conversación. Mira, tú sabes que esto
	205	porque no me gusta que me halaguen, no me gusta, pero
	206	sí es este sentido que se me ha reconocido en muchas
	207	oportunidades. <u>Mi trabajo, todo tu esfuerzo y tu</u>
Autoreconocimiento	208	<u>dedicación, que ha sido de ejemplo. Carmen, es ejemplo</u>
	209	<u>para muchas personas en cuanto a lo que es el empeño, la</u>
	210	<u>dedicación para para sacar de la nada algo. Yo empecé sin</u>
	211	<u>nada, y yo sé que...</u>
	212	<b>I: Cuéntame un poco de eso, profe. ese inicio</b>
	213	<b>E:</b> Carmen, en el sentido de que estaban con las uñas, con
	214	las uñas, es para para empezar la escuela. Estamos en una
	215	parte alquilada, prestada y no teníamos un pupitre, no

---

---

216 teníamos nada, no teníamos absolutamente nada. Algunas  
217 cositas rudimentarias que conseguimos por ahí, como  
218 completamente antiguos máquinas de escribir, cosas así.  
219 Y ahí empezamos con 43 estudiantes, desde primero a 6.º  
220 grado. Esa era la cantidad de gente que tenía 43  
221 estudiantes y tenía tres, tres personas que trabajaban  
222 conmigo, eh, teníamos grados juntos, primero, segundo,  
223 tercero y 4.º y 5.º y 6.º. Y tenía tres personas que  
224 trabajaban allí y yo era la directora, la persona que  
225 limpiaba y este, la coordinadora era la que iba a las  
226 reuniones, la que estaba ahí. Y eso fue, y a veces cuando  
227 no venía un docente, estaba de docente, también estaba de  
228 docente, era la señora de la cantina, era la señora de la  
229 limpieza y era la directora. Y muchas veces me tocó ser  
230 maestro. Imagínate un ejemplo a seguir y de ahí bueno,  
231 estamos aquí.

232 **I: Este, profe cuando te hace eh la evaluación del**  
233 **desempeño, ¿te realizan la retroalimentación?**

234 **E:** ¿Cuándo yo le hago la evaluación a los profesores?

235 **I: Cuando te la hacen a ti, por ejemplo, los entes de, de**  
236 **zona educativa**

237 No, tú sabes que cuando ya tú estás en en puesto directivo  
238 no te hacen evaluación de desempeño, sencillamente tú  
239 estás trabajando. Y si por alguna situación, más que todo  
240 política, porque los cargos a nivel directivos, en tanto en  
241 los planteles como a nivel son educativas, son cargos  
242 políticos, este, te cambian, bueno, te cambian y ya hay  
243 puntos. O sea, no es porque tú si lo hiciste mal, porque no  
244 ha habido un instrumento como decirte mira, te voy a  
245 hacer una evaluación en tu trabajo no lo hay. Las  
246 evaluaciones en este caso de tanto de en la parte directiva  
247 que no tiene estudiantes, pues es para los secretarios, pero  
248 sí para para un director o para, como en mi caso, como  
249 como apoyo técnico en zona educativa nunca eh se hace  
250 esa valoración así de examen o una evaluación. No, eso  
251 no, no se ve, no sé.

252 **I: Acá dentro de la institución, ¿se reciben actividades**  
253 **de apoyo para la formación profesional, por parte de**  
254 **las autoridades educativas?**

255 **E:** Eee ¿cómo? (la investigadora repite parte de la  
256 pregunta). Bueno, tú sabes que en en, en diferentes lo que  
257 son las instituciones privadas y lo que son las  
258 instituciones públicas en las instituciones públicas, si hay  
259 ese feedback es correcto y la zona educativa a través del  
260 de la división de académico o cualquier otra, otra  
261 coordinación. Ahora con la nueva estructura eh van a los

---

---

Autonomía para actividades en pro del crecimiento personal y profesional	<p>262 planteles hacer ese tipo de de talleres para los docentes, lo  263 que se llamaba antes este mejoramiento profesional tenía  264 la, el nombre este, <u>pero ya para las instituciones privadas</u>  265 <u>como esta no, ya el director se encarga de buscar los</u>  266 <u>recursos, traerlos y coordinar pues esos talleres, pero en</u>  267 <u>en en las públicas sí se ve, sí se ve más.</u></p>
	<p>268 <b>I: Pero, ¿usted se muestra siempre presta para eso,</b>  269 <b>profe, para, para fortalecimiento del personal?</b></p>
	<p>270 Lo que pasa es que, eh, precisamente ese equipo de  271 trabajo que, que que te estaba hablando de que forman  272 que formé hace muchos años y que ha estado formando  273 desde años, ha sido también a través de eso, ¿no? A través  274 de, por ejemplo, tenemos hemos hecho talleres de  275 autoestima deeee hemos hecho un taller de en... como se  276 diría de comunicación, no sé, no recuerdo el nombre.  277 estuve viendo por el certificado este de la convivencia, de  278 evaluación ... Este tipo de talleres no solamente para el,  279 eilll, también para los estudiantes y los representantes a  280 través de la escuela para padres, que ahora se llama  281 crianza amorosa. También, siempre se ha estado  282 pendiente de esa parte. Últimamente, no lo hemos hecho,  283 pero sí <u>normalmente hacemos talleres de planificación.</u>  284 <u>Bueno, hicimos uno dependiendo de los profesores. Yo</u>  285 <u>voy a ir manejando porque ya yo no voy a repetir los</u>  286 <u>mismos talleres a la gente, que ya tengo claro. Entonces,</u>  287 <u>cuando tengo personas nuevas, entonces yo veo la</u>  288 <u>necesidad. Y sí, claro, cuando uno hace la revista, por</u>  289 <u>ejemplo, lo que es la planificación o realizar la</u>  290 <u>evaluación, uno se da cuenta que sí hay carencias en</u>  291 <u>cuanto a esos aspectos.</u> Entonces uno busca la manera de  292 traer el de preparador para que instruya y aclare dudas y  293 todas esas cosas. Sí, claro que sí. Este proceso es  294 interpersonal, se llama taller de relaciones  295 interpersonales. Empezaron a pelear entre ellos. Vi la  296 necesidad porque una amiga que trabaja con eso y bueno,  297 el taller que hicimos sobre vinculación afectiva fue muy  298 bueno. Sí, fue muy, muy bueno para fortalecer el talento  299 humano. Muy contentos, mmm.</p>
Atención centrada en la instrucción acerca de planificación y evaluación	<p>300 <b>I: Sí profe, con relación a las áreas personal, social,</b>  301 <b>académica o socio comunitaria, ¿qué área te gustaría</b>  302 <b>fortalecer en tu equipo de trabajo? En las áreas de</b>  303 <b>personal social, académica o socio comunitaria, ¿qué</b>  304 <b>área te gustaría fortalecer y también fortalecer la o, la</b>  305 <b>comunitaria?</b></p>
	<p>306 <b>E: Me gustaría fortalecer en la comunitaria, porque</b>  307 <u>pienso que es importante que la escuela se encuentra</u></p>

---

---

Inercia gerencial: reconozco y no acciona efectivamente	308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349 350 351 352 353	<p><u>inmersa en la comunidad donde, donde esta verdad</u>  <u>muchas veces nosotros este nos dedicamos mucho en la</u>  <u>parte académica, en mejorar la parte académica, pero nos</u>  <u>desvinculamos de lo que está alrededor de la escuela,</u>  <u>entonces sí me gustaría fortalecer más ese esa</u>  <u>comunicación.</u> De verdad que pienso que <u>es muy</u>  <u>importante que la escuela cuente con la comunidad... con</u>  <u>las autoridades de de la de la comunidad, con los líderes</u>  <u>de la comunidad, me encantaría, porque yo pienso que</u>  <u>eso este es nutritivo para ambas partes, tanto para la</u>  <u>escuela como para la la comunidad.</u> Este, este y esta  comunidad me ha albergado aquí durante 25 años.  Primero una calle más arriba, ahora aquí y de verdad que  yo sé que la comunidad aprecia la escuela, pero sí me  gustaría fortalecer más esa relación.</p> <p><b>I: ¿Cómo fortalecer el talento humano de tu personal, de tu personal, con... con el área? ¿sería en la escuela para padres en este con relación a la comunidad?</b></p> <p>E: Mira este, este, (hay una breve interrupción, se oye el sonido de una puerta que abren y cierran, alguien busca a la directora y ella pide que pare un momento la grabación de la entrevista, luego se retoma la entrevista).</p> <p><b>I: ¿Qué área consideras tu que requiere actualización, mejoramiento personal acá dentro de la institución para el fortalecimiento del talento humano en el personal, bien sea la personal social, área académica o área sociocomunitaria?</b></p> <p><b>E:</b> Aja, el área sociocomunitaria quisiera fortalecerla a través de de esa interrelación que debe haber entre la comunidad y la escuela, reconociendo que a esta comunidad le debo los 25 años de trabajo... y quisiera que los mismos trabajadores, estee de la institución, que foman parte de esta comunidad pudieran afianzar, fortalecer esa interrelación institucional con la comunidad.</p> <p><b>I: Profe, ¿usted está de acuerdo con el desempeño del desarrollo de actividades para el fortalecimiento de estas áreas?</b></p> <p><b>E:</b> Claro, ujuu, sí, me encantaría.</p> <p><b>I: ¿Aceptarías la integración de otros especialistas y la integración para el fortalecimiento del talento humano y capacitación del personal?</b></p> <p><b>E:</b> Claro que sí, mira mira este Carmen, hay, aquí en la comunidad hay una emisora de radio, hay dos emisoras de radio, a mi meee encantaría que la escuela tuviera esa relación y ese intercambio con esas dos emisoras de</p>
---	--	--

---

---

354 radio.

355 **I: ¿Cómo se llaman esa emisora, profe?**

356 **E:** Hay una emisora que es cristiana que es por aquí, esa  
357 se llamaaaa (silencio), ay no me acuerdo, yyy... inclusive  
358 nosotros hicimos un taller ahí de locución, y está una que  
359 es de la comunidad, que está por aquí por la torre por la  
360 calle e la torre, no recuerdo cómo se llama, esa también es  
361 de la comunidad pues, de información, esos programas  
362 radiales serian, en esas emisoras serían excelentes. Para  
363 nosotros colocar, por ejemplo, nuestras actividades,  
364 integrarnos pues, llevando programas educativos, que se  
365 yo, no sé. Pero, si esas dos emisoras funcionan aquí en la  
366 comunidad; a mi me gustaría hacer un enlace con ellos...  
367 (Acuerdan buscar información acerca de las emisoras a  
368 través de dos representantes, y así verificar si funcionan).

369 **I: Profe, a nivel personal, ¿cómo has visto el**  
370 **desempeño del personal desde octubre, desde que**  
371 **comenzamos, hasta la fecha?**

372 E: Bueno, mira, Carmen, yo pienso que, si vamos a  
373 evaluarnos, de uno al veinte, algunos están en... la  
374 mayoría está aprobada, la mayoría.

375 **I: ¿Has visto un cambio, profe? ¿Ya la resistencia del**  
376 **inicio...?**

377 Mira, realmente te voy a decir algo, Carmen. Los  
378 profesores se han adaptado mucho al trabajo y al  
379 ambiente, al ambiente laboral y a las normas de la  
380 exigencia del plantel. Pienso que ellos han cumplido en  
381 totalidad con las expectativas en ese sentido, de  
382 habituarse, relacionarse, sentirse bien y acoplarse, a  
383 sentirse apropiados de los espacios. Siento que hay ese  
384 sentido de pertenencia que están desarrollando. Y muchos  
385 de ellos, como yo les decía a ustedes en estos días,  
386 pareciera que los conociera de años, con una confianza  
387 increíble de que no te conocí, no, cómo le hablo, sino que  
388 ha sido como unaaaa, con este personal ha sido, más que  
389 todo con el de la tarde que se está incorporando, ha sido  
390 una relación muy espontánea, muy sencilla, muy abierta,  
391 en ese sentido de comunicaciones y relaciones  
392 interpersonales. Y en cuanto a lo que es la parte  
393 académica, hasta ahorita me han cumplido de una manera  
394 excelente, como algunos casos que ya tú conoces, que ha  
395 sido, bueno, por otros pequeños problemas, pero  
396 realmente en forma general ha sido satisfactoria. Ha sido  
397 satisfactoria y me siento contenta de verdad, Carmen, con  
388 el equipo, esperando que nosotros como directivos  
399 podamos seguir orientándonos y motivarlos, ¿verdad?,

---

Interés por mantener  
un clima laboral  
beneficioso

---

400 motivarlos a seguir, porque no solamente el salario, como  
401 le sacó (se omite nombre mencionado por ética)  
402 temprano, es lo que necesita un docente. Un docente  
403 necesita sentirse bien en el lugar donde trabaja. Y no  
404 solamente un docente, cualquier persona. Tú te sientes  
405 incómoda y tú no vas a rendir lo que tú podrías rendir en  
406 otro ambiente, ¿verdad?, en un ambiente donde tú te  
407 sientas agradable.

408 **I: Tú ves a tus maestros como socios del aprendizaje.**  
409 **No como instrumentos, o sea, no como un simple**  
410 **empleado sino como socios del aprendizaje.**

411 **E:** Así, y ese es el ambiente que se respira... Gracias a  
412 Dios. Y eso es lo que, bueno, a través... Y eso ha costado,  
413 Carmen, no te creas. Y en algunas oportunidades he  
414 tenido resistencias que yo he tenido que decirle adiós.  
415 ¿Ves? Porque estamos como sin ti. Claro, me ha tocado.  
416 Recién tuvimos que hacer esa... Tuve que hacer esa...  
417 tomar esa decisión. Lo que tuvieron aquí. Pero es lo que  
418 yo te digo. Si yo te siento aquí un día y te explico, te  
419 digo, mira, esto es lo que yo espero de ti, esto es lo que yo  
420 quiero, esto es lo que yo necesito que tú me respondas. Y  
421 tú no acatas lo que yo te estoy diciendo. Entonces, yo  
422 digo, no me sirve para el equipo, porque mi expectativa  
423 del equipo es otra, es lo que tú tienes, ¿sabes? y si tú no te  
424 puedes amordear a esas exigencias laborales y a esas  
425 maneras de ver las cosas como las veo yo, entonces tú no  
426 me sirves de mi equipo, porque vas a ser una  
427 contraposición, y me vas a retrasar. Y no solamente eso  
428 que me vas a retrasar, sino que también vas a ser de mal  
429 ejemplo para los demás. Entonces no eres necesaria, en  
430 esas condiciones no eres necesaria. Entonces, gracias a  
431 Dios, con este equipo que tenemos en este año, en 2023,  
432 2024, ha sido fabuloso. Inclusive con el mismo profesor  
433 de inglés que se fue, un muchachito que venía con la  
434 bicicleta, caía y encajaba, pero lamentablemente no sé  
435 qué le pasó, el profesor no pudo volver. Inclusive es que  
436 nos conocimos poquitos días, a Alexander era que se  
437 llamaba, le decíamos algo así. Bueno, y bueno, y tuvimos  
438 un problema con el profesor (se omitió el apellido por  
439 ética), chévere, todo normal, lo único que, bueno, tú  
440 sabes, ya no había control de grupo y esas cosas. Pero, sin  
441 embargo, la decisión fue de él, y bueno, gloria a Dios me  
442 evitó, tenía que decirle adiós si la situación continuaba.  
443 Pero en línea general, bien, bien, bien, bien, y gracias a  
444 Dios por el equipo, espero que se siga fortaleciendo y que  
445 podamos permanecer en el tiempo trabajando juntos.

---

446 Porque esa es la idea, ¿ve? Porque yo tengo años aquí,  
 447 Magaly tenía años aquí, la profesora Marisela tenía  
 448 muchos años, esa era que lo era, fue asunto de su papá,  
 449 pero el equipo aquí, la mayoría, ha permanecido por  
 450 mucho tiempo, ... la misma señora que limpia, este, ¿qué  
 451 más? que ha permanecido mucho, pues, mucho, mucho.  
 452 **I: Bueno, profe, muchísimas gracias.**  
 453 **E:** No, de nada, Carmen. Vamos a ver si te sirve, si no te  
 454 sirve.

**Tabla 3**

*La gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro” desde lo expresado por el directivo institucional (informante A)*

Unidad temática	Tema central	Expresión en lenguaje científico
Realce del rol de gerente educativo	La informante A es enfática al expresar su rol gerencial en a lo largo de su trayectoria profesional (L 14-16). Desde su visión, considera la edad como limitante para continuar en actividades para el fortalecimiento profesional (L 35-42). Como directivo y por su experiencia, considera la vocación como base fundamental para la satisfacción laboral y personal (L 66-73), y a la comunidad escolar como fuente de aprendizaje (L 75-81). Centra sus expectativas, lo que espera como directivo, en el desenvolvimiento profesional y personal de otros profesionales bajo su coordinación (L 91-106), ya que para ella el ejercicio como gerente educativo le otorga poder y control (113-127).	Considerando el contexto de la investigación, la informante A, en el rol directivo ejercido desde su visión de la gerencia educativa, en cuanto a la gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa, el área vocacional es fundamental para la satisfacción laboral y profesional, además de la autovaloración y el aprovechamiento de las relaciones interpersonales como fuente aprendizaje y motivación. En su estilo de conducción institucional, ha logrado objetivos al materializar la consolidación de una institución educativa que ha crecido y se ha mantenido activa durante 25 años. Manteniendo la operatividad de la
Edad como limitante para el fortalecimiento profesional		
La vocación como base para la satisfacción laboral y personal		
Proyección de expectativas en función a otros profesionales		
La interrelación con la comunidad como fuente de aprendizaje		
Gerencia educativa como poder y control		

---

Dificultad para delegar funciones	Concepción que podría acarrear la dificultad expresada para delegar funciones institucionales (L 162-169). En su rol gerencial,	organización escolar, empleando lo que ella identifica como poder y control, lo que se podría traducir como características inherentes a profesionales que gestionan el talento humano, quienes deben contar con poder de autoridad, poder para la toma de decisiones e iniciativas, y control de actividades propias de la organización.
Interés por el bienestar de la comunidad	expresa interés por el bienestar de la comunidad (117-127). Lo cual, va más allá del personal que conforma la institución al referirse en oportunidades al contexto geográfico donde está ubicada la institución	
La valoración de la comunidad educativa como agente motivador	donde ha permanecido durante 25 años (L 335-342). Aunque, hasta el momento su atención ha estado centrada en la comunidad educativa, docentes, estudiantes y mantenimiento, a quien valora como agente motivador para el rol directivo (L187-192);	
Autoreconocimiento	ejercicio ante el cual destaca el autoreconocimiento (L 207-211). En cuanto a las actividades para el desarrollo personal y profesional, afines con el desarrollo del talento humano, como directivo centra más la atención en aquellas que instruyen en relación a los procesos de planificación y evaluación (L 283-291), a pesar de existir autonomía para seleccionar dichas actividades (L 264-267). La informante, en su rol como gerente educativo, expresa en interés y ejecuta acciones en pro de un clima laboral beneficioso (L 377-392). Su interés por interrelacionarse con la comunidad, contexto geográfico de la institución donde ha permanecido	
Atención centrada en la instrucción acerca de planificación y evaluación		
Autonomía para actividades en pro del crecimiento personal y profesional		
Interés por mantener un clima laboral beneficioso		

---

---

Inercia gerencial: reconoce y no acciona efectivamente durante 25 años (L 306-318), sin embargo omitió manifestar algún proyecto al respecto, lo cual podría representar un indicio de inercia gerencial; reconoce y le falta accionar efectivamente.

---

#### Tabla 4

*Presentación y protocolo del informante clave B*

**Personal:** Docente

**Género:** masculino

**Lugar de la entrevista:** Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”

**Día/fecha:** viernes 09 de enero de 2024: 3.30 p. m.

Categorización Unidades temáticas	n°	Transcripción textual de la entrevista
	1	<b>I: Buenas tardes profesor, ¿como esta? Eee le voy</b>
	2	<b>hacer una serie de ee socialización con relación a lo del</b>
	3	<b>proyecto de investigación eee talento humano en</b>
	4	<b>gerencia educativa este, quiero conversar con usted</b>
	5	<b>cuáles son sus puntos de vista con relación a al</b>
	6	<b>potencial humano aaa como tu vez el desempeño este</b>
	7	<b>profesional ee acá pues en el ambiente laboral del</b>
	8	<b>colegio y y pues cuales serían los aportes que pudieras</b>
	9	<b>dar para la investigación (investigadora tose).</b>
	10	<b>E:</b> Este, mi nombre es Ernesto González soy técnico
	11	superior universitario en electricidad mención potencia
	12	industrial egresado del instituto universitario en
	13	tecnología de Valencia IUTEVAL en el año 2003
	14	posteriormente estudie en el año 2008 agarre la
	15	licenciatura en educación mención desarrollo cultural
	16	trabajo social en la universidad nacional experimental
	17	Simón Rodríguez en Canoabo... municipio Bejuma
	18	estado Carabobo.
	19	<b>I: ¿Viajabas?</b>

---

---

Formación, interés y  
acción laboral de  
acuerdo a las  
necesidades  
comunitarias

20 E: Ee nooo! Había un núcleo aquí en Valencia pero todo  
21 lo que eran las cosas académicas, diligencias, tramites de  
22 constancia de estudio y todo eso tenía que ir hasta ya la  
23 universidad nacional experimental Rodríguez tal y como  
24 suu su nombre lo dice en ese momento saco una carrera  
25 queeee de verdad fue muy solicitada porque unnn un  
26 licenciado en educación mención desarrollo cultural  
27 trabajo social era para trabajar directamente en la parte  
28 social con las comunidades era un tipo de educación  
29 directamente con...ee nosotros hicimos muchos  
30 proyectos, muchos proyectos en las comunidades  
31 proyectos que impactaron por lo menos en la comunidad  
32 la Isabelica hicimos uno que tenía que ver con con el  
33 tema de la de la recolección de desechos sólidos todo eso  
34 esteee que en su momento tuvo su efecto en su momento  
35 y bueno los trabajos en ese momento el ejecutivo nacional  
36 necesitaba personas queeee que se metieran en las  
37 comunidades hacer el trabajo pues, digamos de  
38 concientización pues, este y bueno además de eso, ejercí  
39 desde durante aproximadamente dos años en la empresa  
40 donde yo trabajaba, que era la Estadal Eléctrica  
41 CORPOELEC, donde trabajé en el Departamento de  
42 Desarrollo Social. O tal como la palabra lo dice, el título  
43 de licenciado en educación, mención desarrollo cultural,  
44 trabajo social entonces me dieron la oportunidad deee de  
45 trabajar con la, en ese momento la jefa del del  
46 departamento de desarrollo social, estadal, con la  
47 licenciada Alejandra Jiménez que ya no está en la  
48 empresa, eee y bueno estuve trabajando ahí, hicimos  
49 algunos este, diagnósticos en las comunidades,  
50 diagnóstico participativo comunitario, hicimos asistimos  
51 a muchas comunidades en el tema eléctrico, en el tema  
52 social, municipio de Puerto Cabello, eee etc. Tuvimos en  
53 Valencia, en la Gran Valencia, Morón, el eje costero, y  
54 bueno, ayudamos a muchas comunidades en ese sentido.  
55 Ee... También, tuve la oportunidad de ejercer parte de esa  
56 carrera educativa durante 8 años en el centro de  
57 formación profesional German Celli Sauna ee mejor  
58 conocido como la escuela de CADAPE (sonó teléfono).  
59 Después, de ahí salí al departamento de desarrollo social,  
60 duré 2 años, pero después (tose investigadora) me  
61 cambiaron a otro departamento, incluso solicité cambio  
62 para otro departamento. Actualmente, ahora me encuentro  
63 dando esteee clases de matemática y física. Tuve la  
64 experiencia de trabajar en colegios priv... he tenido  
65 experiencia de trabajar en colegios privados, tales como...

---

---

Interés por la formación profesional	66 en colegios privados. En la parte de colegios privados, y 67 bueno, <u>soy estudiante actual del cuarto trayecto de</u> 68 <u>Ingeniería Eléctrica. Estoy ahorita en el cuarto trayecto,</u> 69 <u>me falta aproximadamente un año.</u>
	70 <b>I: En esa experiencia, profe, ¿has podido codearte de</b> 71 <b>mucho talento humano?</b>
	72 <b>E:</b> si, correcto
Interés por la actualización académica en el área de educación	73 <b>I: ¿Y has podido aprender de la gerencia, si eee ¿Qué</b> 74 <b>podieras tú traer desde tu experiencia para la</b> 75 <b>gerencia educativa?</b>
Interés por concatenar estudios con la experiencia en el área de educación	76 <b>E:</b> desde mi experiencia bueno, fijate quee yo <u>en estos</u> 77 <u>días estoy analizando en mi casa, de que me está</u> 78 <u>llamando mucho la atención esa parte de de de hacer de</u> 79 <u>hacer como una maestría, hacer como una parte</u> 80 <u>educativa. Pues, conversando con una gran amiga, este</u> 81 <u>esa gran amiga me está recomendando que haga una</u> 82 <u>maestría en la parte de investigación educativa, entonces</u> 83 <u>me está como llamando la atención hacer una maestría</u> 84 <u>puede ser en la Universidad de Carabobo, en la</u> 85 <u>universidad donde bueno yo siempre he querido estudiar</u> 86 <u>en la Universidad de Carabobo y me parece que no he</u> 87 <u>podido estudiar ahí y de repente esta es la oportunidad y</u> 88 <u>bueno nosotros, ahorita este, <b>ahorita estoy haciendo</b></u> 89 <u><b>mucha parte científica ya que estoy trabajando y he</b></u> 90 <u><b>trabajado trabajando con el tema de lo que es el</b></u> 91 <u><b>semillero científico o lo que es lo mejor conocido como</b></u> 92 <u><b>la Feria Científica la Feria Científica. He tenido la</b></u> 93 <u><b>oportunidad de trabajar o participar en eventos tal y</b></u> 94 <u><b>como ocurrió el año pasado un evento de robótica</b> que</u> 95 <u>se dio en un que se dio en una en un instituto público aquí</u> 96 <u>en el estado Carabobo donde nosotros, en ese momento,</u> 97 <u>yo representaba un plantel y <u>tuvimos una de la de la</u></u> 98 <u><u>participación muy importante en el tema de la robótica.</u></u> 99 <u>eee <u>La parte donde también, esa parte de lo que es la</u></u> 100 <u><u>gerencia educativa con la parte de la investigación, ósea</u></u> 101 <u><u>ess yo considero que es muy importante noo es un tema</u></u> 102 <u><u>muy importante. Mi aporte desde el punto de vista</u></u>
Participación activa en actividades de ciencia, tecnología y educación en pro del desarrollo de estudiantes	103 científico es cómo nosotros <u>desarrollar la gerencia</u> 104 <u>educativa, la tecnología educativa, todo eso en la parte</u> 105 <u>social, en la parte social. Yo creo que los muchachos, por</u> 106 <u>lo menos aquí estamos desarrollando, en la actualidad</u> 107 <u>estamos desarrollando el tema del proyecto científico, que</u> 108 <u>es como el muchacho se desarrolla todo su conocimiento</u> 109 <u>su talento eee todo su conocimiento expresarlo en una</u> 110 <u>actividad científica. Que, por supuesto que vaya en</u> 111 <u>servicio o que sea útil a la comunidad, útil a la educación.</u>
Importancia de la gerencia educativa	

---

---

El éxito de sus estudiantes como agente motivador	112 <b>I: ¿Cómo has visto en el desempeño de este primer momento el apoyo del personal docente con relación a esta feria científica?</b>
	113 <b>E:</b> Noo, excelente ha sido totalmente excelente, ha sido 114 ha sido una experiencia bastante importante y 115 motivadora.
	116 <b>I: Pero, ¿has visto el cambio desde un inicio?</b>
	117 <b>E:</b> sí, claro que sí, si lo he visto
	118 <b>I: A lo que llevamos ahora con relación a lo que...(tose)</b>
Uso de estrategias para incentivar la participación y aprendizaje en estudiantes	119 <b>E:</b> Si lo he visto, porque heee, le comentaba a los 120 estudiantes hoy casualmente que <u>le estoy dando clase que yo siento que el mensaje está llegando, el mensaje está llegando... granito a granito, vale, está llegando si, de verdad que ayer me fui satisfecho y hoy llegué aquí casi con una sonrisa casi de oreja a oreja vamos a decirlo así, porque ver a un estudiantes de 5to año que tú le estás explicando un ejercicio complejo, complejo eh y ver que en un día no entendía no ha sido decir tampoco porque la palabra me cansó</u> y al día siguiente le vuelve a explicar un ejercicio desde el principio, que ya más tarde es con más tiempo y que al estudiante después le pongas un ejercicio <u>un ejercicio largo que lo hicieron en varias etapas y pasaron a empezar en pareja, los estudiantes en pareja y evaluaron, y los estudiantes hicieron el ejercicio, digamos, a la perfección,</u> entonces yo dije, oye, el mensaje llegó el mensaje llegó, igualmente lo mismo con los estudiantes de otros años más bajos por lo menos hoy, ah bueno, hoy tuve una experiencia de, con primer año de la mañana con un debate que hicimos, una participación un examen grupal, un tipo de debate y de verdad para mí fue gratificante porque los muchachos se dieron muy bien porque todos, absolutamente todos, captaron el mensaje. Desde la participación del personal docente en la cuestión de la feria científica ha sido, ha habido mucha receptividad y se ha sentido el desde que, digamos, esta etapa, desde el primer momento, y bueno ahorita empezando el segundo momento, pedagógico, se ha sentido la motivación, se ha sentido que la gente se alineó... tiene apertura a eso y ha sido algo innovador digamos para esta para la institución.
	130 <b>I: Cuéntame un poco, profe, sobre tu experiencia en el trabajo de la Unidad Educativa Apóstol Pedro, ¿cómo te has sentido acá?</b>
	131 <b>E:</b> Mira Desde que llegué aquí a la unidad educativa Apóstol Pedro específicamente yo yo lo digo como si por

---

El ambiente laboral  
positivo como  
motivación

158 etapas desde que yo llegué aquí a la unidad educativa  
159 Apóstol Pedro donde una gran amiga, (risa) digamos me  
160 recomendó entonces yo desde que llegué aquí, que me  
161 hicieron la entrevista, oye, sentí como un... como una  
162 bienvenida, o sea, algo... algo que... tal vez no lo puedo  
163 describir, no sé cómo describirlo en algunas palabras, o  
164 sea, sentí como una química de cuando la ciudadana  
165 directora me entrevistó oye, yo sentí, me sentí muy bien,  
166 o sea, fue bastante gratificante, de verdad y luego  
167 posteriormente cuando la ciudadanía directora recibo el  
168 llamado que nos hacen entrevistas me sentí más motivado  
169 a hacer algo, yo decía que yo tenía que dar clases aquí, y  
170 bueno y gracias a Dios, gracias a Dios, Dios me colocó a  
171 la persona digamos en el camino que digamos que me  
172 recomendó, bueno y por supuesto la ciudadanía directora  
173 de la cual he recibido mucho mucho mucho apoyo y le  
174 pido a Dios que le dé mucha vida, mucha salud, que Dios  
175 la bendiga que Dios bendiga su vida, que Dios bendiga  
176 todas sus cosas, sus proyectos y además de eso, el  
177 personal docente o sea, yo siento que aquí en la academia  
178 educativa Apóstol Pedro yo he podido desarrollar muchas  
179 cosas que... este yo he podido desarrollar muchas cosas  
180 que digamos, en otros planteles no desarrollé me han  
181 permitido desarrollar ese talento y siento que aquí, siento  
182 el apoyo, el apoyo desde la coordinación este la  
183 licenciada Carmen Arango, la coordinadora Carmen  
184 Arango que para mí ha sido un apoyo enorme para, en  
185 este en etapa e igualmente de la ciudadana directora...  
186 **I: Profe, ¿qué esperas, que esperas desde tus**  
187 **expectativas? ¿qué esperas del colegio?**  
188 **E:** No bueno Yooo, lo que espero, espero seguir que me  
189 permitan seguir desarrollando el potencial.  
190 **I: ¿Cómo te sientes en el cargo que desempeñas?**  
191 **E:** Excelente. Si me permiten utilizar un término  
192 coloquial, yo digo que... yooo digamos ee año venir  
193 para acá ósea me explico cuando yo me levanto en la  
194 mañana en la madrugada para que me levanto que voy a  
195 ser alistar para venir para acá yo a veces cuando me estoy  
196 acostando un día antes me acuesto y digo que digo que se  
197 haga rápido la hora para venir para acá porque me  
198 encanta no se me encanta, me encanta lo que estoy  
199 haciendo yo me preparo con todo el digamos, el mismo  
200 estudiante me dice, profesor, esteee usted se inspira. Hay  
201 unos que me dicen, profesor usted transmite esa  
202 inspiración a nosotros, y de verdad que nosotros...  
203 **I: La energía.**

---

El reconocimiento al desempeño como motivación	204	<b>E:</b> La energía, pues, o sea, <u>usted se inspira. Ayer pasaron</u>
	205	<u>los 5to año de la mañana, me da risa, yo estaba con tercer</u>
	206	<u>año, y pasaron los de 5to año de la mañana, me dice,</u>
	207	<u>profesor, su voz se escucha hasta allá arriba. La</u>
	208	<u>ciudadana directora me ha dicho, yo estoy abajo y</u>
	209	<u>escucho las clases de Ernesto, es más hasta me se las</u>
	210	<u>clases de memoria, porque se escuche clarito la voz de él,</u>
	211	<u>porque eso es parte de la inspiración, o sea, yo, mira, yo,</u>
	212	<u>el hecho de pararme en la madrugada y preparar una</u>
	213	<u>clase, el hecho del fin de semana, el hecho de preparar</u>
	214	<u>todas las clases del segundo momento, durante las</u>
	215	vacaciones, o sea,
	216	<b>I: ¿Te sientes reconocido, valorado?</b>
	217	<b>E:</b> <u>Excelente, me siento de maravilla.</u>
	Apoyo a la formación profesional como motivación	218
219		<b>profesional por parte de la institución? De apoyo</b>
220		<b>profesional por parte de la institución, o sea, esas</b>
221		<b>pequeñas cosas que hemos realizado, por ejemplo, ¿el</b>
222		<b>taller de talento humano y vinculación afectiva, que te</b>
223		<b>pareció?</b>
224		<b>E:</b> Noo de verdad <u>el taller de talento humano y</u>
225		<u>vinculación afectiva considero que fue una excelente</u>
226		<u>iniciativa de la coordinadora, de nuestra coordinadora</u>
227		<u>Carmen Arango por supuesto con el apoyo de la</u>
228		<u>ciudadana directora, la licenciada (omití el nombre por</u>
229		<u>ética). Eeee ese taller, ese taller, de verdad que ese taller</u>
230		<u>yo me sentí parte activa del taller, o sea, me explico. En el</u>
231		<u>taller se me dio la oportunidad, de además de de explorar</u>
232		<u>muchas cosas, la parte educativa. Porque yo considero</u>
233	<u>que uno aprende todos los días, un educador digamos en</u>	
234	<u>ejercicio, pero también aprende todos los días sigue</u>	
235	<u>aprendiendo y bueno me dieron la oportunidad de</u>	
236	<u>explicar lo del semillero científico incluso de de digamos</u>	
237	<u>abanderarlo</u>	
238	<b>I: ¿En cuál área te gustaría recibir capacitación</b>	
239	<b>personal social, académica o sociocomunitaria?</b>	
240	<b>E:</b> En la parte social porque es mi área es mi área es mi	
241	área claro, según en mi carrera yo puedo ser o trabajar	
242	dirigiendo el departamento de desarrollo social de	
243	cualquier tanto institución como... bueno yo trabaje como	
244	te estoy diciendo trabaje en el departamento de desarrollo,	
245	es más a mí me ofrecieron eee me ofrecieron la jefatura	
246	estadal de desarrollo social eee con la licenciada Marutza	
247	Silva en el año 2011, estando en la ciudad de caracas, un	
248	día me entreviste con ella en su despacho en caracas en	
249	CORPOELEC y ella me ofreció me hace falta un	

---

	250	coordinador estatal de desarrollo social para el estado
	251	sucre me dijo imagínate el eje oriental del país entonces
	252	yo le dije en ese momento lo rechacé yo dije que yo no
	253	podía cómo hacer para irme, para ya no tenía como
	254	residenciarme para ya no tenía los recursos, entonces
	255	hasta que bueno a los meses a los tres meses me salió la
	256	posibilidad de de estar en el trabajo social, pero como
	257	segundo a bordo acá en el estado Carabobo,
	258	específicamente en la gerencia de transmisión de
	259	CORPOELEC, me desempeñe dos años ahí, pero de
	260	verdad para mí fue una experiencia muy muy muy nueva
	261	muy alentadora muy ...
	262	<b>I: ¿Qué te pareció la entrevista profe con relación a la</b>
	263	<b>investigación que estoy llevando a cabo, acerca de la</b>
	264	<b>gerencia y la gestión del talento humano?</b>
Integración a equipos	265	<b>E:</b> Mira la entrevista, muy buena le agradezco a la
de trabajo	266	coordinadora investigadora que me haya tomado en
	267	cuenta para formar parte de dicha entrevista y de verdad
	268	me agrada y <u>quiero seguir formando parte en todo lo que</u>
	269	<u>yo pueda apoyar</u>
	270	<b>I: Bueno, muchísimas. Gracias profe, que tenga feliz</b>
	271	<b>tarde</b>
	272	<b>E:</b> Gracias a ti

**Tabla 5**

*La gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro” desde lo expresado por el docente (informante B)*

Unidad temática	Tema central	Expresión en lenguaje científico
Formación, interés y acción laboral de acuerdo a las necesidades comunitarias	El informante B, además de tener formación en el área comunitaria, mantiene como visión que las acciones laborales deben ser acordes con las necesidades comunitarias (L 26-42).	Considerando el contexto de la investigación, el informante B, en el rol como docente y tomando en cuenta su formación profesional, en área tecnológica y humanista tiene una visión de acerca de la
Interés por la formación profesional	Además, está en constante formación profesional (L 68-	gestión del talento humano y las estrategias gerenciales

---

académica en el área de educación	69), y actualizándose en el área de educación (L 76-84), participación activa en actividades relacionadas con la ciencia y la tecnología (L 97-102); siempre con la mirada puesta en el beneficio de los estudiantes, y siempre respetando lineamientos propios de la gerencia institucional (L 103-105) y el trabajo en equipo (L268-269). Su concepción de la motivación le permite percibir dicha acción en el éxito de los estudiantes (L 123-131), en el ambiente laboral positivo (161-185), en el reconocimiento al desempeño (L204-214) y en el apoyo a las actividades inherentes a la formación profesional (L234-237). Por considerar motivante el buen rendimiento estudiantil uso de estrategias para incentivar la participación y aprendizaje de los mismos (L 134-137).	para la praxis educativa, acorde a las exigencias de la nueva gerencia educativa. Esto lo proyecta en los criterios expresados y en la actuación día a día en su praxis laboral, donde resalta su acción laboral de acuerdo a las necesidades de la comunidad, en el caso actual de la escolar. Además de su ímpetu por la formación profesional, el mantenerse actualizado en el área de la educación.
Interés por concatenar estudios con la experiencia en el área de educación		
Participación activa en actividades de ciencia, tecnología y educación en pro del desarrollo de estudiantes		
Importancia de la gerencia educativa		
Integración a equipos de trabajo		
El éxito de sus estudiantes como agente motivador		
El ambiente laboral positivo como motivación		
El reconocimiento al desempeño como motivación		
Apoyo a la formación profesional como motivación		
Uso de estrategias para incentivar la participación y aprendizaje en estudiantes		

---

**Tabla 6***Presentación y protocolo del informante clave C***Personal:** Docente**Género:** femenino**Lugar de la entrevista:** Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”**Día/fecha:** viernes 09 de febrero de 2024: 10.30 a. m.

Categorización Unidades temáticas	n°	Transcripción textual de la entrevista
Interés por la formación profesional	1	<b>I: Buenos días profe, ¿cómo está? es para este pedir su consentimiento para hacer la grabación de la entrevista que vamos a realizar para mi trabajo de grado, para la profesionalización de maestría este y bueno, quería ver si se puede hacer la grabación con relación a lo que vamos a conversar.</b>
	2	<b>E:</b> Hola, Buenos días bueno, mi nombre es (omití nombre por ética), y totalmente a la orden y dispuesta a colaborar contigo en esta etapa de profesionalización.
	3	<b>I: Amén, profe, conversemos sobre tu nivel académico. ¿Cuál ha sido tu preparación?</b>
	4	<b>E:</b> Bueno, toda mi prácticamente que toda la mitad de mi vida me ha gustado mucho, pues prepararme este formarme. Y para iniciar, pues soy <u>licenciada en relaciones industriales, egresada de la Universidad de Carabobo, ejercí mi carrera a nivel educativo y a nivel de empresa, más aún a nivel educativo y muy poco a nivel de empresa. Soy licenciada en educación, egresado de El pedagógico de Maracay y posteriormente mi maestría. En enseñanza de la biología, esa es mi especialidad, biología y luego pues realizo mi maestría en enseñanza de la biología en el pedagógico de Maracay, Rafael Escobar Lara y te puedo decir cursos, seminarios, este en relación a mi carrera.</u>
	5	<b>I: Cursos, ¿cómo qué tienes?</b>
	6	<b>E:</b> Tengo ... acá no tengo mi currículo, pero tengo <u>cursos en el área de en la parte de talento humano tengo este curso en relación específicamente en mi área de biología.</u>
	7	<u>Seminario acerca de la enseñanza de proceso de enseñanza aprendizaje en la biología proceso de enseñanza aprendizaje en adolescente. Bueno y otros</u>
	8	
	9	
	10	
Interés por la actualización académica en el área	11	
	12	
	13	
	14	
	15	
	16	
	17	
	18	
	19	
	20	
	21	
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		
31		

de educación acorde a las innovaciones y el avance del conocimiento	32 33 34 35	<u>que ahorita no, no me vienen a la mente, pero este sí hay una preparación, pues que que forma parte de de todo profesional, que cada día tiene que actualizarse, que innovarse.</u>
	36 37	<b>I: Con relación a eso, profe, ¿tienes proyección para continuar fortaleciendo tu formación profesional?</b>
	38 39 40 41 42 43 44 45	<b>E:</b> <u>Cada día uno se prepara, cada día nos estamos preparando, nunca dejamos de estudiar, nunca dejamos de prepararnos porque siempre debemos estar este al margen de la actualidad de la innovación, adaptando, por supuesto, todos esos conocimientos que tú has adquirido. Pero este tomando en cuenta, pues, que cada día el mundo avanza, avanza y avanza y debemos actualizarnos y nunca dejamos de prepararnos.</u>
El ambiente laboral positivo como motivación	46 47 48 49 50	<b>I: Con relación a esa preparación que tienes, profe, que veo que es bastante amplia, te has dedicado a formarte, cuéntame ¿cómo ha sido tu experiencia trabajando acá en la unidad educativa El Apóstol Pedro?, ¿qué has visto con relación a eso?</b>
El estudiante como eje principal	51 52 53 54 55 56 57 58 59 60	<b>E:</b> <u>Excelente, sí, excelente. Hay un equipo multidisciplinario, diría yo, de grandes profesionales, que cada uno con sus talentos, con sus capacidades, con sus destrezas, pues han contribuido pues a la formación de la institución o de todo este conglomerado que forman uno solo que son estudiantes, docentes y todo un equipo, pues que forma parte de ese proceso de enseñanza aprendizaje que es principalmente. ¿Qué nos interesa a todo? que un estudiante que sea capaz de de ser objetivo, racional, creativo, humano.</u>
Visión del estudiante como un ser integral	61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77	<b>I: ¿Eso lo ves en ambos turnos o hay alguna diferencia?</b> <b>E:</b> <u>Tengo que ser sincera, (risa) Bueno, básicamente trabajo en el turno de la tarde, verdad Claro está, que a veces observamos ver ciertos comportamientos, desempeños, sobre todo. Pero, básicamente mi turno es el turno de la tarde, pues yo cerrado, porque en el turno de la tarde hay mucha organización, hay profesionalismo. Hay esas ganas de querer seguir este trabajando en pro de la formación, no solo de la formación, sino la parte humana, aquella parte humana, hogar, familia, comunidad del estudiante. Sí, eso lo veo, eso lo veo básicamente en mi turno, porque pues trabajo con un cuerpo de profesionales que están capacitados para ello y lo han demostrado, pues con con en su función.</u> <b>I: Muy bien profe. ¿Con relación a tus expectativas institucionales, qué esperas? ¿Qué esperas del Apóstol</b>

---

	78	<b>Pedro?</b>
Trabajo en equipo	79	<b>E:</b> Seguir formándolo, <u>seguir trabajando en conjunto,</u>
	80	<u>crecer, crecer en en conocimiento, en experiencia, en</u>
	81	<u>formación, en unión, en trabajo, en conjunto.</u>
	82	<b>I: ¿Cómo te sientes con el cargo que desempeñas acá?</b>
	83	<b>E:</b> Bien, excelente.
	84	<b>I: ¿Sientes que tu trabajo es valorado, es reconocido?</b>
	85	<b>E:</b> Bueno decirte que, inmediatamente <u>de los superiores</u>
	86	<u>que tengo, sí, porque este sé que es ese superior que</u>
	87	<u>tenemos, pues básicamente es ves eso, esa parte, esa parte</u>
	88	<u>profesional en ese sentido, esa parte profesional, lo que tú</u>
	89	<u>demuestras como profesional.</u> Eso lo noto, lo noto y lo
	90	veo valorado en ese sentido. Bueno, y específicamente
El reconocimiento	91	tenemos nuestro error del turno de la tarde, tenéis un
como motivación	92	coordinador y un coordinador que la profe en este caso es
	93	la profesora, la orientadora Carmen Arango y pues nos
	94	motiva a seguir desempeñando ese rol cada día mejor y
	95	hacernos sentir, pues que... <u>Somos valorados en el sentido</u>
	96	<u>de que realizamos nuestra actividad con mucho</u>
	97	<u>desempeño, con amor, pues y ella cada día con sus</u>
	98	<u>orientaciones, este con su trabajo profesional, ha hecho</u>
	99	<u>pues que nosotros nos sintamos de esa manera ya</u>
	100	<u>valorados, este que se nos tome en cuenta.</u>
	101	<b>I: ¿Recibes retroalimentación, profe?, con relación a</b>
	102	<b>tu desempeño laboral por parte del coordinador, por</b>
	103	<b>parte del director, por parte de de del equipo, este</b>
	104	<b>superior</b>
	105	<b>E:</b> Pues que, en este caso por parte del coordinador a
	106	nivel directivo, pues este en líneas generales, cuando
	107	hacemos tenemos una reunión en forma general, pero
	108	básicamente quién, ¿de quién recibo? pues toda esa esa
	109	orientación, esa es ese tomar en cuenta básicamente a
	110	nuestro superior, que es el coordinador, en este caso la
	111	orientadora Carmen Arango.
	112	<b>I: Cuéntame profe, ¿en qué áreas te gustaría recibir</b>
	113	<b>actividades?, este para mejorar y actualizar la parte</b>
	114	<b>profesional acá en el Apóstol Pedro, en la parte</b>
	115	<b>personal social, o sea, ¿dónde ves tú que debiéramos</b>
	116	<b>enfocarnos para mejorar el talento humano, gestionar</b>
	117	<b>ese talento de cada uno de de del personal que que</b>
	118	<b>contamos acá? Este mejorar, pues esa esa ese</b>
	119	<b>potencial, pues de de formación en lo personal, social,</b>
	120	<b>en lo académico o en lo socio comunitario, ¿dónde ves</b>
	121	<b>tú alguna debilidad?</b>
	122	<b>E:</b> Bueno, básicamente yo creo que sería en la parte
	123	social de integración como tal, porque no dudo de verdad

---

124	de las capacidades que pueda tener cada uno de los	
125	docentes, que es la disposición que conformamos el el	
126	Apóstol Pedro, la familia Apóstol Pedro no dudo de sus	
127	capacidades, sus habilidades, de su profesionalismo, no lo	
128	dudo en ninguno, cada uno tiene sus grandes capacidades	
129	y su profesionalismo, pero básicamente esa parte de	
130	integración de todos deberíamos. Trabajar como un fin	
131	común que es la institución, o mejor dicho, si se quiere, si	
132	se quiere el estudiante. Queremos trabajar en pro de ellos.	
133	Ese ese es nuestro principio, ese es nuestra principal	
134	función. Trabajar en función del estudiante de mejorar no	
135	solamente su formación académica, sino su su formación	
136	social, cultural, a nivel familiar y que todos trabajemos en	
137	conjunto, pues para cumplir con ese fin común que hay de	
138	todo.	<b>Tab</b>
139	<b>I: Bueno profe, fecha de hoy este 9 de febrero siendo</b>	<b>la 7</b>
140	<b>siendo las 10:30 de la mañana, estoy conforme con</b>	<i>La</i>
141	<b>realizarte esta entrevista que va a ser en pro de la</b>	<i>gest</i>
142	<b>investigación que desarrollo acá en nuestra casa de</b>	<i>ión</i>
143	<b>estudios el Apóstol Pedro. Gracias profe.</b>	<i>del</i>
144	<b>E:</b> Gracias a ti y bueno y espero sea de ayuda y provecho	<i>tale</i>
145	para ti y para que próximamente tengas tu ...	
146	<b>I: Amén.</b>	

*nto humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro” desde lo expresado por el docente (informante c)*

Unidad temática	Tema central	Expresión en lenguaje científico
Interés por la formación profesional	La informante C, quien tiene interés por la formación profesional (L 13-24) y el mantenerse actualizada académicamente en el área de educación, considerando innovaciones y avance del conocimiento (L 26-35), considera que, el ambiente laboral positivo (L 51-58) y el reconocimiento del desempeño (L 85-89 y 95-100) constituyen un eje para la motivación a dicha acción. Cuyo eje principal, es el	Considerando el contexto de la investigación, la informante C, en el rol como docente tiene una visión de acerca de la gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa, como proceso donde es necesario el mantener una actualización académica acorde con las innovaciones y el avance del conocimiento, y el trabajo en equipo. Además, reconoce el fomentar un ambiente laboral positivo y reconocer el
Interés por la actualización académica en el área de educación acorde a las innovaciones y el avance del conocimiento		
El ambiente laboral positivo como motivación		
El reconocimiento como motivación		

El estudiante como eje principal	estudiante (L 58-60) quien debe ser atendido desde una visión integral (69-72). Además, le da preponderancia al trabajo en equipo (L 79-81).	desempeño laboral representan dos elementos fundamentales para la motivación de la praxis educativa, donde el eje de toda acción está centrado en el estudiante como un ser integral.
Visión del estudiante como un ser integral		
Trabajo en equipo		

**Tabla 8**

*Presentación y protocolo del informante clave D*

**Personal:** Docente

**Género:** masculino

**Lugar de la entrevista:** Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”

**Día/fecha:** lunes 26 de febrero de 2024: 2.00 p. m.

Categorización Unidades temáticas	n°	Transcripción textual de la entrevista
Interés por la formación profesional	1	<b>I: ¿Buenas tardes profesor (omitido nombre por</b>
	2	<b>ética), ¿cómo está?</b>
	3	E: Hola bien, gracias
	4	<b>I: Este, voy a pedir su consentimiento para hacer la</b>
	5	<b>grabación con relación a la entrevista para lo que va a</b>
	6	<b>hacer mi proyecto, mi trabajo de grado, ¿está usted de</b>
	7	<b>acuerdo para ser grabado?</b>
	8	<b>E: Sí, claro, por supuesto</b>
	9	<b>I: OK este profe, cuéntame ¿cuál se cuál es tu nivel</b>
	10	<b>académico, o sea, todas las formaciones que has tenido</b>
	11	<b>en todo este trayecto profesional que tienes?</b>
	12	<b>E: Como grado de instrucción, soy licenciado en</b>
	13	<b>educación, mención Lengua y Literatura. Tengo una</b>
	14	<b>maestría en letras y este un diplomado en investigación.</b>
	15	<b><u>A nivel de experiencia, pues he podido trabajar en aula,</u></b>
	16	<b><u>he tenido la oportunidad de ser coordinador académico y</u></b>
	17	<b><u>bueno, gracias a Dios también he tenido la oportunidad de</u></b>
	18	<b><u>ser a nivel universitario. Además, de profesor</u></b>
	19	<b><u>universitario, he tenido la oportunidad de ser Jefe de</u></b>
	20	<b><u>cátedra en un Instituto Tecnológico, colegio universitario,</u></b>
	21	<b><u>pude tener la oportunidad de trabajar como asesor de</u></b>
	22	<b><u>trabajo, de investigación y tutor de tesis. Además de ello,</u></b>

---

	23	<u>pues trabajé casi 20 años para el Ministerio de Educación,</u>
	24	<u>pude trabajar en aula, trabajé como coordinador</u>
	25	<u>pedagógico, trabajé como apoyo en el Grupo de Centro</u>
	26	<u>de Recursos para el aprendizaje, pude trabajar como</u>
	27	<u>coordinador de área y también pude trabajar como</u>
	28	<u>supervisor</u>
	29	<b>I: Ok a nivel de formación, profe. ¿te visualizas</b>
	30	<b>continuar esta esta esta formación? ¿Pues o sea seguir</b>
	31	<b>estudiando?</b>
	32	<b>E:</b> Sí, sí, yo creo que es una de las cosas que bueno uno
	33	de los roles que tanto tiene el docente uno tiene que ser
	34	investigador y <u>siempre estarse actualizando con cursos.</u>
	35	<u>He tenido la oportunidad de aprender mucho de esos</u>
	36	<u>cursos, incluso algunos evaluados, otros no, cursos de</u>
	37	<u>programación neurolingüística, cursos de recursos</u>
	38	<u>interactivos y audiovisuales uno tiene que estarse</u>
	39	<u>actualizando para poder hacer mejor tu trabajo día a día.</u>
	40	<b>I: Profe, con toda esta experiencia y con toda esta</b>
	41	<b>preparación que tienes, ¿cómo lo traes acá a la unidad</b>
	42	<b>del Apóstol Pedro?</b>
	43	<b>E:</b> Bueno, mira este comenzando, sí, con mucho
	44	entusiasmo y con muchas ganas de aplicar conocimientos,
	45	experiencias, cosas que he podido ver en otros centros
	46	educativos. Tengo, he tenido la oportunidad de trabajar en
	47	centros públicos y privados. Y hay muchos programas de
	48	aprendizajes interactivos. <u>Hay muchas estrategias que se</u>
	49	<u>aplican combinados siempre en equipo. Sabes como un</u>
	50	<u>equipo multidisciplinario que te apoya con siempre con el</u>
	51	<u>acompañamiento de un coordinador.</u> He tenido muchas
	52	inquietudes, pero no las he podido aplicar todas acá
	53	porque se encuentra uno con una, realidad laboral en la
	54	que no puedes tomar una iniciativa o alguna cosa que
	55	incluso tú ves que es bueno de origen. Porque tiene sus
	56	bases teóricas, porque tiene sus fundamentos teóricos,
	57	métodos comprobados, por lo menos el método
	58	Montessori, que está comprobado, incluso los efectos que
	59	tiene en muchos colegios lo aplican, lo que es la parte
	60	lúdica, lo que es la parte entretenida, lo que es la parte
	61	audiovisual del aprendizaje. Pero acá me he encontrado
	62	como un poco limitado, porque no, además, de que no se
	63	tienen todos los recursos al alcance, heee <u>Antes de tomar</u>
	64	<u>cualquier iniciativa o cualquier cosa, tienes como que</u>
	65	<u>consultar porque no, no debes, pues no debes tomar una</u>
	66	<u>iniciativa así antes de...</u>
	67	<b>I: Esta consulta, ¿es directa con el coordinador o con</b>
	68	<b>el directivo?</b>

---

Interés por la  
actualización  
académica en el área  
de educación

Trabajo en equipo

Consultar a superiores  
antes de tomar  
decisiones

El consentimiento  
institucional como  
limitante

69 **E:** sí, claro, tú puedes encontrar de pronto con los  
70 compañeros ideas que quisieras materializar y de pronto  
71 hay ideas que tú la puedes compartir con tu coordinador,  
72 pero en este tipo de cosas, sobre todo cuando trabajas a  
73 nivel de instituciones privadas, lo decide, es el el dueño  
74 del colegio, ¿sabes eso? De al pronto, también es una, es  
75 una realidad. Tú puedes a veces encontrar mucho con tus  
76 compañeros como profesores, tomar alguna iniciativa,  
77 alguna propuesta que incluso tú la traes, que ves que ha  
78 sido muy factible en otros institutos.

79 A nivel de disciplina, a nivel de convivencia. Pero claro,  
80 allí, una vez que tú la plantees, bien sea formal o  
81 informal, lo compartes con tu coordinador. Hay que  
82 esperar que entonces eso pase por la vista y la aprobación  
83 del dueño del colegio.

84 **I: Coméntame acerca de tus expectativas**  
85 **institucionales en relación, qué esperas profe, ¿qué**  
86 **esperas de la unidad educativa, Apóstol Pedro?**

87 **E:** Mira, yo siempre he pensado que, uno como  
88 profesional necesita sentir, te está aportando en el trabajo  
89 y sobre todo necesita mucho sentir que estás adquiriendo  
90 nuevas experiencias que tú como profesional te estás,  
91 estás creciendo, estás recibiendo, mis expectativas. De  
92 alguna manera es poder aplicar todos los conocimientos,  
93 porque fijate tú de qué sirve que nosotros como docentes  
94 nos preparemos si no tenemos la oportunidad de enseñar  
95 lo que hemos aprendido. Una de las cosas por las cual  
96 uno se forma y aprende y estudia y se actualiza, es porque  
97 tú quieres poner en la praxis, pues del día a día lo que has  
98 aprendido.

99 Pero, esa praxis, tú tienes libertad en un cierto punto  
100 dentro del aula. En algún punto tú tienes esa libertad por  
101 ser autónomo de tu cátedra. Pero, hay cosas que implican  
102 del consentimiento institucional ... en porque incluso  
103 puedes tomar una iniciativa. Pero si no, si no lo planteas,  
104 pues si esto de pronto no cala en la política o en la en la  
105 filosofía del colegio, pues no, no, no se puede aplicar.

106 **I: ¿Cómo te sientes profe en el cargo que desempeñas**  
107 **en la unidad educativa?**

108 **E:** Me siento a gusto porque tengo un contacto directo  
109 con los estudiantes, a la larga por lo menos por lo menos  
110 como docente y a pesar de que desempeñan funciones  
111 administrativas y pedagógicas, tiene mucha ventaja tener  
112 contacto con el estudiante. Tú te tú de alguna manera te  
113 mantienes actualizado tu contenido programático, lo  
114 tienes siempre al día, lo tienes fresco, puedes incluso.

El estudiante como centro de enseñanza y aprendizaje	<p>115 Interactuar, aplicar, el mismo joven te enseña, porque,  116 aunque tú tienes un área y tienes una formación base  117 universitaria y de posgrado y todo lo que tú quieras,  118 también, <u>tú aprendes del estudiante, aprendes la manera</u>  119 <u>de enseñar, aprendes la manera de compartir, de</u>  120 <u>interactuar, de cuestionar. Incluso te vas dando cuenta</u>  121 <u>que cada año escolar es diferente y que los estudiantes y</u>  122 <u>las nuevas generaciones tienen nuevas inquietudes. Y tú,</u>  123 como profesional, con más de 20 años de la de  124 experiencia, te das cuenta que. la forma interactuar de dar  125 clase de hoy en día con un mundo tan globalizado, con  126 tanta tecnología, no es la misma de hace 10 o 15 años,  127 entonces tú tienes que estarte actualizando. <u>Si el docente</u>  128 <u>no se actualiza, si el docente no investiga, pues</u>  129 <u>lamentablemente se queda atrás aplicando métodos</u>  130 <u>ortodoxos y tradicionales que ya ahorita no traen los</u>  131 <u>resultados esperados tanto a nivel personal y yyy de la</u>  132 <u>cátedra como a nivel institucional.</u></p>
Actualización: personal y profesional	<p>133 <b>I: Profe, ¿sientes que tu trabajo es valorado?</b>  134 <b>E: Parcialmente,</b> siento que <u>el trabajo es es valorado</u>  135 <u>porque el primer reconocimiento viene de los estudiantes.</u>  136 Sí, viene de los estudiantes. <u>Sin embargo, creo que a</u>  137 <u>veces la dinámica, la planificación, las clases, el trabajo</u>  138 <u>del día a día, no te permiten muchas veces que quienes</u>  139 <u>coordinan o quienes dirigen vean de cerca lo que tú</u>  140 <u>vienes desarrollando. O sea, hay mucho trabajo</u>  141 <u>administrativo. Ciertamente tú ves que en los centros</u>  142 <u>educativos el director siempre está reunido en zona y</u>  143 <u>entonces él no, él no ve de de cerca. lo que tú percibes</u>  144 <u>como una necesidad cuando se lo vas a plantear, quizás</u>  145 <u>no lo ve como una prioridad, no porque no interese o</u>  146 <u>porque no quieras, sino porque no ve lo que tú estás</u>  147 <u>viendo en el día a día en clase. Ajá.</u></p>
Directivo más centrado en lo administrativo que en el acompañamiento de docentes	<p>148 <b>I: Cuando tu desempeño laboral es evaluado, ¿recibes</b>  149 <b>retroalimentación al respecto?</b></p>
Necesidad de reconocimiento formal del desempeño laboral	<p>150 <b>E: En los momentos que tenemos consejos o círculos de</b>  151 <b>acción docente, se reafirma y se reconoce la actividad en</b>  152 <b>algunas entrevistas o, conversatorio se se hace alusión.</b>  153 <b>Pues, ¿que se reconoce el trabajo como tal, ahora de</b>  154 <b>manera formal, un instrumento producto de un</b>  155 <b>acompañamiento o de una manera formal? No. Sí, se</b>  156 <b>hace de manera informal, como bien te lo acabo de</b>  157 <b>indicar en una entrevista, en un compartir, porque me</b>  158 <b>parece excelente lo que estás haciendo y eso es válido,</b></p>
Falta de evaluación cualitativa o	<p>159 <b>pero no hay un instrumento que te haga como por lo</b>  160 <b>menos yo lo he podido experimentar en otros institutos</b></p>

cuantitativa del desempeño	<p>161 <u>que el estudiante te evalúa, incluso el estudiante de nivel</u>  162 <u>superior te evalúa tu desempeño y te dice que en que eres</u>  163 <u>bueno y hay toda una serie de indicadores que te no he</u>  164 <u>visto acá hasta ahora, no sé si existe, pero no lo he visto.</u>  165 <u>Un instrumento con indicadores que que que que pueda</u>  166 <u>medir mejor. Dicho, evaluar, sí, evaluar o medir este el</u>  167 <u>dominio académico del docente, su profesionalismo, la</u>  168 <u>técnica que aplica, lo innovador no existe eso yo veo eso</u>  169 <u>como una debilidad, porque de pronto. Ciertamente, pues</u>  170 <u>para el que buen docente, el que hace bien su trabajo,</u>  171 <u>quizá no es tan grave. Pero entonces imagínate, si tienes</u>  172 <u>un profesor que tiene una debilidad, que no domina un</u>  173 <u>contenido, que no tiene una buena interacción con el</u>  174 <u>Grupo, eso afecta la institución y afecta incluso a los</u>  175 <u>demás compañeros, porque el trabajo que tú puedes estar</u>  176 <u>haciendo con un grupo puede verse alterado con otro</u>  177 <u>profesor, si no está bien calificado, si no tiene un dominio</u>  178 <u>del grupo, si no aplica una técnica o peor aún. sino</u>  179 <u>fortalece el trabajo que tú vienes haciendo con los</u>  180 <u>estudiantes al a conforme al perfil institucional, conforme</u>  181 <u>a la normativa institucional. Sí,</u></p>
Necesidad de más profesionalismo en las actividades de formación para el personal	<p>182 <b>I: Profe, ¿cómo te sientes con las actividades de apoyo</b>  183 <b>y formación profesional por parte de la institución?</b>  184 <b>E:</b> Bueno, no te voy a mentir, ¿qué esperaba? Esperaba  185 un poco más (risa). <u>Sí, esperaba más cuando se me ha</u>  186 <u>llamado en las oportunidades, en las pocas oportunidades</u>  187 <u>para asistir a un curso o aun taller de formación, no. No</u>  188 <u>reúne del no, no cubre todas las expectativas. Siempre he</u>  189 <u>pensado que va a ser un poco como más formal, con</u>  190 <u>mayor fundamento, con con mayor soporte teórico. Sí,</u>  191 <u>me gustó en la formación que tuvimos con el psicólogo,</u>  192 <u>porque una persona como que sabe.</u>  193 <b>I: Lo que fue, la que yo dirigí de vinculación afectiva y</b>  194 <b>talento humano</b>  195 <b>E:</b> Eso me pareció muy oportuno, porque sobre todo tú  196 terminas un taller y tú te esa te cuestionas y dices, qué  197 aprendí y para qué me va a servir esto entonces claro,  198 cuando tú sales de un círculo de acción docente o sales de  199 pronto de una reunión y no, no percibes o no sientes que a  200 un aporte, pues hay una como una insatisfacción. Uno  201 dice, oye, como que bueno. de alguna manera perdí el  202 tiempo acá.  203 <b>I: ¿Coméntame profe, en qué áreas te gustaría recibir</b>  204 <b>actividades de actualización y mejoramiento?</b>  205 <b>E:</b> Mira, mira, yo creo que ahorita nosotros los docentes  206 de esta de esta década, de esta milenio, de este milenio,</p>

Preparación en el área de desarrollo socioemocional como necesidad actual	<p>207 tenemos que prepararnos muy bien en lo que tiene que</p> <p>208 ver con la inteligencia emocional. Nosotros ciertamente</p> <p>209 no podemos dejar de lado los programas curriculares y el</p> <p>210 contenido programático, porque es fundamental que el</p> <p>211 estudiante como perfil. Para ingresar egresar y de la</p> <p>212 institución ingresar a una Universidad, tienen que tener</p> <p>213 conocimiento de todas sus áreas académicas, pero <u>veo</u></p> <p>214 <u>con preocupación muchos estudiantes que de verdad veo</u></p> <p>215 <u>en el aula muy deprimidos, muy distantes, muy perdidos.</u></p> <p>216 <u>Es necesario que nosotros, los docentes de ahora,</u></p> <p>217 <u>tengamos conocimientos y herramientas en cuanto al</u></p> <p>218 <u>manejo de las emociones, que podamos aprender y saber</u></p> <p>219 <u>cómo llevar un joven con condición dentro del aula,</u></p> <p>220 <u>conocer mucho de integración de un niño con necesidades</u></p> <p>221 <u>especiales dentro del aula, poder un poco indagar y hacer</u></p> <p>222 <u>un poco, como que no la función de un especialista,</u></p> <p>223 <u>porque creo que cada quien, a su función, pero sí</u></p> <p>224 <u>acompañar y yyy formarse.</u> Saber qué hacer es</p> <p>225 preocupante. Cuando tú escuchas muchos compañeros</p> <p>226 decir, Oye, hubo tal situación y no supe qué hacer. Oye,</p> <p>227 se me presentó con el el alumno hizo esto y me encontré</p> <p>228 con que no supe cómo reaccionar. Entonces esas son</p> <p>229 cosas que tú te vas tomando conciencia de que hace falta</p> <p>230 formación. En eso hace falta. Ah, perdón, <u>hace falta</u></p> <p>231 <u>incluso formación en la parte tecnológica. Es preocupante</u></p> <p>232 <u>que tú a veces te encuentras con compañeros</u></p> <p>233 <u>universitarios con maestría e incluso es preocupante</u></p> <p>234 <u>personas desempeñando roles de de coordinaciones y</u></p> <p>235 <u>jefaturas, y no saben manejar un programa base, no saben</u></p> <p>236 <u>manejar un Windows, no saben operar un un Excel, no</u></p> <p>237 <u>conocen de nada.</u> O sea, es bastante fuerte, sobre todo</p> <p>238 cuando tú has tenido la formación y has tenido la base y</p> <p>239 tienes la oportunidad de entrevistarte con un coordinador</p> <p>240 o con un miembro directivo y ves ese vacío. Es muy</p> <p>241 difícil que tú puedas obtener ese feedback o eso que</p> <p>242 esperas para poder aplicarlo dentro del colegio.</p>	<p><b>Tab</b></p> <p><b>la 9</b></p> <p><i>La</i></p> <p><i>gest</i></p>
Preparación en el área de tecnología: otra necesidad actual	<p>243 <b>I: Bueno, profe esta ha sido toda la entrevista por el</b></p> <p>244 <b>día de hoy de verdad muchísimas gracias por tu</b></p> <p>245 <b>aporte</b></p> <p><b>E:</b> Gracias a ti, por tomarme en cuenta</p>	

*ión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro” desde lo expresado por el docente (informante D)*

Unidad temática	Tema central	Expresión en lenguaje científico
Interés por la formación profesional	El informante D, quien tiene interés por la formación profesional (L 11-27), el mantenerse actualizado	Considerando el contexto de la investigación, el informante D, en el rol como docente tiene una visión de acerca de
Interés por la actualización académica en el área de educación	académicamente en el área de educación (L 33-38) y el trabajo en equipo (L 47-50), considera que a pesar de	la gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa, centrada en la actualización
Trabajo en equipo	reconocer la importancia de consultar a superiores antes de	académica, crecimiento personal y profesional, en el
Consultar a superiores antes de tomar decisiones	tomar decisiones, en relación a acciones laborales (L 62-65), el hecho de tener que	trabajo en equipo, con un estilo gerencial menos autocrático, menos centrado
El consentimiento institucional como limitante	contar con el consentimiento institucional es una limitante (L 98-104). Para él, el	en los procesos administrativos y más en el acompañamiento docente,
El estudiante como centro de enseñanza y aprendizaje	estudiante es el centro de acción enseñanza y aprendizaje (L 117-121).	para quienes el eje de acción sea el estudiante. Una gerencia educativa debe poner
Actualización: crecimiento personal y profesional	Desde su visión acerca del crecimiento personal y profesional (L 127-130),	en práctica el reconocimiento formal del desempeño laboral, la evaluación cualitativa o
Necesidad de reconocimiento formal del desempeño laboral	institucionalmente, existe la necesidad de: evaluación cualitativa o cuantitativa del	cuantitativa del mismo. Además, facilitar la organización y ejecución de
Falta de evaluación cualitativa o cuantitativa del desempeño	desempeño laboral (L 158-168 y 171-180), reconocimiento formal mismo	actividades de formación para el personal en diversas áreas como;
Necesidad de más profesionalismo en las actividades de formación para el personal	(L 149-154), más profesionalismo en las actividades de formación para	desarrollo socioemocional, integración de estudiantes con
Preparación en el área de desarrollo socioemocional como necesidad actual	el personal (L 184-189). Además, incorporar la preparación en el área de	necesidades especiales, y herramientas tecnológicas actualizadas.
Preparación en el área de desarrollo socioemocional como necesidad actual	desarrollo socioemocional (L 213-218), también acerca de la integración de	
Necesidad de tener preparación acerca de la integración de estudiantes con necesidades especiales	estudiantes con necesidades especiales (L 219-223) y en el área de tecnología (L 229-236),	
Preparación en el área de tecnología: otra necesidad actual	como necesidades actuales. Siendo estas, acciones cónsonas con un modelo de gerencia	
Preparación en el área de tecnología: otra necesidad actual	educativa menos centrada en	

---

lo administrativo (L 133-146).

Directivo más centrado en lo  
administrativo que en el  
acompañamiento de docentes

---

### **El análisis descriptivo desde un abordaje fenomenológico**

A continuación, se presenta la estructura descriptiva emergente de la interpretación de la realidad relacionada con la gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa en el ya antes identificado contexto de la acción investigativa, de acuerdo a las vivencias de los docentes. La cual, se obtuvo a través de la integración de los temas centrales emergentes del material protocolar, al considerar la visión de cada uno de los profesionales seleccionados como informantes clave, identificados como informante A, B, C y D.

Esta estructura descriptiva está conformada por la percepción de cada uno de los informantes, las cuales fueron integradas en una general; proceso que se corresponde con la fusión del quinto y sexto paso de la etapa estructural (Martínez Miguélez, 2004), descrita en el capítulo III. Es importante señalar, que el análisis se logró de forma espontánea teniendo como marco referencial la información recogida acerca de lo vivencial a través de las entrevistas semiestructuradas desarrolladas a manera de conversación cotidiana; presentadas en el material protocolar.

Dicha estructura descriptiva está estructurada de la siguiente manera: la presentación de la concepción acerca de la gestión del talento humano en distintos contextos, tanto internacionales como nacionales, luego la exposición de la gestión del talento humano desde las vivencias de los informantes seleccionados para el abordaje investigativo, es decir desde la realidad emergente en la U. E. “El Apóstol Pedro”, y por último la contrastación de dicha

realidad con las bases teóricas y conceptuales expuestas en el capítulo II como elementos de apoyo para el abordaje fenomenológico.

Ya que, la fenomenología como método de investigación permitió explorar, analizar e interpretar desde lo vivencial una realidad latente acerca de la temática abordada en el referido contexto educativo, y culminar con la presentación del estudio descriptivo propuesto como intencionalidad investigativa. Ya que, dicho método,

... persigue *aspectos invariantes*, que le permiten generalizar y descubrir la esencia de la educación social. Hallados los aspectos invariantes, el método fenomenológico despliega toda su capacidad representativa, es decir, conceptualizadora. (Fermoso, 1988, p.129)

Esto, es mencionado por Röhrs (1971) como una revelación de la manera propia de la fenomenología de proceder para describir fenómenos, en este caso la situación abordada, y así lograr una conceptualización tal y como ordena metodológicamente; libre de prejuicios y reservas mentales. De tal manera, que como método de investigación este se centra en describir las características de los fenómenos, en este caso la situación planteada sin explicarlos, y su aplicación en contextos educativos es loable.

### ***La gestión del talento humano en contrastación con investigaciones de otros contextos***

A continuación, se presenta una contrastación entre la realidad en relación a la gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”, de acuerdo a las vivencias de los docentes, y las presentadas por otros investigadores de distintos contextos; internacionales y nacionales. Esto, con el propósito de ampliar la visión y comprensión de la situación abordada (Martínez Miguélez, 2004).

Además, para dar respuesta a las interrogantes presentadas en el capítulo I como punto de inicio de la investigación. Y a la intencionalidad investigativa de generar un análisis descriptivo

de la gestión del talento humano desde las vivencias de los docentes en la U E “El Apóstol Pedro”, ubicado en Ruiz Pineda, parroquia Miguel Peña, Valencia, estado Carabobo; desde las vivencias de los mismos sujetos participantes, docentes en ejercicio en el nivel educativo ya señalado.

En atención a lo antes expuesto, están Araujo, et al., (2023) de Perú, quienes concluyen que los paradigmas educativos innovadores requieren de líderes educativos capacitados, que provoquen cambios profundos en sus instituciones educativas, cambios en actitudes y prácticas de sus colaboradores en busca de una transformación para su comunidad educativa. Esto, guarda semejanza con la presente cuyos docentes expresaron la necesidad de mantener una actualización académica acorde con las innovaciones y el avance del conocimiento en el área de la educación.

También, están Quiroz Noriega y Torres Valladares (2019) quienes en su investigación desarrollada en Perú con el objetivo de establecer si la gestión del talento humano y las competencias laborales de los docentes se encuentran vinculadas entre sí, detectaron que las diversas dimensiones de la gestión del talento humano si se encuentran vinculadas a las competencias laborales de los docentes. Lo cual, guarda similitud con la presente que, aunque no fue abordada desde la visión de la formación basada en competencias, al explorar las vivencias docentes en relación a la situación investigada, emergieron el interés y las acciones dirigidas a la profesionalización y actualización docente en áreas afines con educación, ciencia y tecnología.

En el contexto nacional, está Charita (2022) quien al desarrollar un proceso investigativo a fin de proponer una planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U. E. Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría”, ubicado en Valencia, estado Carabobo, logra detectar como necesidad institucional latente el plantear nuevas estrategias en estos tiempos de cambios e incertidumbre en el contexto educativo.

Para responder a la misma, diseña una propuesta con de propósito de capacitar a los gerentes educativos para mejorar el desempeño gerencial. Investigación que, también en similitud con la presente abordó temática del área de la gerencia educativa, y evoca la necesidad de una gerencia más acorde a los nuevos paradigmas, donde prevalezca la atención al acompañamiento docente y menos centrada en procesos netamente administrativos. Además, una gerencia que aparte de interesarse por temas como planificación y evaluación, abarque otros relacionados con el desarrollo personal y profesional; adaptados a las necesidades emergentes en la actualidad.

Por otra parte, esta Ojeda (2021) quien al hacer un abordaje investigativo en un contexto educativo a fin de proponer un plan de formación en equipo de alto desempeño para mejorar el clima en las organizaciones, detectó debilidades en relación al trabajo en equipo y la comunicación, además de un clima organizacional desfavorable. Esta investigación, fue desarrollada desde una perspectiva distinta a la presente, cuya intencionalidad más allá de pretender detectar debilidades, se centró en explorar, analizar e interpretar una realidad desde las vivencias de los sujetos.

Sin embargo, tienen coincidencia en el apoyo teórico, ya que ambas consideraron la Teoría de Herzberg: Factores de higiene y motivación en el entorno laboral (1959). Y entre los tópicos emergentes del diagnóstico de necesidades y los expresado por los docentes que participaron como informantes clave, quienes, a diferencia de lo detectado por el referido autor, mostraron actitud positiva por el trabajo en equipo y actitud positiva hacia el logro de objetivos propuestos por la gerencia, lo que concuerda con lo expresado por el directivo al afirmar:

*Los profesores se han adaptado mucho al trabajo y al ambiente, al ambiente laboral y a las normas de la exigencia del plantel. Pienso que ellos han cumplido en totalidad con*

*las expectativas en ese sentido, de habituarse, relacionarse, sentirse bien y acoplarse, a sentirse apropiados de los espacios. Siento que hay ese sentido de pertenencia que están desarrollando.* (En cursivas para resaltar que fue tomado textualmente de la entrevista al informante A)

Todos estos aspectos, se corresponden el análisis descriptivo de la gestión del talento humano desde las vivencias de los docentes del contexto de la acción investigativa, donde luego de interpretar la realidad relacionada con la gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”, de acuerdo a las vivencias de los docentes. Es decir, cómo lo perciben, lo viven y cuáles elementos de la gerencia educativa predominan, cuáles deben ser fortalecidos y cuáles transformados.

#### ***La gestión del talento humano desde la realidad abordada: dos roles, dos perspectivas***

Partiendo de lo anteriormente planteado, a continuación, se presenta una visión acerca de la gestión del talento humano interpretado desde la perspectiva de dos roles, del personal directivo y docente del contexto de la acción investigativa. Lo cual, emergió al contrastar sus expresiones verbales en relación a lo que compete a estrategias gerenciales para la praxis educativa. Esto, considerando lo ya expuesto acerca de la conceptualización gerencia educativa como una herramienta fundamental para lograr y funcionar eficazmente la estructura organizativa escolar, donde la motivación es eje fundamental para el logro de metas institucionales, tomando en cuenta la comunidad educativa; estudiantes, padres y responsables, docentes, administrativos, mantenimiento, además de la comunidad del contexto geográfico donde está ubicada la institución.

En este sentido, a través del estilo gerencial prevaleciente en la U. E. “El Apóstol Pedro” con visión de poder y control se ha logrado la consolidación de la institución educativa, la cual

ha crecido y mantenido la operatividad como organización escolar a lo largo de 25 años, en la misma comunidad. Lo cual, concuerda con concepciones clásicas acerca de la temática, donde los profesionales que gestionan el talento humano deben contar con poder de autoridad, poder para la toma de decisiones e iniciativas, y control de actividades propias de la organización.

También desde su concepción, el conocimiento acerca de planificación y evaluación son aspectos preponderantes. Y lo vocacional es fundamental para la satisfacción laboral y profesional, además de la autovaloración y el aprovechamiento de las relaciones interpersonales como fuente aprendizaje y motivación. Aspectos que juegan un papel preponderante en el contexto de la gerencia educativa, cuando de gestión del talento humano y estrategias gerenciales se trata.

En cuanto a la visión de los informantes, cada uno en su rol como docente, la gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa es acordes con los enfoques contemporáneos de la gerencia educativa, ellos hacen énfasis en la importancia de:

- Que la acción educativa sea acorde con las necesidades de la comunidad escolar, cuyo centro de atención sea el estudiante visto y tratado como un ser integral.
- Mantener una actualización académica acorde con las innovaciones y el avance del conocimiento en el área de la educación, tales como; desarrollo socioemocional, integración de estudiantes con necesidades especiales y herramientas tecnológicas.
- Trabajar en equipo.
- Procurar y mantener un ambiente laboral positivo.
- Evaluación cualitativa o cuantitativamente el desempeño laboral.
- Mantener el reconocimiento del desempeño laboral como una acción motivacional para la praxis educativa.

- Fomentar un estilo gerencial más centrado en el acompañamiento docente y menos en los procesos administrativos.

### ***La gestión del talento humano: de lo vivencial a lo teórico***

Retomando a Martínez Miguélez (2004), cuando expresa que “En la metodología fenomenológica, la discusión de los resultados sigue un camino muy diferente al método científico tradicional” (p. 153), a continuación, se presenta una contrastación entre las bases teóricas y conceptuales contenidos en el capítulo II. Los cuales, permitieron ubicar la situación estudiada en el contexto teórico, y de esta manera lograr la intencionalidad propuesta. Aunque, se debe considerar lo expresado por Martínez Miguélez (2004) al respecto, cuando indica que muchas veces las explicaciones son insuficientes, y hasta podrían fallar en ocasiones.

Dentro de este marco de ideas, y considerando que fundamentación teórica de esta investigación se basa principalmente en el Modelo de Iceberg de selección de personal. La misma, se centra en las capacidades de los empleados, en diferentes áreas que determina su potencial para satisfacer los criterios de una posición específica; en este caso el contexto educativo. Esto, en concordancia a la unidad temática emergente durante el primer paso de la etapa estructural del proceso investigativo; La vocación como base para la satisfacción laboral y personal.

Temática que emerge de la interpretación de lo expresado por la informante A, en relación a relación a su experiencia gerencial en el contexto:

*..., me he sentido superbién, porque cuando tú haces algo que te gusta, algo que, que, que te llena por vocación, porque es algo que, que tú sientes, puedes hacer, tú, te sientes*

*bien, te sientes agrada, te gusta tú trabajo. Te sientes cómoda, y, y a nivel personal, eso ha pasado, pues, yo me he sentido cómoda, me he sentido, eh, que estoy logrando lo que realmente anhelo, de logrado mis metas.* (En cursivas para resaltar que fue tomado textualmente de la entrevista)

Otro aspecto resaltante en este Modelo de Iceberg (1976), es que se basa en seis aptitudes importantes que se deben tener en cuenta a la hora de evaluar al empleado como persona, dado que, al ser inherentes a la naturaleza humana, afectan el rendimiento del trabajador, positivamente o negativamente; habilidades, conocimientos, rol social, imagen de sí mismo, carácter y motivación. De las cuales, también emergieron como relevantes durante este proceso investigativo aspectos inherentes a dichas aptitudes.

Entre las cuales están la vocación como base para la satisfacción laboral y personal, la interrelación con la comunidad como fuente de aprendizaje y como agente motivador, autoconocimiento, el uso de estrategias para incentivar la participación y aprendizaje en estudiantes, entre otras. En este sentido, hay concordancia entre lo propuesto en este modelo teórico y expresiones de los docentes, como:

*... estoy dando clase que yo siento que el mensaje está llegando, el mensaje está llegando... granito a granito, vale, está llegando si, de verdad que ayer me fui satisfecho y hoy llegué aquí casi con una sonrisa casi de oreja a oreja vamos a decirlo así, porque ver a un estudiante de 5to año que tú le estás explicando un ejercicio complejo, complejo eh...* (En cursivas para resaltar que fue tomado textualmente de la entrevista)

Ejemplo que, se corresponde con explicaciones del referido modelo, como, por ejemplo, si un empleado trata a sus compañeros de trabajo con respeto y trabaja con ellos

para lograr los objetivos relacionados con la empresa, es un trabajador que se encuentra motivado y trata de ser un buen trabajador. En el caso de esta investigación, el empleado forma parte del personal docente y sus compañeros de trabajo, en la narrativa, están representados por los estudiantes; acciones que forman parte del conglomerado teórico-conceptual de la gerencia educativa.

Dentro del marco teórico, también está la Teoría de Herzberg (1959): Factores de higiene y motivación en el entorno laboral, o Teoría de los dos Factores, centrada en la motivación en el trabajo, y plantea la existencia de las principales necesidades que afectan el comportamiento humano; los factores de higiene y los motivadores. Los primeros, al ser extrínsecos, quedan fuera del control de las personas, como; salario, beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión los superiores, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices empresariales, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, estatus, prestigio, seguridad personal, entre otros.

Sin embargo, de acuerdo a las investigaciones del mismo Herzberg (1959) los factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Es decir, son aquellos relacionados con sí mismo, como aquello que hace y desempeña, involucrando acciones como; sentimientos asociados al crecimiento y desarrollo personal, reconocimiento profesional, necesidades de autorrealización, responsabilidad, y todas aquellas tareas cuya realización que dependen de la misma persona.

En este caso, los factores motivacionales están bajo el control de los informantes, cada uno dentro de su rol gerencial, directivo institucional o docente de aula. Lo cual, emergió durante la exploración inherente al proceso investigativo y se interpretó desde expresiones como:

*Las experiencias que he tenido en el colegio, han sido muy nutritivas para mí, porque, así como yo he enseñado muchas personas, como que estaba comentando, también, he aprendido de muchas personas, y no solamente personas adultas, sino de los mismos estudiantes tu aprendes muchas cosas. Este, y de los representantes, de toda la gente que ha servido con el colegio, tú aprendes...* (En cursivas para resaltar que fue tomado textualmente de la entrevista al directivo)

*... quiero seguir formando parte en todo lo que yo pueda apoyar...*

*Hay esas ganas de querer seguir este trabajando en pro de la formación, no solo de la formación, sino la parte humana, aquella parte humana, hogar, familia, comunidad del estudiante.*

*Si el docente no se actualiza, si el docente no investiga, pues lamentablemente se queda atrás aplicando métodos ortodoxos y tradicionales que ya ahorita no traen los resultados esperados tanto a nivel personal y de la cátedra como a nivel institucional.* (En cursivas para resaltar que fue tomado textualmente de la entrevista a docentes)

Para finalizar este apartado, es importante señalar que todo el conglomerado de conceptos que conforman las bases conceptuales que apoyaron el proceso investigativo guardan concordancia con lo expresado, analizado e interpretado durante el proceso investigativo, es decir de las vivencias expresadas por lo informantes a través de las entrevistas.

## **HALLAZGOS COMO APORTES A FUTURAS INVESTIGACIONES**

Como resultado de la trayectoria investigativa, en este apartado final se presenta un esbozo de dicho recorrido que inició con el surgimiento de las interrogantes acerca de las estrategias gerenciales para la gestión del talento humano a fin de fortalecer el desempeño del personal docente en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”, ubicado en Ruiz Pineda, parroquia Miguel Peña, Valencia, estado Carabobo, y de las acciones se implementadas en la institución para dar respuesta a las necesidades emergentes y el fortalecimiento de una gestión del talento humano que permita la calidad educativa.

De allí, surgió como intencionalidad investigativa el generar un análisis descriptivo de la gestión del talento humano desde las vivencias de los docentes en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”, ubicado en Ruiz Pineda, parroquia Miguel Peña, Valencia, estado Carabobo. Para lo cual, se plantearon y siguieron las directrices que permitieron vislumbrar el tanto los elementos que conforman el marco teórico como los de la fundamentación metodológica; este segundo aspecto fundamental para el logro de lo presentado en el último capítulo referido a la presentación, análisis e interpretación de la información.

Ahora bien, el generar un análisis descriptivo de la situación abordada desde las vivencias de los mismos profesionales de la educación, cada uno en su correspondiente rol como se ha mencionado a lo largo de este reporte investigativo, representó un reto. Abordaje que exigió ser desarrollado en varias etapas y pasos, de acuerdo a la metodología seleccionada para la acción investigativa; la fenomenológica desde la perspectiva de Martínez Miguélez (2004).

Esto, permitió explorar desde las vivencias docentes la realidad relacionada con la gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa en el contexto de la acción investigativa, luego el análisis de dichas experiencias expresadas oralmente de manera espontánea a través de la entrevista abierta. Discurso, desde donde posteriormente se hace la interpretación de la realidad relacionada con la gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa en dicho contexto.

Todo esto, permitió el desarrollo dinámico, creativo y reflexivo que dio apertura a la construcción de la estructura antes presentada como el análisis descriptivo de la gestión del talento humano desde las vivencias de los docentes en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”, ubicado en Ruiz Pineda, parroquia Miguel Peña, Valencia, estado Carabobo. Cabe destacar, que la disponibilidad y apertura de los informantes fue un elemento fundamental para el logro planteado, además facilitó la interrelación con la investigadora quien al formar parte del personal institucional cumplió con requerimiento propios de la ética para la investigación con humanos.

Otros aspectos que nutrieron este corpus investigativo fue lo emergido al contrastar la información obtenida con la de otros investigadores de contextos internacionales y nacionales, lo cual facilitó el análisis descriptivo desde el abordaje fenomenológico, y conocer la concepción que tienen los docentes, lo cual se puede sintetizar de la siguiente manera:

- Desde el rol directivo: en relación a la gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa, el área vocacional es fundamental para la satisfacción laboral y profesional, además de la autovaloración y el aprovechamiento de las relaciones interpersonales como fuente aprendizaje y motivación.
- Desde el rol docente: la gestión del talento humano y las estrategias gerenciales para la praxis educativa, debe ser acorde a las exigencias de la nueva gerencia educativa.

También, dicha gestión es concebida como proceso donde es necesario el mantener una actualización académica acorde con las innovaciones y el avance del conocimiento, y el trabajo en equipo. Además, el fomentar un ambiente laboral positivo y reconocer el desempeño laboral representan dos elementos fundamentales para la motivación de la praxis educativa, donde el eje de toda acción está centrado en el estudiante como un ser integral. Debe estar centrada en la actualización académica, crecimiento personal y profesional, en el trabajo en equipo, con un estilo gerencial menos autocrático, menos centrado en los procesos administrativos y más en el acompañamiento docente. Donde se en práctica el reconocimiento formal del desempeño laboral, la evaluación cualitativa o cuantitativa del mismo. Igualmente, facilitar la organización y ejecución de actividades de formación para el personal en diversas áreas como; desarrollo socioemocional, integración de estudiantes con necesidades especiales, y herramientas tecnológicas actualizadas.

Finalmente, se señala que el contenido correspondiente al capítulo IV y para este apartado, se hizo considerando las citas textuales del discurso de los informantes como respaldo del proceso investigativo, y previo consentimiento informado como se dio a conocer en el capítulo III. También, es importante acotar que el conocimiento generado en esta investigación constituye una aproximación a la realidad estudiada, ya que todo estudio que aborda situaciones inherentes al comportamiento humano, como es este caso, “no son explicaciones suficientes y que, en ocasiones fallan como tales” (Martínez Miguélez, 2004, p. 153).

## REFERENCIAS

- Araujo Bedoya, J. G., Campozano Alcivar, J. E., Guerra Delgado, L. R., Martínez Ferrin, D. E., Cabrera Morante, R. A., Zambrano Figueroa, E. R. (2023). Procesos de gestión del talento humano en la gerencia educativa, caso en la unidad educativa 11 de octubre. *Ciencia Latina*, 7(2). <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5410/8183>
- Arévalo A., R. y Leveau M., R. C. (2020). *Satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Consorcio Andes de la Ciudad de Iquitos, año 2020*. [Tesis de Pregrado, Universidad Científica del Perú]. <http://repositorio.ucp.edu.pe>
- Baptista, M. (2018). *Praxis de la orientación en los consejos comunales: hacia un abordaje preventivo*. [Trabajo de Grado de Maestría, Universidad de Carabobo]. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/7589/mbaptista.pdf?sequence=1>
- Charita, W. (2022). *Planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E. Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – estado Carabobo* [Trabajo de Grado de maestría, Universidad de Carabobo]. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/9365>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V. <https://drive.google.com/file/d/0B08c1LEUictRa0gxZ0Vod0o5NGc/view?resourcekey=0-CobDxHopAVjsCy2GtPPrrQ>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A. De C.V. <https://studylib.es/doc/9123708/chiavenato-administracion-de-recursos-humanos-2011-pdf>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.453 (Extraordinario), marzo 24, 2000. [https://www.oas.org/dil/esp/constitucion\\_venezuela.pdf](https://www.oas.org/dil/esp/constitucion_venezuela.pdf)
- De La Rosa-Pachay, D. E. y Pareja-Merchán, R. A. (2017). *Gerencia educativa en la calidad del clima organizacional de directivos en la Unidad Educativa Prócer José de Antepara, Zona 5 Distrito 12d05, Circuito 06-09 Provincia Los Ríos, del Cantón Vinces, periodo lectivo 2017-2018* [Trabajo de Grado de Pregrado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/31031>
- Del Castillo Salazar, D., y Rodríguez Abrahantes, T. (2018). La ética de la investigación científica y su inclusión en las ciencias de la salud. *Acta Médica del Centro*, 12(2). <https://revactamedicacentro.sld.cu/index.php/amc/article/view/880/1150>

- Elías, R. (2016). Las funciones gerenciales y la gestión educativa. *Revista Mucuties Universitaria*, 4(3). <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/mucuties/article/view/7997>
- Fermoso, P. (1988). El modelo fenomenológico de investigación en pedagogía social. *Educación*, 14, 131-136. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.541>
- Freire, P. (1980). *Educación y acción cultural*. Zero ZYX.
- García, C. (2003). Enfoque humanista y ontológico en la gestión educativa, para el desempeño institucional. *Revista Arbitrada del CIEG - Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 64, 263-276. <https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2023/11/Ed.64-263-279-Garcia-Carolina.pdf>
- Hernández, M. (2019). *Plan de acción basado en gestión del talento humano para el mejoramiento del desempeño laboral de docentes Colegio Santa Rosa*. [Trabajo de Grado de maestría, Universidad de Carabobo]. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/8027/mhernandez.pdf?sequence=1>
- León, A. (2007). Qué es la educación. *Educere*, 11(39), 595-604. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35603903.pdf>
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.929, Extraordinario. (2009, 15 de agosto). <https://apps.ucab.edu.ve/nap/recursos/LeyOrganicadeEducacion.pdf>
- Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores. (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N°. 6.076, (2012, 05 de julio). <https://www.inces.gob.ve/wp-content/uploads/2017/10/lot.pdf>
- Lizardo Delgado, L. (2001). *Reconstrucción de la acción gerencial en el campo educativo venezolano*. Tesis doctoral. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela
- Martínez Miguélez, M. (1997). *El paradigma emergente. Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica* (2ª ed.). Editorial Trillas.
- Martínez Miguélez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. Editorial Trillas.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design. An interactive approach*. Sage.
- Mendizábal, N. (2006). Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En Vasilachis de Gialdino, I. (Coord.). *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 65-105). Gedisa.
- Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias (2011). *Código de ética para la vida*. <https://mincyt.gob.ve/download/codigo-de-etica-para-la-vida/?wpdmdl=2200&refresh=656f8bd7ceaa41701809111>

- Morgado, C., Aldana, J. e Isea, J. (2019). Gerencia transformacional desde el accionar docente directivo para el abordaje del Contexto Escolar. *Revista Cienciamatria*, 5(9). <https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/99>
- Noguera, M. J. (2021). *Estrategias para el empoderamiento femenino en cargos directivos de los docentes de la Unidad Educativa Nacional Aníbal Paradisi*. [Trabajo de Grado de Maestría, Universidad de Carabobo]. <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/8931/1/mnoguera.pdf>
- Ojeda, S. (2021). *Plan de formación en equipo de alto desempeño que coadyuve al clima organizacional en la Unidad Educativa Guaratarí*. [Trabajo de Grado de Maestría, Universidad de Carabobo]. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/8916/sojeda.pdf?sequence=1>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO. (2017). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Objetivos de aprendizaje*. Francia. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000230628>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO. (2016). *Agenda E 2030. Garantizar una Educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida para todos y todas*. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. Santiago, Chile. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245278>
- Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa: retos e interrogantes. I. Métodos*. La Muralla.
- Quintero, Y. V. (2017). La gerencia social universitaria en Venezuela. *Revista Enfoques*, 1(1). <https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/6/632>
- Quiroz Noriega, G. E., y Torres Valladares, M. E. (2019). Gestión del talento humano y competencias laborales docentes de instituciones educativas públicas. *Educación*, 25(2), 157-164. <https://doi.org/10.33539/educacion.2019.v25n2.2044>
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (Decreto N° 1.011). (2000, octubre 4). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5.496 (Extraordinario) octubre 31, 2000.
- Ricoy Lorenzo, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Educação*, 31(1), 11-22. <https://www.redalyc.org/comocitar.oe?id=117117257002>
- Röhrs, H. (1971). *Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Stuttgart.
- Romero Gabancho, E. D., Villalobos López, C. J., Montero Pichilingue, M. T., Velásquez Espejo, E. L. y Méndez Concha, L. E. (2022). Análisis crítico del aporte de Peter Drucker a la Ciencia Administrativa. *Economía y Negocios*, 4(2), 280-296. <https://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/eyn/article/view/1265/1802>

- Sandín Esteban, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en Educación. Fundamentos y tradiciones*. McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A. U.
- Sarramona, J. (1989). *Fundamentos de la Educación*. CECA, España. pp. 27-49.  
<https://www.uv.mx/personal/rdegasperin/files/2011/07/Antologia.Comunicacion-Unidad1.pdf>
- Taylor y Bogdan. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Ediciones Paidós.
- Zea-Vallejo, D. A. (2019). Comportamiento organizacional del gerente educativo en la participación comunitaria. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas Prohominum*, 2(1).  
<https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/download/67/533>

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por la presente, hago constar que he sido informado(a) que formaré parte de grupo de informantes para una investigación titulada \_\_\_\_\_, con el \_\_\_\_\_ propósito de \_\_\_\_\_, que se llevará a cabo por el(la) ciudadano(a) \_\_\_\_\_, bajo la tutoría de \_\_\_\_\_, como parte de un proceso investigativo desarrollado con fines académicos para la institución arriba identificada. Por lo que acepto voluntariamente ser entrevistado(a) y grabado(a), durante conversaciones, que tendrán una duración máxima de cuarenta y cinco minutos o más en caso de que sea necesario. A la vez, doy consentimiento para que mis entrevistas sean publicadas, preservando el anonimato, en reportes sobre la investigación, y autorizo ser identificado(a) en estos bajo el seudónimo \_\_\_\_\_.

Igualmente, declaro que he sido informado(a) sobre el aporte que daré para el conocimiento científico en el campo de las Ciencias de la Educación en cuanto al enriquecimiento para Gerencia Educativa y áreas afines, que información proporcionada y productos de los registros, podrán ser preservado para generaciones futuras. Además, de que no será publicada información alguna que pueda comprometer mi integridad física y moral, y que en caso de desacuerdo con alguna interrogante estoy en el derecho de no responder y/o retirarme de la actividad, en la cual estoy participando sólo por voluntad personal. Tampoco recibiré beneficio económico alguno.

En \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

**Informante**

Nombre/Apellido: \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**Investigador(a)**

Nombre/Apellido: \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**Testigo**

Nombre/Apellido: \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**Testigo:**

Nombre/Apellido: \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

---

<sup>1</sup> Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias (2011). *Código de Ética para la Vida*.

## ANEXO B

### GUIÓN ENTREVISTA PARA DIRECTIVO

1. ¿Cuál es tu nivel académico?
2. Coméntame qué proyección tienes para continuar fortaleciendo tu formación profesional
3. Cuéntame sobre tu experiencia como gerente de la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”
4. Coméntame de que manera realizas el proceso de reclutamiento y selección del personal para Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”.
5. Coméntame acerca de tus expectativas institucionales en relación a:
  - ¿Qué esperas de los distintos actores de la comunidad escolar?
  - ¿Cómo te sientes en el cargo que desempeñas como gerente?
  - ¿Sientes que tu trabajo es valorado?
  - Cuando tu desempeño laboral es evaluado, ¿recibes retroalimentación al respecto?
  - ¿Cómo te sientes con las actividades de apoyo y/o formación profesional por parte de las autoridades educativas?
6. Coméntame en cuáles áreas temáticas consideras necesaria la actualización y mejoramiento del personal de la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”
  - Personal-social
  - Académica
  - Socio-comunitaria

## ANEXO C

### GUIÓN PARA LAS ENTREVISTAS A LOS DOCENTES

1. ¿Cuál es tu nivel académico?
2. Coméntame qué proyección tienes para continuar fortaleciendo tu formación profesional
3. Cuéntame sobre tu experiencia trabajando aquí en la Unidad Educativa “El Apóstol Pedro”
4. Coméntame acerca de tus expectativas institucionales en relación a:
  - ¿Qué esperas?
  - ¿Cómo te sientes en el cargo que desempeñas?
  - ¿Sientes que tu trabajo es valorado?
  - Cuando tu desempeño laboral es evaluado, ¿recibes retroalimentación al respecto?
  - ¿Cómo te sientes con las actividades de apoyo y/o formación profesional por parte de la institución?
5. Coméntame en cuáles áreas te gustaría recibir actividades de actualización y mejoramiento:
  - Personal-social
  - Académica
  - Socio-comunitaria