

**Abordaje del talento humano desde  
competencias estratégicas en organizaciones  
educativas**

**Adoption of human talent from strategic competences in  
educational organizations**

**Nolvis Cecilia Cervantes Acosta \***

**Carmenza Ortiz García \*\***

**María Alicia Botero Aristizabal \*\*\***

\* Especialista en Gerencia Educativa. Universidad del Tolima. Santa Marta. Colombia. Email: nolvisc2009@hotmail.com

\*\* Especialista en Administración de la informática educativa. Universidad de Santander. Santa Marta. Colombia. Email: lamencha27@hotmail.com

\*\*\* Especialista en Administración de la informática educativa. Universidad de Santander. Santa Marta. Colombia. Email: marialik89@hotmail.com

**Fecha de recepción:** 21 de Septiembre de 2015

**Fecha de aceptación:** 30 de Noviembre de 2015

**Citación:**

Cervantes Acosta, N. C., Ortiz García, C., & Botero Aristizabal, M. A. (2015). Abordaje del talento humano desde competencias estratégicas en organizaciones educativas. *Gestión, Competitividad e innovación*(2), 85-97.

## **RESUMEN**

*El objetivo que orienta este estudio es analizar el abordaje del talento humano desde competencias estratégicas en organizaciones educativas, teniendo como metodología una investigación documental con diseño bibliográfico, considerando los aportes de Alles (2009), Chiavenato (2009), Robbins y Coulter (2007), entre otros. Entre los referentes descritos se ubica el talento humano, el proceso de selección de personal, análisis de puesto, descripción de puestos, proceso de adecuación persona-puesto, competencias estratégicas. Se concluyó que el abordaje del talento humano desde competencias estratégicas puntualiza tres componentes que abarcan el desarrollo de dotes intelectuales, dotes para el hacer y dotes para el logro, con la correspondiente atención de competencias, habilidades y actitudes respectivamente; allí se inserta, desde la perspectiva estratégica tres procesos centrales relacionados con aprehender, aplicar y transformar el conocimiento, mediante competencias como indagación del contexto, adaptación al cambio y pensamiento creativo.*

**Palabras Claves:** Talento humano. Competencias estratégicas. Análisis de puesto

## **ABSTRACT**

*The objective of this study is to analyze the approach of human talent from strategic competencies in educational organizations, having as a methodology a documentary research with bibliographic design, considering the contributions of Alles (2009), Chiavenato (2009), Robbins and Coulter (2007) , among others. Among the referents described is human talent, staff selection process, job analysis, job description, person-to-job adaptation process, strategic competencies. It was concluded that the approach of human talent from strategic competences points out three components that encompass the development of intellectual gifts, endowments for doing and endowments for achievement, with corresponding attention to competencies, skills and attitudes respectively; There is inserted, from the strategic perspective, three central processes related to apprehending, applying and transforming knowledge, through competences such as context inquiry, adaptation to change and creative thinking.*

**Keywords:** Human talent. Strategic competences. Position analysis.

## **1. Introducción**

La evolución del pensamiento gerencial trajo consigo la valoración del talento humano en las organizaciones. Los gerentes han fijado su mirada en las destrezas y habilidades de las personas, desarrollando así procesos gerenciales más inclusivos para aprovechar el potencial humano. Esta acción se considera estratégica, puesto que no sólo facilita el cumplimiento de las aspiraciones de la organización, sino que también satisface las expectativas del trabajador al sentirse plenamente identificado con la labor que cumple.

En este sentido, dentro del abordaje del talento humano se destaca el proceso de selección de personal, pues constituye una estrategia clave para atraer y escoger a los candidatos con las destrezas y habilidades requeridas en los puestos que conforman la organización, en aras de garantizar un efectivo desempeño, lo cual redundará en el cumplimiento de sus metas.

Sin embargo, como todo proceso, está condicionado por varios aspectos de carácter científico y técnico que de no ser considerados al momento de su implementación, incidirían negativamente en su competitividad. Es así como muchas organizaciones, incurren en la improvisación, dejando de lado un debido análisis de las distintas funciones y tareas, así como las capacidades, habilidades requeridas para ejercerlas, desencadenando una carente descripción del mismo que a su vez, afecta la adecuación persona-puesto.

En efecto, la visión gerencial centrada en el desarrollo del talento humano, prioriza el proceso de selección de personal en las organizaciones, tomando en cuenta que permite diagnosticar si su proceso de selección se está llevando a cabo con las técnicas y procedimientos adecuados; de no ser así, se tomarían los correctivos pertinentes para garantizar el crecimiento de los trabajadores mediante el desarrollo de competencias en correspondencia con las exigencias de cada puesto de trabajo.

Considerando, los planteamientos antes reseñados, se entiende que mediante el análisis de puestos, es posible diferenciar las distintas tareas- funciones implicadas en el desempeño de un trabajo, a partir de lo cual se perfila las características que deben prevalecer en el trabajador para que pueda alcanzar actuaciones exitosas en congruencia con las metas organizacionales, lo cual a su vez, se convierte en la base que da soporte al desarrollo de competencias estratégicas tanto en el personal directivo como el docente involucrado en las organizaciones educativas.

Cabe destacar, la presencia de problemáticas en relación con el abordaje del talento humano desde competencias estratégicas, según el criterio expuesto por Saravia (2009, p. 10), hace falta tomar decisiones respecto “al lugar estratégico que debe tener la educación en el país”; eso, aludiendo al contexto de la educación en Latinoamérica, pues se suele emplear mismos procedimientos para orientar la educación sin atender las características propias del contexto.

Esta necesidad, de abordar el talento humano involucrado en el desarrollo de los procesos educativos desde una visión estratégica, ha sido planteada por Casassus (2004, p. 24), quien advierte la importancia de distinguir la gestión de las escuelas como procesos complejos, en el cual se superponen cuestiones de tipo administrativo, con las derivadas de las relaciones entre los actores educativos, enfatizando “el cuidado de no olvidar que las organizaciones educativas no existen en el vacío sino que están dotadas de contextos, externos e internos”.

También, se destaca en esta descripción la necesidad de contar con personal directivo con capacidad para impulsar las acciones pertinentes al logro de las metas establecidas, tal como lo afirma Serna (2010, p. 16), “con capacidad para acompañar y apoyar el equipo de trabajo hacia el logro de las metas establecidas como características de la organización que han proyectado hacia el futuro de manera visionaria”.

Atendiendo a los planteamientos antes expuestos, surgen las siguientes interrogantes cómo guía de la presente disertación:

- ¿Cómo desarrollar el proceso de selección de personal para garantizar la gestión del talento humano en organizaciones educativas?
- ¿Cómo es el proceso de análisis de puesto?
- ¿Cómo se describen los puestos?
- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de adecuación persona-puesto?
- ¿Cuáles son las competencias estratégicas que favorecen el talento humano?

Igualmente, para responder a las interrogantes antes señaladas, el presente artículo se plantea analizar el abordaje del talento humano desde competencias estratégicas en organizaciones educativas, lo cual necesariamente implica la formulación y desarrollo de propósitos específicos relacionados con acciones propias de estos procedimientos como, describir el proceso de análisis de puesto, identificar la descripción de puestos, caracterizar el proceso de adecuación persona-puesto y finalmente, definir las competencias estratégicas.

Todo ello, procurando la transferencia de conceptualizaciones desde la visión empresarial hacia el enfoque educativo, pues de ese modo, se destaca el aporte para la comprensión de los procesos educativos, abordados mediante la gerencia educativa que focaliza el despliegue de aspectos gerenciales aplicados a los distintos procesos inherentes al funcionamiento de organizaciones educativas, considerando en ese ámbito, las actuaciones del personal directivo, así como el comportamiento de los docentes como actores principales en la ejecución e impulso de las metas establecidas.

Asimismo, resulta importante atender, dentro de la dinámica de funcionamiento de las organizaciones educativas, las interacciones derivadas entre los diferentes actores participantes, para lo cual se plantea el apoyo al desarrollo de capacidades necesarias para alcanzar un desempeño efectivo en las tareas educativas, lo que se relaciona con la atención del talento humano como una prioridad desde las competencias estratégicas.

## **2. Talento humano**

Refiere Manrique (2011, p. 16), el interés de contar con personas preparadas para enfrentar el entorno cambiante y complejo característico de la actualidad, desde el cual provienen múltiples demandas de la sociedad de la información y el conocimiento, lo cual se asocia con el desarrollo del talento humano dirigido a lograr que los empleados “posean las habilidades relacionadas con su área específica de trabajo, además de una serie de atributos y actitudes que les permitan desenvolverse con eficiencia y eficacia dentro de la organización”.

Alles (2008, p.33), define el talento humano como dotes intelectuales que posee la persona y le permiten tener un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, por lo tanto, incluye “la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior”.

Desde la misma perspectiva, Chiavenato (2009, p.49), aborda el desarrollo del talento humano como el conjunto de capacidades presentes en las personas, “representa una realidad compleja en la cual convergen diferentes aspectos como conocimientos, habilidades, juicio y actitud, siendo importante apreciar con claridad sus componentes desde la vinculación permanente del pensamiento y la acción”.

Al respecto, el mismo autor citado explica que el conocimiento se trata de saber, constituye el resultado de aprender a aprender; la habilidad, se abarca saber hacer, significa utilizar y aplicar el conocimiento; el juicio, implica saber analizar la situación y el contexto, así como tener espíritu crítico; la actitud, incluye saber que ocurra, partiendo del criterio que expresa la actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas establecidas como el fundamento de las actuaciones en determinada organización.

En el contexto de organizaciones educativas, el abordaje del talento humano implica atender la construcción de nuevos aprendizajes, tal como lo señala López (2011, p. 89), la misión de la escuela “es construir ambientes que faciliten el aprendizaje de conocimientos esenciales, habilidades y actitudes”, de allí, la importancia de fomentar espacios de reflexión desde los cuales tanto directivos como docentes y estudiantes encuentren posibilidad de ampliar sus capacidades.

Al respecto, Zapata (2011, 80), sostiene que la construcción del conocimiento en el ámbito de organizaciones educativas ocurre a partir de la “interacción entre los individuos o entre los individuos y su entorno, más que por un individuo que trabaja solo; es decir, una organización no puede crear conocimiento sin las personas que la integran”; de allí, la necesidad de ofrecer a directivos y docentes junto a los demás actores educativos, espacios para que produzcan nuevos conocimientos.

De tal manera, el abordaje del talento humano en las organizaciones educativas permite el desarrollo de actitudes emprendedoras en los actores involucrados mediante la atención de tres componentes, los cuales son descritos por Mora (2012), abarcando “lo cognitivo reflejado en las opiniones y/o creencias; afectivo manifestado en las emociones y sentimientos; conductual correspondiente a la intención de sus comportamientos hacia alguien o algo”; considerando que la vía recomendada para impulsar su desarrollo, es la integración, pues en la actitud se concentra el pensamiento, la emoción y la actuación del individuo.

Asimismo, Robbins y Coulter (2007, p. 327), destacan la innovación a partir del abordaje del talento humano, al definirla como “proceso que consiste en tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil”; de tal manera, al contar con personal creativo, se alude al talento que les permite convertir nuevas ideas en resultados útiles, sabiendo aprovechar las bondades de la tecnología.

Estas definiciones, son apoyadas por Amorós (2006, p.15), cuando destaca dentro del talento humano, la “facultad de innovar y brindar soluciones novedosas a los problemas que se presenten”, lo cual es asumido como la concreción de alternativas creativas para la solución de problemas identificados en el contexto de las organizaciones educativas.

### **3. Proceso de análisis de puesto**

Robbins, (2010, p. 489), enfatiza el proceso de análisis de puesto en la elaboración de una descripción detallada de las tareas que se deben realizar, mientras que Chiavenato (2007, p. 228), destaca la importancia del estudio para determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto requiere a los fines de desarrollar un correcto desempeño considerando el talento humano presente en cada empleado.

Por otra parte, Alles (2009, p. 114), hace referencia al carácter sistémico de dicho proceso, coincidiendo con los autores antes citados en que se analiza información que permite establecer los requerimientos necesarios para el buen desempeño del mismo, por lo que se entiende que el análisis de puesto es un proceso clave para la selección del personal, tomando en cuenta que aporta información clara y precisa sobre las habilidades y destrezas que debe poseer un trabajador designado para determinado desempeño.

Finalmente, se entiende el análisis de puesto como un proceso sistemático donde se busca y se analiza información que aporte datos sobre los requerimientos necesarios que el puesto

exige para su buen desempeño. De allí, que los directivos deben darse a la tarea de recopilar toda la información necesaria, para luego analizarla y así tener insumos como describir con precisión los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un empleado pueda desempeñarse satisfactoriamente en un puesto de trabajo, en el caso de organizaciones educativas, esas capacidades, habilidades y actitudes se abordan mediante el talento humano necesario para ejercer los procesos educativos.

### 3.1 Descripción de puestos

La descripción de puestos constituye una herramienta fundamental dentro del proceso de selección de personal para la gestión del talento humano. Ella proporciona orientación en torno a la selección de los mejores perfiles a fin de lograr que el proceso de adecuación persona-puesto se lleve a cabo de acuerdo a los requerimientos de la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

Para tener una visión más clara de estas ideas, Chiavenato (2007, p.226), destaca la importancia de dicho proceso para conocer el contenido del puesto, mientras que Robbins, (2010, p.490), lo define como “expresión escrita”, de las funciones que desempeña la persona quien ocupa el cargo. Considerando las ideas de estos autores, se define el proceso de descripción de puestos como la acción de describir de forma escrita las tareas y responsabilidades de quienes lo ocupan dentro de una organización, la cual es producto del estudio y análisis de su interrelación con el entorno organizacional.

### 3.2 Adecuación Persona – Puesto

La adecuación persona- puesto, según Robbins (2010, p. 490), “es el proceso donde se establecen las habilidades mínimas que debe poseer un empleado para desenvolverse satisfactoriamente en su trabajo”. Por otra parte, Alles (2009, p. 490), aporta información sobre dicho proceso, destacando que “se debe comparar el perfil del empleado con la descripción del puesto”, en este sentido, se deduce la interrelación existente entre los procesos de descripción de puestos y adecuación persona- puesto, en efecto, el primero determina en gran parte el éxito del segundo.

**Cuadro. 1 Consideraciones teóricas sobre los aspectos a considerar en el proceso de selección de personal para el abordaje del talento humano en organizaciones educativas. Fuente: Elaboración propia (2016)**

Aspecto	Autor (a)	Postura teórica
Análisis de puesto	Robbins, (2010)	“El análisis de puesto consiste en elaborar una descripción detallada de las tareas de un puesto, determinando las relaciones del mismo con otros y definir los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un empleado lo desempeñe satisfactoriamente”
	Chiavenato (2007)	“el análisis de puesto pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño”
	Alles (2009)	“El análisis de puesto es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto (...), los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y qué tipo de personas deben contratar para esa posición”

<b>Descripción de puestos</b>	Chiavenato (2007)	“Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo, su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas y responsabilidades que lo conforman”
	Robbins (2010)	“Expresión escrita de lo que hace quien ocupa un puesto, cómo lo hace y por qué lo hace”
<b>Adecuación Persona - puesto</b>	Robbins (2010)	“Establecimiento de las habilidades mínimas aceptables que debe poseer un empleado para realizar adecuadamente un trabajo”
	Alles (2009)	“Para analizar la adecuación de la persona al puesto, se debe comparar el perfil del empleado con la descripción del puesto para establecer su adecuación”
	Alles (2009)	“El proceso de selección implica una toma de decisión permanente (...). Estas decisiones (...) se apoyan en el sistema de comparación de atributos de los postulantes y permitirán alcanzar la decisión final sobre quien es la persona que más se adecúa a los requerimientos del perfil.”

### 3.3 Competencias estratégicas

Las competencias estratégicas sitúan la existencia de capacidades en el personal directivo y docentes de organizaciones educativas para hacer posible la transformación de la realidad actual, hasta alcanzar la futura proyectada por lo cual, implican según Serna (2010, p. 37), “coordinación de acciones para hacer realidad los resultados esperados al definir proyectos estratégicos”.

Igualmente, Alles (2009, p. 115), define las competencias estratégicas como “habilidad para comprender rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades, amenazas, las fortalezas y debilidades de la propia organización al momento de identificar la mejor respuesta estratégica”; de allí, la importancia de promover la realización permanente de diagnósticos internos que permitan conocer la realidad institucional, además de realizar indagaciones en el contexto externo, pues eso permite, conocer las distintas realidades y sus repercusiones en los procesos implementados en las organizaciones educativas.

Atendiendo, los planteamientos antes destacados, es apreciable que las competencias estratégicas se perfilan como comportamientos necesarios para alcanzar el éxito en las metas planificadas en la organización educativa, pues mediante el despliegue de las mismas, tanto el personal directivo como el docente, tienen oportunidad de diseñar alternativas estratégicas pertinentes a la realidad contextual donde se asienta la escuela, pudiendo entonces, ser más pertinente su implementación.

Dentro de las competencias estrategias, se ubican varios comportamientos que revelan capacidades, habilidades, actitudes en el personal, siendo destacadas: la adaptación al cambio, la indagación del contexto y el pensamiento creativo, descritos a continuación.

Acatando, el planteamiento de Rojas (2004, p. 46), la adaptación al cambio se asocia con “aceptar por completo una nueva condición (cambio)”; así, se entiende que las nuevas disposiciones respecto a metodologías, procedimientos pedagógicos, administrativos o gerenciales, deben ser asumidos por completo, siendo fundamental la disposición del personal hacia las transformaciones.

En lo referente, a la indagación del contexto se destaca la visión de Garrido (2006), para quien ésta competencia permite emprender acciones adaptativas y proactivas para el aprovechamiento de todos los recursos y beneficios que puede aportar el entorno.

Igualmente, Serna (2010, 86), considera que la indagación del contexto es la vía para conocer el entorno, el mismo se “obtiene por medio del diagnóstico estratégico que sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual, tanto internamente como frente al entorno”.

En este sentido, Artiles, García, Peralta y González (2005, 24), catalogan como una necesidad en las organizaciones educativas, que “posean y usen herramientas adecuadas que les permitan recoger, organizar y analizar las informaciones relativas al contexto socio-cultural y económico”; pues, estas herramientas aportan pistas de acción para una intervención transformadora del contexto desde la escuela.

Entre tales herramientas, los autores antes citados, destacan la observación como orientación crítica de la mirada que busca dar cuenta de la realidad; una observación que sigue una guía sobre la manera de observar, el orden en que observamos las cosas y qué tipos de cosas observamos.

Asimismo, resulta fundamental en la indagación del contexto, utilizar el mapeo que consiste en la creación de mapas de lugares, relaciones, situaciones, siguiendo el interés de construir una representación de algo o alguien y que esta representación se debe hacer de forma participativa y con los recursos que se tienen a mano.

Otra herramienta importante para orientar la indagación del contexto la constituye según Artiles y otros (2005), los grupos de diálogo reflexivo pues propician la comunicación abierta de los participantes sobre un tema problema objeto de investigación; implica la reunión de personas que tienen conocimiento y experiencia sobre el tema-problema que se investiga.

Abordando, la competencia pensamiento creativo se resalta el criterio expuesto por Newstrom (2007), cuando refiere capacidades en las personas para superar tropiezos, manteniendo la calma en medio de la incertidumbre y adaptándose a los cambios, por lo que también, hace referencia a la capacidad para manejar presiones derivadas de los distintos procesos emprendidos en una organización educativa.

Alles (2009, p. 209), refiere la creatividad como una “competencia para actuar con eficacia en situaciones problemáticas, ejerciendo control de presiones, desacuerdos, oposición y diversidad”; por lo tanto, cuando la persona la posee, es capaz de asumir la resolución de problemáticas mediante alternativas de solución, conservando la calma y el control de su acción fundamental.

Prieto (2008, p. 66), también aporta a la comprensión de la competencia pensamiento creativo al definirla como capacidad para manejar la organización educativa “como un todo y comprende el conocimiento de las áreas funcionales de la organización y la visión”.

En resumen, la competencia pensamiento creativo se constituye en una capacidad que revela en el directivo y en el docente de organizaciones educativas, la realización de acciones que favorecen el surgimiento de nuevas metodologías y nuevas prácticas, asentadas en la realidad contextual, con una visión renovadora del hecho educativo.

#### 4. Procedimientos metodológicos empleados

La metodología utilizada para cumplir con los propósitos de investigación fue el análisis documental. Por ello, se describen los aspectos teóricos analizados a partir de la revisión documental considerando las ideas de Alles (2009), Robbins, (2010), Chiavenato (2007), Serna (2010), Artiles, García, Peralta y González (2005), quienes abordan conceptualmente el talento humano desde competencias estratégicas.

Para la clasificación y revisión de la información, se identificaron los aspectos conceptuales, la metodología empleada, el tipo de análisis y los aportes científicos de las fuentes consultadas, siendo procedimientos apegados a los diseños bibliográficos, asumiendo los criterios destacados por Sabino (2009), Bavaresco (2013), Tamayo y Tamayo (2007).

#### 5. Resultados

El análisis de contenido realizado sobre la base de la información recogida mediante la revisión bibliográfica, permitió puntualizar dos aspectos centrales que desde la teoría consultada, derivan como principales aspectos inmersos en el abordaje del talento humano desde competencias estratégicas en organizaciones educativas; resaltando las implicaciones teóricas del abordaje del talento humano y la vinculación de los componentes del talento humano con las competencias estratégicas pertinentes a su desarrollo. Seguidamente, se muestra la Figura 1 denominada implicaciones teóricas del abordaje del talento humano, en la cual se destaca los distintos componentes que lo integran, así como la importancia que tiene su abordaje para la construcción de nuevos conocimientos en las organizaciones educativas considerando principalmente, los referentes aportados por Alles (2008), Chiavenato (2009) y Manrique (2011).



**Figura 1: Implicaciones teóricas del abordaje del talento humano. Fuente: Elaboración propia (2016)**

Tal como puede observarse en la figura 1, el talento humano incluye un conjunto de componentes que particularizan las actuaciones del directivo y del docente ante el desempeño de las tareas y funciones que le son asignadas en el desarrollo de los procesos educativos, de tal manera, cuando se habla del talento humano se alude a las fortalezas que permiten a una persona alcanzar un desempeño exitoso en el trabajo que realizan.

Desde esta perspectiva, puede afirmarse que cada persona posee su talento humano, el cual puede estar en consonancia con las exigencias de las labores inherentes al cargo o puesto que ocupa dentro de la organización educativa; de allí, la importancia de asumir el desarrollo del talento humano como estrategia, pues mediante esas acciones es posible que la institución llegue a contar con directivos, docentes y demás personal, preparados para ofrecer respuestas certeras ante las demandas de la sociedad actual, favoreciendo de ese modo, el logro de las metas planificadas.

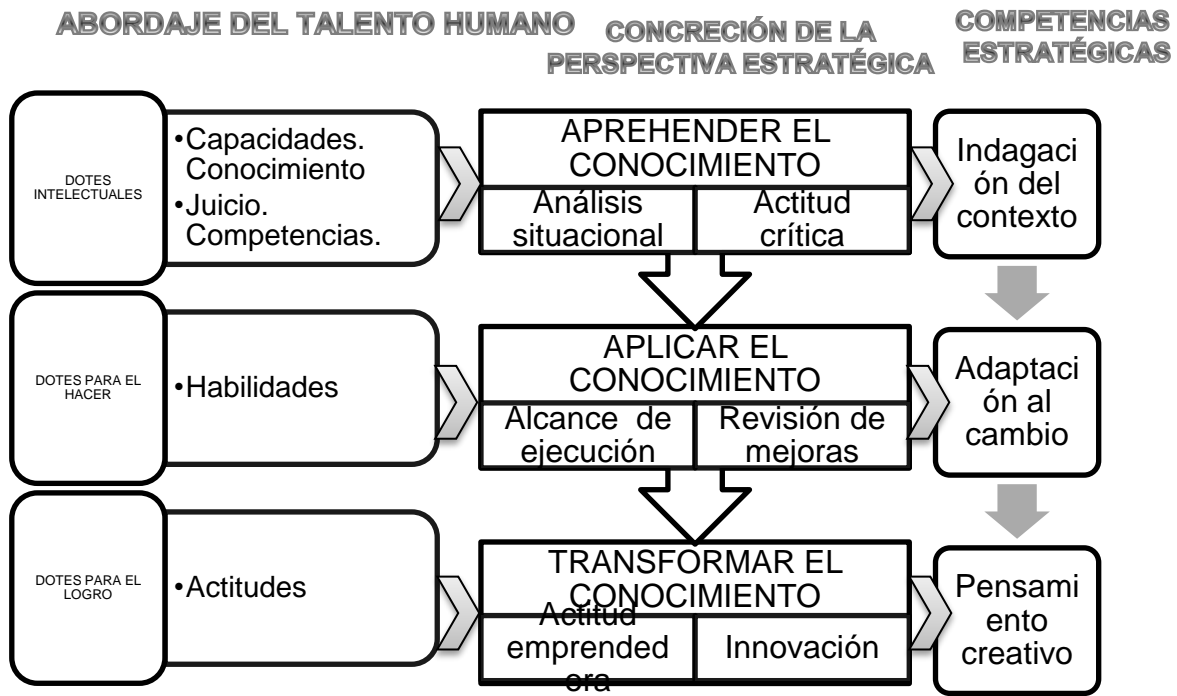
Asumiendo una postura integradora de los criterios de Alles (2008), Chiavenato (2009) y Manrique (2011), es posible identificar los componentes del talento humano, asumidos como cualidades que permiten explicarlo y alcanzar una mejor comprensión. En primer lugar, se trata de dotes intelectuales, por lo que abarcan un caudal personal y por lo tanto, contiene carácter distintivo entre los trabajadores, sobre todo si se entiende que allí se ubican capacidades, conocimientos, competencias, habilidades, juicio, actitudes y atributos.

Este cúmulo de capacidades, permite impulsar la construcción del conocimiento en las organizaciones educativas como un proceso colectivo, donde se conjuga el talento individual para dar paso al talento institucional, siendo necesario por parte de la gerencia educativa, propiciar ambientes que faciliten el aprendizaje, es decir, proveer escenarios para que la interacción entre los actores educativos y las que ocurren entre éstos con el entorno tanto interno como externo, se convierta en un motivo de aprendizaje, desde experiencias compartidas.

Asimismo, se incrementa el aprendizaje pues el desarrollo del talento humano en función del perfil requerido, favorece el logro de comportamientos asociados con actitud emprendedora necesaria para afrontar las distintas problemáticas, desde una visión innovadora que permita acceder a nuevas formas de desempeño ideando soluciones creativas y transformadoras.

Concentrando el hilo de la reflexión realizada, en lo mostrado en la Figura 2 que ha sido denominada vinculación de los componentes del talento humano con las competencias estratégicas pertinentes a su desarrollo, se precisa una línea de articulación destacando tres referentes teóricos: el abordaje del talento humano, la concreción de la perspectiva estratégica y la puntualización de competencias estratégicas, sobre la base del conocimiento aportado por los autores que sustentan la presente disertación.

De tal manera, la vinculación realizada entre éstos tres referentes, es producto del trabajo intelectual derivado principalmente del análisis y síntesis efectuados sobre el contenido que conforma el abordaje del talento humano desde las competencias estratégicas en organizaciones educativas; en consecuencia, se estableció una línea que direcciona tres agrupamientos distinguibles entre sí, pero que en su conjunto, constituyen una propuesta de intervención gerencial a favor del mejoramiento de los procesos educativos.



**Figura 2: Vinculación de los componentes del talento humano con las competencias estratégicas pertinentes a su desarrollo. Fuente: Elaboración propia (2016)**

En este sentido, se destaca que el abordaje del talento humano presente en directivos y docentes, abarca la atención de dotes intelectuales resaltando las capacidades, conocimientos y el juicio, que en su conjugación develan las competencias en cada persona, concretando la capacidad para capturar o aprehender el conocimiento, por lo cual, se impulsa, desde la perspectiva estratégica, la realización del análisis situacional desde una actitud crítica, siendo necesario impulsar el desarrollo de la competencia indagación del contexto.

Otro componente implicado, en el abordaje del talento humano refiere la necesidad de atender dotes para el hacer, desde el cual se enfatiza el desarrollo de habilidades tomando como acción fundamental la aplicación del conocimiento, siendo importante verificar el alcance de las acciones ejecutadas así como emprender revisiones constantes sobre las mejoras emprendidas, favoreciendo el desarrollo de la competencia adaptación al cambio.

De igual manera, el abordaje del talento humano en directivos y docentes de organizaciones educativas, exige atender dotes para el logro de las distintas metas establecidas, resaltando las actitudes desde una perspectiva estratégica que subraya la transformación del conocimiento, contando con una actitud emprendedora y la innovación, impulsado el desarrollo de la competencia pensamiento creativo.

## Conclusiones

El talento humano comprende el conjunto de capacidades, conocimiento, competencias, habilidades, juicio y actitudes que posee la persona y le permiten alcanzar un desempeño

exitoso de las funciones designadas en su puesto de trabajo; de igual manera, abarca la actitud asumida por el directivo y el docente para desarrollar su potencial creativo.

El proceso de selección de personal como estrategia para la gestión del talento humano comprende tres procedimientos fundamentales como lo son el análisis de puesto; la descripción de puestos y la adecuación persona-puesto.

En este sentido, estos procedimientos abarcan un conjunto de técnicas que hacen posible la atracción y selección de las personas con las habilidades y destrezas necesarias para llevar a cabo un desempeño exitoso dentro de la organización.

El primero de ellos es el análisis del puesto a asignar, cuyo fin es el de precisar cuáles son los requerimientos del mismo, considerando sus implicaciones técnicas y laborales; y sus relaciones con el resto de la estructura organizacional.

Asimismo, la descripción de puestos señala de forma clara, tanto las relaciones del puesto con otros puestos, así como también los deberes y responsabilidades de quien lo ocupará. Su importancia radica en que proporciona direccionalidad al momento de tomar decisiones en cuanto a quien o quienes poseen las destrezas y habilidades necesarias para desempeñarse eficientemente en un cargo.

El proceso de adecuación persona – puesto es la acción de comparar el perfil del trabajador para el desempeño del puesto con los requerimientos establecidos en la descripción del mismo. Asimismo, conviene que los gerentes de las organizaciones educativas utilicen estrategias identificar las destrezas y habilidades requeridas, apoyándose en la definición de perfiles establecidos de acuerdo a los requerimientos del puesto.

El abordaje del talento humano desde competencias estratégicas puntualiza tres componentes que abarcan el desarrollo de dotes intelectuales, dotes para el hacer y dotes para el logro, con la correspondiente atención de competencias, habilidades y actitudes respectivamente; allí se inserta, desde la perspectiva estratégica tres procesos centrales relacionados con aprehender, aplicar y transformar el conocimiento, mediante competencias como indagación del contexto, adaptación al cambio y pensamiento creativo.

## Referencias

- Alles, M. (2009). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Editorial Granica. 2da. Edición. Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Editorial Granica. Buenos Aires Argentina.
- Amorós, E. (2006). Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Escuela de Economía USAT. Lambayeque – Perú.
- Artiles, L., García, D., Peralta, F. y González, R. (2005). La escuela más allá de sus muros. Herramientas para una comprensión transformadora del contexto. Fe y Alegría. Santo Domingo.
- Bavaresco, A. (2013). Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación). Sexta edición. Imprenta Internacional, C.A. Maracaibo. Venezuela.

- Casassus, J. (2004) Cambios Paradigmáticos en Educación. En La Gerencia de la Calidad Educativa. Compendio. Cuadernos Monográficos Candidus. Año 1 N° 4. Portuguesa. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos. Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Garrido, S. (2006). Dirección Estratégica. 2ª edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A. España.
- Hurtado Carmona, D. (2011). Análisis del desarrollo de competencias desde la enseñanza asistida por computador. Madrid: Lulu publishers.
- Hurtado Carmona, D. (2011). Teoría General de Sistemas: Un enfoque hacia la Ingeniería de Sistemas. Madrid: Lulu Publishers.
- López, J. (2011). El aprendizaje organizacional y las escuelas que aprenden: Adquisición y diseminación del conocimiento de los profesores. En: La escuela como organización de conocimiento. Editorial Trillas. México.
- Manrique, L. (2011). Desarrollo de competencias. En: Aprendizaje Organizacional. McGraw Hill. Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México.
- Mora, R. (2012). Estudios de Actitudes Emprendedoras con Profesionales que Crearon Empresas. Universidad de los Andes. Colombia.
- Newstrom, J. (2007). Dirección. Gestión para lograr resultados. Novena edición. Mc Graw Hill. México.
- Prieto, J. (2008). Gestión Estratégica Organizacional. Guía práctica para el diagnóstico empresarial. Ecoe Ediciones. Colombia.
- Robbins, S. (2010). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Pearson Prentice Hall. México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2007). Administración. Octava edición. Pearson Educación. México.
- Rojas, F. (2004). Gerencia y negocio. Norma. Colombia.
- Sabino, C. (2009). El Proceso de Investigación. Nueva edición actualizada. PANAPO. Venezuela.
- Saravia, L. (2009). ¿Qué lugar estratégico ocupa la educación? <http://www.paulofreire.org.pe> <http://w.w.w.blog.paulofreire.org.pe/>
- Serna, H. (2010). Gerencia Estratégica. 9ª edición. Panamericana Editorial Ltda. 3R. Colombia.
- Tamayo, M. (2007). El proceso de la investigación científica. Editorial Noriega. México.
- Zapata, L. (2011). Administración del conocimiento en las organizaciones. En: Aprendizaje Organizacional. McGraw Hill. Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México.