



# Reporte Final de Estadía

**Xiadani Bernal Solís**

Asignar al capital humano acorde a las  
necesidades de la organización



# Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

## Programa Educativo

INGENIERIA EN DESARROLLO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Reporte para obtener título de  
INGENIERIA EN DESARROLLO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Proyecto de estadía realizado en la empresa  
SEV: SUPERVISIÓN DE EDUCACION FÍSICA FEDERALIZADA 38U

## Nombre del proyecto

“ASIGNAR AL CAPITAL HUMANO ACORDE A LAS  
NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN”

## Presenta

XIADANI BERNAL SOLIS

Cuitláhuac Ver., a 18 de abril de 2018.



# Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo  
INGENIERIA EN DESARROLLO E INNOVACIÓN  
EMPRESARIAL

Nombre del Asesor Industrial  
SUPERVISOR DE EDUCACIÓN FÍSICA FEDERALIZADA:  
FRANCISCO GERARDO CALVARIO HERMIDA

Nombre del Asesor Académico  
MII. RAMÓN VALLEJO GALLEGO

Jefe de Carrera  
M.A.I. CARLOS RUIZ LÓPEZ

Nombre del Alumno  
XIADANI BERNAL SOLIS

## Contenido

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Estado del Arte.....	2
1.2 Planteamiento del Problema .....	38
1.3 Objetivos .....	39
1.4 Definición de variables .....	39
1.5 Hipótesis.....	39
1.6 Justificación del Proyecto .....	40
1.7 Limitaciones y Alcances .....	40
1.8 La Empresa: SUPERVISIÓN DE EDUCACIÓN FÍSICA (SEV).....	41
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA</b> .....	44
<b>CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO</b> .....	52
<b>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES</b> .....	61
4.1 Resultados .....	61
4.2 Trabajos Futuros .....	64
4.3 Recomendaciones .....	65
<b>ANEXOS</b> .....	66
<b>Bibliografía</b> .....	73

## Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Mapa Funcional .....	46
Ilustración 2 Ejemplo De Organigrama .....	48
Ilustración 3 Ejemplo Dafo .....	49
Ilustración 4 Anàlisis De Funciones .....	54
Ilustración 5 Designacion Suseciva En El Anàlisis Funcional.....	55
Ilustración 6 Organigrama Supervisiòn De Educaciòn Fìsica Federalizada.....	56
Ilustración 7 Talento Humano .....	64
Ilustración 8 Supervisiòn Clase Directa.....	66
Ilustración 9 Torneo De Ajedrez.....	67
Ilustración 10 evento De Atletismo.....	68
Ilustración 11 concurso De Escoltas .....	68
Ilustración 12 Encuentro Basquetbol.....	69
Ilustración 13 Salto De Longitud .....	70
Ilustración 14 Consejo Técnico .....	71
Ilustración 15 Graficas De Eliminaciòn.....	71

## **AGRADECIMIENTOS**

Comienza mi proyecto de vida y tengo que agradecer a Dios por esta oportunidad que me está dando y sobre todo a mis padres Ricardo Bernal Gil y Elizabeth Solís García, quienes porque son principalmente quienes me están apoyando en alcanzar mis metas, a mis hermanos Ricardo Bernal Solís e Itzel Bernal Solís que son los que me motivan a seguir adelante para ser un ejemplo y continúen ellos con sus estudios.

El camino no ha sido fácil pero gracias a personas que marcaron mi vida ha sido posible como mi tía Massiel Maylin Bernal Gil que como mi segunda madre me da su apoyo incondicional, mi consejera, mi prima María Fernanda Maus Bernal , a mis abuelos que sé que están orgullosos de mí en la toma de mis decisiones .

Agradezco a mis profesores por haberme compartido sus conocimientos y aprendizaje, por su confianza y perseverancia en cada uno de nosotros como alumnos.

Agradezco a mis compañeros que de ellos aprendí de los errores, de la verdadera amistad, de la sinceridad, trabajo en equipo y de la compañía, a mis verdaderos amigos con quien tuve pláticas interminables y de su apoyo.

Aprendí nuevas experiencias y la capacidad de demostrar mis habilidades en cada equipo de proyecto integrador, en cada entrega y exposición en la que íbamos decididos a defender nuestras ideas.

## RESUMEN

La gestión del talento humano en el sector educativo está centrado en la administración del personal basándose en las principales necesidades en las que depende la asignación del capital en las organizaciones para que realicen sus funciones laborales dependiendo a sus áreas, en el caso de las Supervisión de Educación Física Federalizada de la zona Centro de Veracruz, tiene el deber de supervisar al personal docente de Educación Física con el propósito de verifica su desempeño se esté cumpliendo debidamente, por lo cual es importante que los colaboradores estén capacitados e informados acerca de los requerimientos tanto en clase directa como en el área administrativa. Por ello es primordial que el personal de la Supervisión se encuentre en total disposición del trabajo en equipo, estar actualizados en cuanto a las fortalezas y debilidades que toda empresa tiene y sobre todo el adecuado manejo de la información de sus superiores por parte de la Secretaria de Educación Pública.

Palabras claves:

- ✓ Gestión por competencias
- ✓ Talento humano
- ✓ Capacidad intelectual
- ✓ Habilidades

## **ABSTRACT**

The management of human talent in the education sector is focused on the management of personnel based on the main needs on which the allocation of capital in organizations depends so that they perform their work functions depending on their areas, in the case of the Supervision of Federalized Physical Education of the Central Zone of Veracruz, has the duty to supervise the Physical Education teaching staff with the purpose of verifying that their performance is being duly fulfilled, for which it is important that the collaborators are trained and informed about the requirements both in direct class and in the administrative area. For this reason, it is essential that the Supervision personnel be in total disposition of the work in team, be up to date with regard to the strengths and weaknesses that every company has and especially the adequate management of the information of their superiors by the Secretary of Public Education.

Keywords:

- ✓ Management by competences
- ✓ Human talent
- ✓ Intellectual capacity
- ✓ Abilities

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En el siguiente proyecto se realizará una investigación acerca de cómo dentro de las empresas en específico en el área de recursos humanos se podrá asignar al capital humano acorde a las necesidades de la organización, con el propósito de que las empresas estén mejor ubicadas, posicionadas y que sobre todo lleven a cabo el control dentro de estas, así mismo sigan la correcta administración dentro de las áreas específicas de los colaboradores siguiendo un orden u organigrama con los colaboradores con el que estén ubicados en la organización. Para toda organización resulta necesario conocer los recursos y capacidades con que cuenta a fin de saber cómo emplearlos para enfrentar o superar las adversidades o bien, aprovechar las oportunidades. (Contreras, [Desarrollo del capital humano en las organizaciones, 2012](#)).

“Los empleados saben que muchas de las planificaciones de los directivos no son las mejores. Saben también, lo que se debería hacer para mejorar los procedimientos de trabajo. Conocen muy bien las tareas que ejecutan, sus deficiencias y los sistemas para eliminarlos. Pero no dicen lo que saben porque nadie se los pregunta” (Contreras, [Desarrollo del capital humano en las organizaciones, 2012](#)). La evaluación del desempeño, se presenta en las organizaciones como un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos más importantes y que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional; una herramienta que le brindaran unos resultados que no son el final del proceso, por el contrario son el inicio de un plan de intervención transversal que abarcará toda la organización tanto de los equipos de trabajo como a las personas, permitiendo así que se ajusten los comportamientos y desempeños que se esperan en toda la organización según los resultados de los participantes en el proceso de evaluación.

Primera etapa: planeación del desempeño. En esta primera etapa es preciso identificar de manera concisa y objetiva.

Segunda etapa: la evaluación del desempeño en las organizaciones se debe enfocar a los objetivos fijados y apoyados con las políticas de la empresa. La empresa debe desarrollar a través del área de gestión humana un sistema específico conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal, y la descripción de las funciones y responsabilidades.

Tercera etapa: control y seguimiento del desempeño. La evaluación hecha por los superiores es más objetiva y ofrece una perspectiva más amplia del desempeño del empleado. Además, en esa etapa los superiores deben estar conscientes de los tipos de errores de evaluación y de los perjuicios que pudieran surgir. El éxito del sistema de evaluación del desempeño depende de la utilización y retroalimentación de la información resultante de la ejecución de la evaluación. Tal información es igualmente valiosa para hacer cambios en los diversos programas de la dirección de la gestión humana. (Alveiro, 2009)

## 1.1 Estado del Arte

Para el buen desarrollo empresarial, y de las funciones establecidas en las organizaciones es indispensable contar con un talento humano capacitado y adecuado. Para poder que éstas cuenten con un equipo de personas competentes que genere valor en el logro de los resultados corporativos, se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral.

De la Evaluación del Desempeño: Para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. Aunque esto no se logra, si en el proceso de selección no se hace uso de un principio fundamental a la hora del reclutamiento, como es la inducción. Es decir, la inducción se debe considerar como un sistema entrelazado que inicia en el ciclo del empleo con la selección y termina con la entrevista de salida (egreso), pero que a su vez se debe revisar en la evaluación del desempeño del personal.

### **¿Por qué es preciso el programa de evaluación del desempeño?**

Las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización.

Es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos.

Cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se deben incluir en el sistema de promoción, puesto que el pronto estímulo por el logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce. Esto permitirá a las personas que trabajen con la organización:

- Recibir retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.
- Hacer claridad sobre cuáles son sus recursos que le permitan lograr mejores resultados.
- Y conocer por parte del área de gestión humana qué espera de cada trabajador vinculado a la empresa.

Evaluación del desempeño para empleados administrativos con personal a cargo. La evolución del desempeño para empleado con personal a cargo, y debe estar a cargo de gerentes y directores. Conocimientos para ejercer el cargo: se refiere a los conocimientos (técnicos y operativos), información y habilidades para la realización del trabajo en forma eficiente para el área al cual fue contrato y previamente definido en el perfil a cargo del manual de funciones y responsabilidades. Es un factor importante y básico para ejercer el cargo. Calidad y presentación del trabajo: se refiere a la efectividad en el desempeño de su trabajo comparada con la normalmente exigida en el perfil del cargo descrito en el manual de funciones y responsabilidades. Corresponde al factor normal que el funcionario desempeña y el exigido por el perfil del cargo.

Cantidad de trabajo: Es el volumen de trabajo que desarrolla el empleado comparado con lo normalmente exigido en el cargo, cumpliendo en forma efectiva y oportuna según los conocimientos del mismo.

Desarrollo en el cargo: Tiene que ver con el interés que presenta el evaluado por mantenerse actualizado e integrar nuevas estrategias y tecnologías relacionadas en el cargo, producto de la investigación y el desarrollo de objetivos generales y específicos, previamente conocidos a través de las políticas de la empresa. Este factor es bien importante, pues es el interés del empleado en su desarrollo profesional. Puntualidad: es el cumplimiento de los horarios establecidos según reglamentación interna de la empresa, entrega de informes y trabajos en forma oportuna y participación en reuniones y comités programados en forma puntual. Es menos importante que los anteriores, pero hace parte de la evolución puesto que el éxito de la administración depende de la puntualidad de los empleados. Planeación y organización: es la habilidad del empleado

para estructurar información, prever necesidades, fijar objetivos, programar el trabajo (horas-hombre) y las responsabilidades utilizando los recursos necesario en forma óptima tendientes a minimizar costos y lograr convertir la convicción en acción. Este factor es uno de los más sobresalientes puesto que es la demostración del empleado en sus habilidades de administración y manejo de recursos y tiempo.

Toma de decisiones: es la capacidad del funcionario para resolver situaciones y problemas en forma inmediata, teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos por lograr y valorar las consecuencias de las decisiones tomadas sin entorpecer las actividades normales de la operación. Tan importante en el desempeño de las funciones, puesto que las decisiones se deben tomar en forma inmediata para el éxito de las tareas.

Adaptación: es la capacidad del empleado para ajustarse a nuevas condiciones y cambios, ya sean laborales, personales o familiares. Debe tener un deseo permanente de superación para la cual deberá corregir sus deficiencias y debilidades y mejorar sus conocimientos en el desarrollo normal de sus actividades y a través del desarrollo continuo de los programas de capacitación. (Alveiro, 2009).

Estructura organizacional, niveles de gestión y objetivos

Los objetivos de mantenimiento se pueden definir como metas asignadas y aceptadas, las cuales requieren de actividades de mantenimiento, cada una de ellas perteneciente a uno de los diferentes niveles de control, desde el estratégico hasta el nivel operativo de mantenimiento. En términos generales, las estrategias direccionan y definen el plan organizacional para lograr los objetivos, enfocándose en el "cómo" se lograrán.

La dirección de la unidad de mantenimiento debe ser coherente con los objetivos de producción y las metas estratégicas generales de la compañía y del mismo modo, debe existir coherencia en la definición de estrategias, políticas, procedimientos, estructura organizacional y decisiones en los diferentes niveles (Planificación y Estructuración del trabajo de mantenimiento).

Dando énfasis al nivel de Disponibilidad, éste se define a partir de un nivel de servicio o producción esperada (objetivo/meta), comprometida por la alta dirección de la empresa y en consonancia con el presupuesto real. De esta forma, el nivel de disponibilidad requerido es definido en función de la estrategia fijada. En consecuencia, la lectura de este indicador se transforma para el siguiente nivel jerárquico, cuyas principales

competencias apuntan a la eficaz asignación de los recursos disponibles (dinero, tiempo, personal de trabajo, etc.) y evidentemente la planificación de las actividades de mantenimiento. Consecuentemente, el nivel operativo, que tiene como input las decisiones tácticas, busca la eficiente utilización de los recursos, considerando aspectos técnicos y organizacionales. (Crespo, 2013).

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un mundo cambiante, en el que se imponen nuevas tendencias y retos.

Sin embargo, los estudios que se realizan dan cuenta de que persisten marcadas diferencias entre una institución exitosa y otra con bajo desempeño en lo concerniente al servicio al cliente.

Muchas empresas no tienen claramente definido lo que es importante para el consumidor, pues en su mayoría utilizan una incorrecta medición del cumplimiento de lo ofrecido. A criterio de los autores de este trabajo, dicha problemática se origina producto a la no realización correcta y efectiva de estudios de satisfacción en todos los casos, ya que se centra en los parámetros que la empresa considera que significan cumplimiento para el cliente.

En ese sentido se hace inminente el seguimiento de cada uno de los clientes e ir analizando su nivel de satisfacción, de modo que se pueda detectar a tiempo el factor o factores que están generando insatisfacción en los mismos, de manera que se garantice su fidelización.

En Cuba no están exentas las empresas de servicios de esta problemática, muestra de ello son las necesidades surgidas en sus desempeños, que han hecho plantearse a las políticas del estado cambios en sus procedimientos económicos, que se manifiestan en el nuevo modelo económico cubano. (Alvarez, 2015).

La identificación de necesidades de aprendizaje: La determinación de las necesidades de aprendizaje es indispensable para poder garantizar la calidad de los programas de superación profesional en cualquiera de sus variantes.

Para el incremento permanente de la calidad de los recursos humanos en salud, siempre se debe partir del análisis de los procesos de salud y de trabajo en instituciones concretas, a fin de poder comprender cuál es la situación existente en el contexto valorado, siguiendo con la evaluación del factor “recurso humano”, o sea, de su

desempeño profesional; empleando en todos los casos como eje metodológico el de la problematización.

La visión por problemas, integradora e interdisciplinaria, se nutre permanentemente de la realidad y de su valoración colectiva y participativa, ya que se construye colectivamente, lo que genera el compromiso por el cambio. Se entiende “la condición en que algo es necesario, deseable, útil o buscado, algo que uno desea o debe tener” o “el impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido” y como sinónimos se establecen: escasez, carencia, pobreza y estrechez, entre otros.

- Necesidades sociales
- Necesidades administrativas
- Necesidades individuales

Las necesidades sociales se determinan en el ámbito de la comunidad, en correspondencia con el contexto social, político, económico y epidemiológico. Las necesidades administrativas reflejan los requerimientos del Sistema de Salud y de la fuerza laboral. Las necesidades individuales indican las aspiraciones y expectativas de los diferentes grupos de trabajadores para incrementar la calidad de su competencia y desempeño profesionales.

La determinación de las necesidades de aprendizaje permitirá a los directivos y educadores organizar los procesos educacionales de posgrado, de forma tal que permita compatibilizar los intereses sociales e institucionales con los individuales así como apreciar cambios en los niveles de salud, calidad y pertinencia del desempeño, el grado de satisfacción de los trabajadores, de la población y de la comunidad.

Hadad, señala que “No hay una necesidad educativa “pura”, como tampoco se encuentra una que responda solamente a determinantes políticos o administrativos; por lo que recomienda redimensionar la concepción de “necesidad de aprendizaje”, ampliando su alcance y denominándola “necesidad de intervención”. Esto permitiría interrelacionar las diferentes dimensiones de la calidad de los procesos educacionales de posgrado”, a saber:

- Dimensión técnico-profesional
- Dimensión interpersonal
- Dimensión ambiental,

- Dimensión social

La necesidad del aprendizaje o de capacitación se puede definir como la desviación real entre el desempeño práctico del individuo y el que el Sistema de Salud tiene previsto en esa función o puesto de trabajo, siempre que esta diferencia obedezca a falta de conocimientos, preparación o entrenamiento. Cuando el desempeño es inferior por otras causas (organizativas, materiales, psicosociales u otras, ajenas al conocimiento, aptitud y calificación) el problema no tiene solución con la capacitación. (Perea, 2003).

Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización: La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad moderna donde el avance acelerado de la ciencia y la técnica la obliga a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo.

En la sociedad moderna los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta.

La organización, considera a la sociedad como el sistema más amplio, que la limita, le pone condiciones y la transforma teniendo en cuenta el entorno con el que interacciona constantemente de tal manera que contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social. Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de

los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

Concepto, medición y dimensiones del clima organizacional; los autores que se han dedicado al estudio del clima organizacional en el mundo han establecido su definición, objetivos, dimensiones, importancia, teorías e instrumentos para su medición. La definición del clima organizacional ha despertado el interés en muchos investigadores y se han desarrollado numerosos estudios tanto en organizaciones industriales, empresariales, de servicio y educativas, entre otras.

Cuando se estudia el clima organizacional, se aprecia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización. Diferentes autores, plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización, Ouchi, identifica “El clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una institución”, Goncalves, considera que “El clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento”.

Por su parte Zapata, lo explica como “Partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional”. Por lo tanto, al estudiar el clima organizacional es necesario identificar, por un lado, los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y por el otro, los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones y su desarrollo. Los elementos y los métodos, permiten hacer un análisis que demuestra la actitud hacia la organización por parte de los trabajadores al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas. Un elemento significativo en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a

los objetivos planteados para la institución. Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica. (Pérez, 2013).

La autoevaluación escolar y su impacto en el comportamiento docente, individual y grupal, en la organización educativa: A medida en que crece la necesidad de una mayor autonomía en el trabajo escolar (si es que se quiere ser efectivamente responsable por los resultados) acompañada con una transferencia creciente de responsabilidades hacia las escuelas, mayores serán las expectativas que la comunidad colocará en el desempeño de sus directivos. La gestión escolar pasa entonces a ser considerada como un componente fundamental en lo que refiere al manejo de los recursos, a la efectividad en el desempeño interno y externo, y con resultados de aprendizaje cuantificables para sus estudiantes. Frente a esta mayor responsabilidad surge la necesidad de realizar evaluaciones periódicas, buscando siempre los mejores resultados, generando información relevante que permita identificar todo aquello que incide en una gestión efectiva y de buena calidad. Cuando dicha calidad se convierte en un objetivo institucional, corresponde entonces crear una cultura de autoevaluación en cada unidad educativa, de modo de asegurar que la preocupación por la calidad se instala en la escuela y como consecuencia, la organización escolar pasa a asumir la responsabilidad por su propio trabajo.

Las personas vinculadas a la organización, interna o externamente, representan la estructura vital de la gestión de calidad y su desempeño dentro de la organización permite explicar el éxito o fracaso de aquella. En esta concepción de la gestión, la calidad está definida como la satisfacción de las necesidades del cliente (persona) y de sus expectativas razonables. El Modelo Europeo de Gestión de Calidad, adaptado y aplicado a las escuelas públicas, constituye un instrumento para la autoevaluación y el mejoramiento de las instituciones educativas, tanto en términos de sus procesos como de sus resultados (Ministerio de Educación y Cultura de España 1998). Dicho modelo se ha elaborado a partir de los nueve criterios recomendados por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, estos son:

Liderazgo: Entendido como el comportamiento y la actuación del equipo directivo y de los docentes para conducir a la unidad educativa hacia la gestión de calidad.

Planificación y estrategia: Referido a la visión, misión, valores y dirección estratégica de la escuela y a la forma como se plasman en los proyectos educativos.

Gestión del personal: Centrado en cómo se utiliza todo el potencial del personal para el mejoramiento continuo del centro educativo.

Recursos: Preocupado de la gestión, utilización y conservación de los recursos materiales que llegan a la escuela.

Procesos: Referido a cómo se identifican, gestionan y revisan los procesos y a cómo se corrigen a fin de asegurar el mejoramiento continuo de la organización.

Satisfacción del cliente: Preocupado de los progresos del centro educativo en cuanto a la satisfacción de sus clientes.

Satisfacción del personal: Entendido como los avances obtenidos por la escuela respecto a la satisfacción de su personal.

Impacto en la sociedad: Referido a qué ha conseguido el centro educativo para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad y del entorno en que se encuentra inserto.

Resultados: Entendido como logros de la unidad educativa en cuanto a su planificación y estrategia y también en relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los estudiantes, sus familias y en general de las comunidades.

A la luz de los antecedentes ya expuestos, esta investigación o acción pretende contrastar la siguiente hipótesis general, si se realiza un proceso de autoevaluación de la institución educativa, con apoyo de agentes externos especializados, se percibirán efectos en las personas y en la organización que necesitan ser considerados y controlados previamente, si se aspira a la obtención de resultados satisfactorios para la organización.

En la medida en que los participantes perciben un mejoramiento de la capacidad de planificación, toma de decisiones, asignación de recursos y, en general, la calidad del accionar de la escuela, se puede esperar una tendencia a orientar su conducta en congruencia con esta percepción. El proceso de autoevaluación requiere necesariamente de la asesoría y acompañamiento de especialistas en el tema. (Saldaña, 2005).

Fundamentos e importancia para la dirección en la educación: La Organización Escolar adquiere una mayor utilidad y sentido cuando nos movemos en realidades complejas,

donde la necesidad de ordenación es importante dada una supuesta mayor dispersión de intereses individuales. La conceptualización del objeto de la Organización Escolar se refiere a la interrelación de todos los elementos y factores, incluidos de manera especial los humanos, proporcionando normas para armonizar ambientes, locales, instrumentos, materiales y personas en un proceso secuencial y congruente a fin de que la orientación pedagógica y didáctica sean eficaces; porque estamos hablando de un sistema, que como todos los demás en la Dirección, tiene una base objetiva y una concreción subjetiva. Si los objetivos, los elementos estructurales, el contenido, sus interrelaciones, las decisiones de Organización Escolar no actúan como sistema; si ella misma no se concibe en términos de sistema, su objeto se reduce y resulta insuficiente. La institución educativa es un sistema abierto, precisamente por su interrelación con el entorno. La política educativa concretada en el currículum escolar, se integra por perfiles necesarios a la sociedad que la diseña; y requiere ser contextualizado a los distintos escenarios territoriales donde se materializa. La institución educativa tiene que tomar del entorno intereses y necesidades, proyectar y organizar su labor de manera que los satisfaga. La institución educativa sirve a la sociedad que la establece y retribuye a ella un egresado de acuerdo con sus expectativas y necesidades, de manera que reproduzca el modelo social, enriquecido por la praxis y permita, en un ciclo continuo y progresivo, su transformación y avance. (Fuentes Sordo, 2015).

Perspectiva antropológica de las organizaciones desde la caracterización sociocultural, administración y contabilidad social. Caso institución de educación superior: Las organizaciones son comunidades sociales en las que se establecen una serie de relaciones laborales, económicas, profesionales, culturales y afectivas para la satisfacción de necesidades e intereses comunes. De acuerdo con la apreciación anterior, se toma como referente lo expuesto por Susan Wright que propone que por cultura organizacional se debe entender, de acuerdo a la concepción semiótica de cultura sostenida por un sistema de redes de significado a partir de las cuales los actores interpretan sus propias prácticas negociando significados". La antropología ha incursionado en todas las actividades que el hombre realiza, entre ellas la vida laboral, eje determinante en una organización para comprender los comportamientos, costumbres, creencias, normas, valores, estilos de vida, nivel educativo de las personas.

Además, tiene en cuenta la diversidad desde la interculturalidad como un hecho fundamental en que se mueven los seres humanos en la globalización para aceptar la diferencia; el control interno y externo en una organización genera los ambientes para una

buena administración. Pfeffer, "La cultura como mecanismo de control social es importante porque ofrece varias ventajas sobre el control externo logrado a través de premios y sanciones". La antropología da el aporte de cultura, interculturalidad y el papel de esta disciplina en las organizaciones; la administración como proceso de organización, dirección y control; la contabilidad social que se ocupa de aspectos relacionados con empleados, comunidad social, factores del medio ambiente y cuestiones éticas de la organización desde la responsabilidad social.

Aunque todas las sociedades modernas comparten muchos intereses comunes, sería un error desechar las diferencias culturales e internacionales por considerarlas poco importantes. El curso de la historia ha forzado muchas modificaciones en las características sociales nacionales en los puntos de vista sobre el significado de la vida, en los estilos y filosofía de la organización y de la dirección.

Las disciplinas que direccionan el artículo desde la antropología sociocultural, administración y contabilidad social han incursionado al estudio de las organizaciones de manera reciente desde la mirada cultural, el aporte que de aquí subyace ayudará a destacar el valor de las relaciones en el contexto de las organizaciones empresariales, a la resolución de problemas y contribuirá a ampliar elementos teóricos de la antropología organizacional, para comprender la realidad y las relaciones que se establecen en las organizaciones.

Metodología, material y métodos: La presente investigación se realiza desde el paradigma cualitativo descriptivo e interpretativo de carácter etnográfico, parafraseando a Rosana Guber, como método y como enfoque para comprender desde el punto de vista de los actores las caracterizaciones socioculturales de la organización y las relaciones que se entretienen en ella, que permita la interpretación de los hechos. Porque hacer "etnografía", Clifford Geertz, "establecer relaciones, seleccionar informantes, transcribir textos, establecer genealogías, trazar mapas de área llevar un diario, es como tratar de leer (en el sentido de "interpretar un texto")". Lo particular de este tipo de investigación es la simultaneidad de los procesos que vuelven realidad los elementos teóricos descritos y los datos que constituyen la evidencia del tipo de relaciones planteadas.

Este tipo de investigación centra la atención en la descripción, interpretación y comprensión de los aspectos culturales, como lo expresa Miguel Martínez Miguelés

(2000): "intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, descubrirlas y comprenderlas de manera inductiva", al conocer e identificar las relaciones culturales, interculturales y socioeducativas que favorecen el contexto organizacional desde una visión integral, dando las propias significaciones e interpretaciones de acuerdo con la información recogida en el trabajo de campo. Dice Rosana Guber (2000) al respecto: "Una buena interpretación es aquella que no los malinterpreta". En consecuencia, se ratifica que la etnografía es una herramienta fundamental que facilita el análisis de una organización; mirada así, capta la realidad social, ayuda a revelar relaciones laborales de las personas que allí trabajan y que vienen de diferentes contextos sociales y culturales.

Para captar cómo conciben los individuos la realidad en las organizaciones en la interacción constante del desempeño laboral se hace una mirada interpretativa desde de la contabilidad social a partir de los planteamientos de Wai Fong Chua.

En esencia, la alternativa interpretativa busca darles sentido a las acciones humanas. Se asume que en el mundo social cada acción humana tiene un propósito, tiene un mundo de significados predeterminados, está arraigada en experiencias pasadas; para estudiar los actores en su mundo cotidiano y comprender las prácticas, se acude al trabajo etnográfico, el estudio de caso y la observación participante. Relación cercana entre teoría y práctica, ya que revela qué hacen las personas mientras interactúan y hablan; su objetivo es comprender las acciones en sus entornos naturales. En consecuencia, la investigación interpretativa no tiene asunciones a priori, su papel es emergente y simbólico, está enraizado en los procesos sociales; los actores definen cada una de las categorías y no se buscan explicaciones generalizables.

Esta investigación es un estudio de caso en una institución de educación superior de la ciudad de Bucaramanga interesada en dinamizar los procesos a la luz de la antropología y las relaciones culturales, interculturales y socioeducativas que se desarrollan en el contexto empresarial con el aporte de las ciencias administrativas y la contabilidad social. Para tal fin, se hizo un "mapeo", para lograr un acercamiento al objeto de estudio. Se tomaron las diferentes personas que laboran en la universidad, se clasifican directivos, docentes; personal cualificado y no cualificado (secretarias y de servicios generales), hasta cuando hubo saturación de la información. Este proceso está sujeto a la dinámica de la recolección de información derivada de los mismos hallazgos.

Técnicas de recolección de información: Los instrumentos utilizados se enuncian a continuación:

- Entrevistas semiestructuradas, dirigidas al personal directivo, docente y administrativo de la organización. El objetivo es hacer que hablen sobre lo que saben, piensan y creen que significan las relaciones que se establecen en el contexto de la organización, desde lo cultural, intercultural y socioeducativo.
- Observación participante con el fin de percibir situaciones acerca de lo que hacen y dicen en la cotidianidad laboral las personas que suministran información; se utiliza guía para el registro del interactuar diario.
- Charlas informales orientadas a conocer las percepciones e interpretaciones acerca de la institución.
- Grupos focales conformados por mujeres, uno integrado por las empleadas de servicios generales y el otro por las secretarias de las diversas dependencias; esto con el fin de contrastar la información sobre la percepción de las diferentes interacciones en la vida laboral.
- Clasificación de la información por categorías de análisis teórica y emergente, como relación laboral, entorno sociocultural, interculturalidad y adaptación y la conformación de las dimensiones y Subdimensiones según los instrumentos aplicados.

El análisis de la información se realiza según imaginarios relevantes de cada uno de los grupos participantes; se compararon e interpretaron a la luz de los elementos teóricos del interaccionismo simbólico y el aporte de la antropología en las organizaciones y la mirada de la administración y la contabilidad social para discutir resultados. Se triangula la información de entrevistas, grupos focales, observación y charlas informales con el personal de la institución y se sustenta en la teoría que fundamenta la investigación.

La investigación tiene un enfoque comprensivo como lo expone Carlos A. Sandoval-Casilimas "La captación mediante la interpretación y el diálogo del sentido de lo que el otro o los otros quieren decir con otras palabras o silencios, con las acciones o las inmovilidades, sino también la posibilidad de construir generalizaciones que permitan entender los aspectos comunes a muchas personas y grupos humanos en su proceso de producción y apropiación de la realidad social y cultural en que desarrollan la existencia". Las categorías de análisis son relaciones laborales, cultura e interculturalidad, aspectos

socioeducativos y adaptación; se analizan según expresiones de los participantes agrupados por elementos comunes; el personal entrevistado corresponde a cada uno de los grupos observados. (Cely López, 2016).

Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana: En la actualidad, el conocimiento se perfila como una fuente de poder en todos los tipos de sociedades. Si antes el capital y la tierra eran sinónimo de riqueza, hoy lo es el conocimiento, y las empresas y organizaciones no son ajenas a esta tendencia. Por ello, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento cobran especial relevancia, no solo como fuentes de riqueza, sino como mediadores en el proceso de incremento de la productividad y la competitividad empresarial.

En este sentido, David & Muñoz sostienen que “La gestión del conocimiento de la organización demanda modelos integradores que van más allá de proporcionar información a las personas, lo que quiere decir que es importante el aprendizaje y no solo la comprensión de información”. Este aprendizaje debe estar directamente relacionado con los modelos tanto pedagógicos como de gestión que se acomoden a las necesidades y realidades de la organización y que idealmente se encuentren anclados al proceso de gestión humana.

Ahora bien, así como es necesario que el aprendizaje esté vinculado a la gestión humana, también se requiere incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio y ello tiene la doble función de servir como catalizador de las demandas sociales y ayudar a realizar los procesos de gestión humana en las organizaciones. Desde esta perspectiva, Lozano, Cortina y Sen describen la responsabilidad social y la responsabilidad con el entorno como fuentes de generación de valor por la gestión humana, aduciendo que, a mayor trabajo interno en estos aspectos desde el proceso de gestión humana, mayor será la responsabilidad de la empresa con sus empleados y con el entorno, produciendo mejores resultados y mayores impactos positivos en el escenario social. En las investigaciones realizadas por Saldarriaga se constata que, aunque en la mayoría de las empresas las tendencias de gestión humana utilizadas son la gestión por competencias, el outsourcing y los planes de carrera, el cambio organizacional, entre otras, de una u otra manera, están relacionadas íntimamente con la responsabilidad social y la gestión del conocimiento. Aunque estas no son asumidas por sí mismas como estrategias de gestión humana, se

encuentran presentes en las acciones cotidianas de las empresas, en sus procesos de gestión del talento humano y, hasta cierto punto, determinan la manera en que se implementan las estrategias utilizadas. Más aún, configuran la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana que van tomando forma y van incidiendo de manera directa en la administración de las personas en la organización.

En este sentido, en muchas empresas se recorre el camino señalado por Aktouf cuando afirma que “La Administración debe dejar de ser tan mecanicista como lo ha sido y de considerar al ser humano como una máquina, pues el ser humano por su naturaleza misma tiene siempre presente la necesidad de sentirse involucrado e implicado en lo que hace”. Esto es, el ser humano es siempre un ser que necesita establecer un lazo psicológico con la actividad que desempeña, necesita ser reconocido y valorado como un ser integral y no simplemente como un engranaje más dentro del proceso de producción. Esta concepción implica la integración del aprendizaje y del conocimiento a la organización como parte cotidiana de la administración y la aplicación del concepto de responsabilidad social hacia las personas que forman parte de la organización.

Gestión humana: Una de las pretensiones de la gestión humana en las organizaciones es aumentar la productividad de las empresas minimizando al máximo los recursos invertidos. Pero más allá de ello, este proceso debe garantizar las mejores condiciones para que los empleados y colaboradores de la organización puedan establecer relaciones adaptativas que permitan el logro de este objetivo y se sientan gratificados al hacerlo. Es por ello que las diferentes concepciones tanto de la gerencia, la gestión y la administración son de vital importancia en el momento de determinar las estrategias que se han de implementar desde la gestión humana.

En este sentido, es importante abordar algunos de los conceptos planteados desde la Administración acerca de la gestión humana. Mintzberg, con su particular pensamiento neo pragmático acerca de la Administración, aporta una visión acerca de la importancia de la comunicación, que es concebida tanto en el ámbito general como en cuanto a la comunicación directa, verbal y particular en la organización, como una estrategia necesaria y de uso esencial en el momento de realizar la actividad administrativa y la gestión humana. Aquí, entonces, puede decirse que se concibe al ser humano como un ser del lenguaje, por medio del cual se inscribe en la cultura y con el que es posible instruirlo para las acciones que debe desempeñar en la organización.

Los postulados de la Administración tradicional se han centrado en el hombre-cosa, despersonalizando las relaciones de trabajo y circunscribiendo la gestión humana a lo que puede denominarse, en términos de Bédard, "Gestión de personal", la cual se centra en los procesos que van desde la selección hasta la desvinculación laboral y en los cuales parece no existir ningún tipo de humanización de la organización. Según Kliksberg, esto lo que hace es mirar al hombre dentro de la organización desde una óptica puramente mecanicista y lo ubica solo como un medio o una herramienta que sirve a los fines productivos de la organización y que puede ser descartado en cualquier momento. El hombre es solo y únicamente un recurso para la producción.

Responsabilidad social, gestión del conocimiento y gestión humana: Tradicionalmente, la responsabilidad social ha sido un concepto aplicado a las obligaciones y compromisos legales y éticos que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones produce en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos, es decir, a aspectos relacionados con la incidencia de los procesos y productos de la empresa en el escenario social. En esta concepción no se tiene muy en cuenta el aspecto interno de la responsabilidad social en la organización ni su impacto en los procesos de gestión humana.

La gestión del conocimiento, conceptualmente está más relacionada con la gestión humana por cuanto interviene de forma directa en los procesos de aprendizaje organizacional, ha estado centrada en la generación y mantenimiento del conocimiento, así como en su valoración y determinación de lo que este representa en términos económicos para la organización.

En las actuales tendencias de gestión humana, la responsabilidad social y la gestión del conocimiento se perfilan como estrategias posibilitadoras del desarrollo humano. Esto se evidencia en los postulados de Majluf & Chomali, quienes presentan la dimensión ética de la actividad empresarial no solo como una oportunidad de mejores expectativas económicas, sino también como promotora de una sociedad más justa, a través del respeto de la dignidad de las personas en un contexto de apoyo familiar, y le conceden a la responsabilidad social en el interior de las organizaciones un papel protagónico en este sentido.

En lo que hace referencia a la responsabilidad social, Mercado & García realizaron una investigación en el Valle de Toluca (México) y para ello se valieron de 4 componentes: ética empresarial, calidad de vida en el trabajo, preservación del medio ambiente y vinculación de la empresa con la sociedad. En las primeras 2 categorías de análisis se puede encontrar una relación con la utilización de la responsabilidad social como estrategia de gestión humana, pues se relacionan directamente con el ambiente laboral, el sentido de pertenencia, la motivación y demás factores trabajados desde la gestión humana.

Resultados, las investigaciones que dan origen a este artículo se enmarcan de la siguiente manera: la primera: "Tendencias y perspectivas de la gestión humana a nivel mundial: Estado del Arte", llevada a cabo entre 2007 y 2008. Es una investigación cualitativa y de carácter documental que arroja como resultado una serie de tendencias de gestión humana que actualmente se vienen dando en el ámbito mundial y en las que al menos en el plano conceptual también se trabajan en Colombia. Estas tendencias son: cambio organizacional, desarrollo humano, gestión del conocimiento, gestión por competencias, tercerización (outsourcing), plan de carrera, plan de sucesión, gerencia por procesos, cultura organizacional, marketing relacional y gestión internacional del talento humano.

Para el análisis de los datos obtenidos en esta investigación, se recurrió a la categorización descriptiva de la información y se realizó una interpretación con base en el enfoque hermenéutico, lo que permitió no solo detectar las tendencias de gestión humana más utilizadas en el ámbito mundial, sino comprender el fenómeno en su dinámica y especificidad. (Ríos, 2013).

Un modelo para la formación del talento humano en la organización en el siglo XXI:

En la primera década del siglo XXI, información y conocimiento en las organizaciones constituyen un bien de consumo y un activo equiparable a los recursos tecnológicos y financieros, gracias a la confluencia de diversos factores en el entorno, entre ellos, los procesos de globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación que han favorecido el tránsito de una sociedad industrial a la Sociedad de la Información y el Conocimiento, en la que la utilidad de los conocimientos cada día que pasa tiene un ciclo de vida más corto. Así mismo, la comprensión del tiempo y la geografía se concibe como el aquí y el ahora y el recurso humano se consolida como

motor de los procesos organizativos, en la medida en que se constituye en el principal factor para la generación y transformación de conocimientos.

Cyert, señaló que “La variable más crucial en el desarrollo económico son los conocimientos embebidos en las mentes de las gentes de un país. Es la capacidad de un país para movilizar sus conocimientos en diseño de productos, técnicas de fabricación y en la dirección para incrementar la productividad, lo que determina su poder económico”. Ante la importancia que supone el conocimiento, surge la necesidad que las personas puedan acceder a los conocimientos que requieren dónde, cómo y cuándo los necesiten. Esto es, contar con ellos en el momento oportuno (Just in Time) con el fin de que puedan resolver el problema que deseen con prontitud y eficacia.

Autores como Davis y Newstrom, Chiavenato, Walkers, Strak y Villis, Warech y Yrecy, Silicio, 2006 han dedicado sus estudios al análisis de los procesos y modelos de capacitación de las personas en la organización, con el fin de valorar el retorno de la inversión de la misma. Estos consideran variables como lo que los participantes aprendieron con la capacitación y la manera como aplicaron lo aprendido, pero han dejado de lado temas de importancia en los procesos de cualificación del personal como, por ejemplo, la valoración del proceso y del método de aprendizaje en relación con el desarrollo de competencias y capacidades que requiere el trabajador en el entorno actual.

Bajo este marco, el objetivo de la investigación se centró en el diseño de un "Modelo para la Generación de Competencias Genéricas a partir del e-Learning, Fundamentado en Aprendizaje Autónomo" que atiende no sólo a las necesidades de formación y capacitación al interior de la empresa, en términos coyunturales, sino, además, a la urgencia de desarrollar un capital humano, capaz de ponerse a tono, por sí mismo, con las exigencias del entorno, en el marco de la organización. Esto implica conjugar una serie de variables que posibiliten el rápido acceso a la información, su adecuada selección, manejo y utilización, pero, además, la habilidad para utilizarla en contextos concretos, en el momento oportuno, con miras a la generación de nuevos conocimientos para la organización, que le permitan generar ventajas competitivas diferenciales.

Importancia del capital intelectual en el desarrollo de la organización: En relación con la importancia del capital intelectual en el desarrollo de la organización, es necesario considerar que el entorno actual ha creado un nuevo ambiente para los negocios en el

que el valor diferencial de cada organización, es la que en últimas se constituye en su ventaja comparativa. En este contexto, la generación, gestión y utilización de los activos intangibles en la empresa ha cobrado gran relevancia y ha movilizad o esfuerzos importantes conducentes no sólo a medir el valor de estos activos, sino a encontrar la mejor manera de aprovecharlos en beneficio de la organización.

El enfoque económico y de mercado, dos de las principales perspectivas que resultan válidas para soportar la producción y desarrollo de capital intelectual, atienden principalmente a la conjugación de elementos como: el proceso de transferencia y negociación del conocimiento y las características que definen a los productores y demandantes, en la potenciación del capital intelectual. Por su parte, Urzaingui, considera que las personas son el factor crítico, razón por la cual, la empresa debe ser configurada en función del ser humano. Belly, menciona algunas competencias inherentes a las personas, ubicándolas en la base de la pirámide del capital humano (constituida por la actitud, en la base; la aptitud, en el medio; y la altitud en el vértice). Sveiby, enfatiza que las estructuras de las empresas son consecuencia de acciones humanas, por lo que su existencia depende de sus trabajadores.

Existen múltiples aproximaciones al término, así como perspectivas desde las cuales se ha abordado. Este puede entenderse como un conjunto de recursos intangibles de carácter estratégico que, a pesar de contribuir a la creación de valor organizativo, que no figura en los estados financieros de la empresa.

El interés por el capital intelectual lo suscitó Stewart, quien planteó la importancia que se debe dar en las empresas del denominado brainpower, traducido literalmente como poder del cerebro, que es la forma como se presenta la creación de valor en las empresas mediante su capital intelectual. Ross, señala que el capital intelectual es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica del mismo. Reed, desde la Teoría de los Recursos y las Capacidades señalan que este abarca el estudio de activos tangibles e intangibles que controla la empresa y que son fuente de ventaja competitiva.

En cuanto a los elementos que constituyen el capital intelectual (capital humano, estructural y relacional); Euro fórum, Petrash, Crossan y Hulland, Bueno, Camisón, Ordóñez, consideran que “El capital humano se encuentra integrado por el stock de conocimientos tanto tácitos como explícitos que poseen los miembros de la organización”.

Nevado y López y Sullivan que se encuentra compuesto por todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos.

Edvinsson y Malone, refieren al capital estructural, consideran la infraestructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano, alentando al factor humano a crear y compartir su conocimiento. Rooset y Bontis, distinguen en este entre elementos internos, operativos como la infraestructura, procesos y cultura empresarial y elementos que aludirían a la capacidad de renovación de la empresa y a los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual. Euro fórum, menciona que este incluye el conocimiento sistematizado, explícito e internalizado por la organización, incluyéndose, por tanto, los sistemas de información y gestión, las patentes o la tecnología disponible.

Petrash al referirse al capital relacional lo hace como la percepción de valor que tienen los clientes cuando hacen negocios con sus proveedores de bienes o servicios. Stewart, Rooset y Ordóñez de Pablos señalan que este tipo de capital incluye el valor que generan las relaciones de la empresa, no sólo con clientes, proveedores y accionistas, sino con todos sus grupos de interés, tanto internos como externos.

En la década de los 90 surgen diversos modelos básicos y algunos relacionados con la gestión y medición del capital intelectual, como respuesta al reconocimiento de su importancia en la generación de valor en la organización. Entre ellos cabe mencionar: el Modelo Skandia, el Navigator, el Technology Bróker, el modelo creado en la Universidad de West Ontario, el Canadian Imperial Bank of Commerce, el Monitor de Activos Intangibles, el modelo de Dirección Estratégica y por Competencias, el modelo Intellect y modelo Nova, entre otros.

En los anteriores modelos de gestión y medición del capital intelectual abordados y en otros tantos que existen, es clara la preocupación y la necesidad de diseñar estrategias que le permitan a la organización identificar, gestionar y cuantificar su capital intelectual, con miras a aumentar la generación de valor.

La metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, se centró básicamente en la realización de un Delphi de expertos y de un análisis factorial. Para el análisis Delphi se

preparó un cuestionario compuesto por 93 preguntas organizadas en dos niveles: general y específico y nueve categorías, tres en el primero y seis en el segundo, el cual fue validado mediante la prueba Alfa de Cronbrach.

Resultados de la investigación: El desarrollo de la investigación permitió el plantear un Modelo para la Generación de Competencias Genéricas a partir del e-Learning Fundamentado en Aprendizaje Autónomo cuyo propósito es el habilitar a las personas en el ámbito de la organización, para que, por sí mismas, accedan al conocimiento que necesitan para ponerse a tono con las demandas del entorno y bajo esta perspectiva, puedan mantenerse en el nivel de conocimientos que les demanda la organización, de manera permanente. El modelo se estructura a partir la interrelación de siete componentes, el control de las variables inherentes a estos y de las posibles barreras del e-Learning.

Dentro de los componentes se encuentran en primera instancia los dos que surgen de la naturaleza del e-Learning, el tecnológico y el aprendizaje, en este caso, considerados como la acción que se realiza a través de la mediación tecnológica. Por otra parte, surge el contenido y el orden institucional, el primero responde a intencionalidades, necesidades y propósitos del segundo, el que, a su vez, es el que genera las condiciones no sólo para propiciar los aprendizajes sino en general, para la implementación de la estrategia e-Learning, desde su financiación, concepción y puesta en marcha. (P., 2011)

Talento humano:

¿Hacia dónde va la gestión del talento Humano? Hay una pregunta que siempre queda en el aire en las reuniones académicas y en las agradables tertulias sociales de los profesionales del Área, la cual refleja el estado de perplejidad e incertidumbre predominante en situaciones ambiguas creadas por el cambio rápido e imprevisto de las organizaciones y del mundo de los negocios. Es una pregunta que se puede formular de manera clara o velada, pero que persiste de manera compulsiva y frecuente. ¿Hacia dónde va el área de RH? ¿Cuál es su futuro y su destino? ¿Deberá desaparecer con el paso del tiempo? ¿Deberá extinguirse el DRH? ¿Cuáles son las tendencias futuras?

Estos interrogantes tienen allí sus razones más profundas. El mundo cambió. ¡Y de qué manera! Las empresas también están en esta ola de cambio. Algunas de ellas van a la vanguardia, otras las siguen y otras aún tratan de pensar sobre la marcha, casi

paralizadas en el tiempo y confundidas, sin entender con exactitud lo que está ocurriendo a su alrededor.

Entonces no es de extrañar que el área de RH también experimente cambios. La globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad constituyen poderosos efectos que el área no puede ignorar. De este modo, si el mundo cambió y las empresas también cambiaron, el área de RH debe acompañar estos cambios. En muchas organizaciones el área de RH va al frente, como punta de lanza del cambio organizacional; en otras, es el obstáculo que impide el ajuste a las nuevas condiciones del mundo moderno.

Así pues, la pregunta anterior tiene bastante sentido: ¿qué hacer con el área de RH frente a semejante cambio y a tanta presión de las circunstancias externas? La época del despilfarro, del acomodo y la complacencia quedó atrás, y hoy las organizaciones están preocupadas por mantener y desarrollar solo aquellos aspectos que contribuyan de manera directa y positiva a su negocio y al éxito de sus operaciones. Las áreas de inercia y de resistencia se deben suprimir en esa carrera desenfrenada. ¿Y cuál es la respuesta a la pregunta inicial? ¿El área de RH se debe mantener? ¿O ya no tiene futuro? ¿Deben buscar otra profesión los profesionales de RH o volverse consultores internos o independientes?

La respuesta será negativa en algunas situaciones. El área de RH no se debe mantener. Se debe eliminar si no trae ninguna contribución al negocio de la empresa o no favorece el ajuste a las demandas del nuevo ambiente empresarial. Es superflua cuando no añade nada y solo sirve para controlar y reglamentar el comportamiento de las personas y aplicar medidas disciplinarias que en nada mejoran el desempeño de las personas. Se debe suprimir si funciona como elemento de resistencia y bloqueo al cambio y la innovación, y si se mantiene como centro de gastos que no trae ningún retorno a la organización. En estos casos, las demás áreas toman la iniciativa de asumir la gestión del talento humano dentro de un estilo totalmente descentralizado, libre y participativo, con o sin ayuda y asesoría de los profesionales de RH.

Pero la respuesta será afirmativa en otras situaciones. El área de RH se debe mantener y ampliar; mantener y desarrollar si contribuye de modo efectivo al negocio de la empresa o si favorece el ajuste de la empresa a un mundo variable y competitivo. Es imprescindible cuando reduce las disonancias respecto a la misión, la visión y los objetivos de la organización, y funciona como elemento que aclara los valores y principios de la empresa,

crea una nueva cultura de compromiso y motivación de las personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad. Una empresa no se cambia solo con el aporte de las nuevas tecnologías, cambiando sus equipos o generando de nuevo procesos internos y desarrollando nuevos productos y servicios. Esto es consecuencia y no causa del cambio. Cambiar el hardware es cambiar el contexto y no el contenido del trabajo. Se cambia una empresa a partir de las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en ella. Se cambia una empresa a partir de la creación de una nueva mentalidad y un nuevo estado de espíritu que debe tener su comienzo en la cúpula de la organización. Y aquí el área de RH consigue prestar inestimables servicios trayendo una nueva cultura organizacional y creando un clima de participación y de realización de la misión y la visión de la organización para servir mejor al cliente. (Chiavenato, 2009)

El factor del talento humano en las organizaciones: ¿CAPITAL O TALENTO HUMANO? Hoy, como nunca antes, se verifica en el mundo la consistencia de la unidad entre desarrollo del conocimiento y progreso material, asumiendo por supuesto, desde una perspectiva crítica, este concepto de progreso como algo relativo, de acuerdo al contexto en que se dé. No obstante, el desarrollo vertiginoso de nuevas tecnologías, el frenetismo actual (pos-industrial) para el desarrollo y el abaratamiento del costo en los nuevos productos, a una escala mayor que la de la producción en cadena y la “unión permanente” entre ciencia y producción industrial, hacen que adquiera poca importancia la excesiva precaución acerca de las causas, consecuencias y contenidos de estos conocimientos acumulados y organizados sistemáticamente.

Y no hay duda en que estos conocimientos se desarrollan en un marco creciente y vertiginoso de acumulación por parte de agencias especializadas, cada vez más, en determinadas disciplinas y tecnologías. Así pues, la sociedad del conocimiento y su expediente de base, el conocimiento, son vitales para esta nueva economía, para esta mundialización del comercio y del intercambio de bienes y la consecuente globalización.

Si bien es cierto que el proceso de globalización no es algo nuevo, sí se puede evidenciar el grado de aceleración que ha sufrido en los últimos 10 o 15 años, donde básicamente se ha caracterizado por la transformación hacia mercados más abiertos; este libre intercambio ha obligado a las empresas, los países y las regiones a idear nuevas estrategias para competir. Su nacimiento puede situarse a inicios de los 90 y hace posible por vez primera que los empresarios transnacionales desempeñen un papel clave, no solo

en el manejo de la economía, sino de la sociedad en su conjunto. Este proceso tiende a socavar no solo los cimientos de las economías nacionales, sino también el de los estados nacionales entendidos en un sentido tradicional.

Además, se debe entender que en su aspecto operativo, la globalización no es más que el desenvolvimiento de una etapa cualitativamente nueva y superior del desarrollo de la internacionalización del capital; es decir, la globalización debe apreciarse como una nueva etapa en el proceso de expansión internacional del capital financiero, es por esto que las nuevas reglas en materia de comercio e inversión como el flujo de capitales foráneos y los “capitales golondrina”, imponen la búsqueda de nuevos paradigmas para enfrentar los efectos de este fenómeno, trascendiendo las discusiones alrededor de los modos de producción.

Desde otra perspectiva, esta realidad y el nuevo esquema de competencia, plantea la necesidad de analizar los conceptos de supervivencia, crecimiento, rentabilidad, productividad, competitividad y desarrollo; aspectos que están íntimamente ligados a los factores de éxito como lo son los cambios tecnológicos, productivos y organizacionales. Estos conceptos pueden convertirse en medios importantes de justa distribución de la riqueza, de relaciones laborales estables y de participación democrática de los trabajadores, con lo que se lograría balancear los objetivos económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

Es en el contexto del proceso de capacitación y desarrollo, en el que se necesitará tomar decisiones vinculadas con el proceso de formación. Estas decisiones deben responder a las necesidades que tenga la organización empresarial: ¿Cuáles son aquellas necesidades que se requiere suplir de manera óptima, según condiciones de calidad y eficiencia productiva? Éstas pueden estar conectadas con tareas que necesitan perfeccionamiento o entrenamiento, aunque no se deben descartar las necesidades que implican el desarrollo de nuevas estrategias de acción. El desarrollo de nuevas tareas es finalmente el elemento que permite la apertura a nuevas condiciones y expectativas de expansión de la empresa. Hoy es esencial que las actividades de potenciación del talento humano generen no solo nuevas técnicas productivas, sino también que tenga resonancia e influencia sobre el aspecto emocional y motivacional de quienes hacen parte de la organización empresarial. Es muy común que se presente aquella situación en la que algún miembro de la organización empresarial tenga la oportunidad de perfeccionar su

desempeño bajo diversas estrategias (por ejemplo: capacitación en cursos, seminarios, congresos, etc.) y probablemente desee aplicar las estrategias aprendidas en su trabajo. No obstante, si las condiciones de la organización empresarial no posibilitan la entrada y flujo de nuevos saberes, perspectivas, realidades empresariales; la motivación del empleado tendrá una recaída incluso más profunda de la que tenía anteriormente. El elemento motivacional y emocional es muy fuerte en el fortalecimiento del talento humano y en hacer realidad las condiciones reales de aplicación de ese talento humano.

“El talento requiere de capacidades conjuntamente con compromiso acción, los tres al mismo tiempo, si un profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias (como casi es obvio) no alcanzará los resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa, pero no dispone de las capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que si la falta de motivación le impedirá innovar y proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si por el contrario el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le podido adelantar”. (Armando Mejía-Giraldo, 2013).

Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de caldas: La investigación está enmarcada en un enfoque descriptivo cualitativo, con manejo estadístico, para determinar cómo se aplican los procesos de gestión de conocimiento en organizaciones del sector productivo, del sector educativo y del sector público en el Departamento de Caldas. Siendo descriptiva, se procura descubrir las estructuras organizativas, los sistemas dinámicos o red de relaciones de un determinado fenómeno; y siendo cualitativa, se procura identificar la naturaleza de las realidades y su estructura dinámica. Esta metodología comprendió dos etapas, la primera para identificar la temática guía de la investigación; la segunda, las operaciones caracterizadas por su integración y simultaneidad, considerando las siguientes acciones:

- a) se utilizaron los datos primarios y secundarios;
- b) se utilizaron las fuentes de información;
- c) se usaron las técnicas de recolección de datos, mediante un instrumento de la guía Europea de buenas prácticas en gestión del conocimiento para medir cómo están situadas las organizaciones actualmente con respecto a los procesos de conocimiento para identificar, crear, almacenar, compartir y usar el conocimiento; en cada uno de estos

cinco procesos, se realizaron siete preguntas de diagnóstico relacionadas con el “modelo de 7s4” de McKinsey, centrado en estrategia, visión compartida, estilo, personal, habilidades, estructura y sistemas. La población fue la comunidad asociada a cada sector en cada municipio del departamento de Caldas. La muestra se calculó con una confiabilidad del 90 por ciento y unos errores estándar de estimación del 10 por ciento, quedando conformada por 139 organizaciones. Para realizar la investigación se conformó un equipo base de trabajo, integrado por: tres investigadores del grupo GITIR de la Universidad de Caldas y diez estudiantes con 4 proyectos de trabajo de grado (Ingeniería de sistemas, Licenciatura en biología y Licenciatura en ciencias sociales) de la Universidad de Caldas. El cronograma de trabajo incluyó una fase teórica y de estado del arte alrededor de la gestión del conocimiento, la cultura organizacional, la gestión del cambio y la aplicación de la web social y semántica a las organizaciones. Para el análisis de los instrumentos se utilizó el software SPSS.

Resultados y discusión, Caldas es uno de los 32 departamentos de Colombia con una población aproximada de 968.740 habitantes según el DANE y una superficie de 7.888 kilómetros cuadrados. Su capital es Manizales con 387.000 habitantes de acuerdo con las proyecciones demográficas gubernamentales para el año 2009. El Departamento hace parte, junto con Risaralda, Quindío, el Norte del Valle y el Suroeste Antioqueño del llamado Eje Cafetero o triángulo del café colombiano y está dividido en seis subregiones que cuentan con diversos pisos térmicos, desde los cálidos valles del Río Magdalena y el Río Cauca hasta las nieves perpetuas del Nevado del Ruíz. Su topografía principalmente es montañosa.

La gestión de conocimiento en organizaciones del departamento de Caldas: Sobre los procesos de gestión del conocimiento en el Departamento de Caldas se destaca que el municipio de Manizales muestra porcentajes por encima del 85 por ciento en cuanto a estrategia, cultura organizacional, desarrollo de personal, competencias, estructura y sistemas, en contraste con un 73 por ciento de la visión compartida, a pesar de toda la dinámica desarrollada por el ente local; por debajo del 50 por ciento se observan los municipios de La Merced y Villamaría en cuanto al área de sistemas, situación importante para desarrollar planes que permitan fortalecer estos municipios. (Trujillo, 2011).

Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones: Según las circunstancias sociales,

económicas e históricas, el cambio del modo de formación puede anticipar el cambio del modo de producción o a la inversa. La formación tiene así una autonomía relativa respecto a la producción. Esta relación ha sido objeto de tensiones y conflictos sociales; de allí que se puede pensar a la formación en y para el trabajo como un proceso de adaptación, pero también de cambio. Es importante retomar la síntesis que se hace del recorrido histórico y evolución de la relación entre formación y el mundo del trabajo, para no limitar el análisis sólo a la capacitación empresarial sino que se logre ampliar el campo y ver qué cambios se fueron sucediendo, para luego analizar la capacitación brindada por las organizaciones o por agrupaciones de trabajadores, y cómo estas últimas se vinculan con el conocimiento y los procesos de cambio al interior de las mismas. En el siglo XI y hasta el siglo XIX, hay que remitirse a M. Carton tomando el pasaje, un cambio desde una enseñanza corporativa a una enseñanza escolar: "En el Medioevo las prácticas de la enseñanza y la reproducción del sistema estaban controladas por los mismos formadores. En el sistema escolar la gestión está a cargo del Estado y las fuerzas sociales que lo controlan, mientras que las corporaciones regulaban la utilización de quienes habían recibido una formación; luego es el Estado el mercado de trabajo y los grupos de presión quienes participan en esa regulación. Mientras que la enseñanza corporativa y el trabajo estaban directamente relacionadas, el sistema escolar corresponde a la aparición del mercado de trabajo, que se inserta entre la formación y el trabajo y en el que la posición de un diploma otorgado por el Estado es una moneda de cambio para obtener un empleo remunerado" (ibídem). En el siglo XIX y comienzos del XX, período marcado por el taylorismo y el fordismo, se da un desarrollo, junto a la educación popular, de la promoción social individual vinculada a los cambios en la situación profesional. La crisis económica entre las dos guerras mundiales acelera el desarrollo de sistemas de formación profesional. La educación formal es necesaria, pero no suficiente. En la década de los 50, marcada por la evolución del modo de producción japonés o lo que se conoce como "toyotismo", se da una llegada masiva al mercado de trabajo de mano de obra con calificaciones escolares generales, y sólo de manera accesoria, profesionales y técnicas, planteándose problemas vinculados con los requerimientos productivos. En un contexto de crisis de los sistemas de planeación de la educación, surgen las ideas de formación continua y educación permanente, las organizaciones patronales y de trabajadores proponen la aplicación de sistemas de formación continua, en los cuales ellos serán actores directos, con la posibilidad o no de participación por parte del Estado. Así, otra vez el trabajo aparece como objeto de confrontaciones y negociaciones, planteando la

cuestión del control de la interacción entre el trabajo y la formación. La relación entre formación y trabajo ya no se plantea con referencia al modelo escolar, sino con referencia a la empresa", no es más la solicitud individual de formación lo que está en juego, sino la oferta institucional de la misma en relación con las posibilidades de empleo y la descripción de los puestos de trabajo, las calificaciones requeridas y la evolución en los mismos bajo la influencia conjunta de los cambios tecnológicos y la crisis económica" Ibídem. Actualmente el territorio o la materia prima, reconocidos tradicionalmente como ventajas comparativas, no juegan un papel relevante en la competencia entre los bloques económicos; la educación y los conocimientos han asumido esa preponderancia en tanto las nuevas industrias dependen más de la organización del conocimiento y el aprendizaje que logren. Como afirma Lester Thurow: "Las cualidades de la fuerza de trabajo serán el arma competitiva básica del siglo XXI, y las personas especializadas la única ventaja competitiva perdurable las organizaciones serán redes finas de conocimiento que se limitan a conectar necesidades con recursos en cualquier lugar del planeta..." (Giraldo, 2006)

Competencias laborales y la formación universitaria: Las competencias en el ámbito laboral: Cuando el escenario económico se hizo tan complejo que las empresas empezaron a tener problemas con las concepciones y prácticas que hasta ese momento les habían permitido desenvolverse en el mercado, fue necesario replantear los modelos según los cuales se concebían los diversos procesos productivos. En lo relativo a la gestión del capital humano, el modelo de aptitudes hasta entonces vigente, que, a partir de la comprobación de ciertas características o atributos generales y estables, infería la idoneidad y el éxito de una persona con respecto a un cargo particular, empezó a ser desplazado por otras perspectivas más orientadas a las tareas en sí mismas, con más asidero en la constatación empírica y más integradoras en cuanto a los factores contemplados. fue así como la perspectiva de competencia empezó a consolidarse y a desarrollarse de manera ininterrumpida desde los años 70 y en diferentes países de América y Europa, siendo los Estados Unidos, Inglaterra y en cierta medida, México los principales centros de elaboración conceptual y aplicación práctica del modelo. La amplitud, intensidad y continuidad de estos trabajos han dado origen a un sinnúmero de definiciones y estrategias de implementación de procesos con base en competencias. Enseguida se muestran las más reconocidas:

- Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, haciéndose eficaces en una situación determinada. Dichos

comportamientos son observables en la realidad del trabajo y en situaciones de test, y ponen en práctica, de manera integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Son, entonces, conexiones entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

- Las competencias se refieren a características de Fondo de un individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto, diferenciando un desempeño superior de un desempeño promedio o pobre.
- Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.
- La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.
- Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Estar de acuerdo sobre la importancia de formar a personas competentes o sobre la necesidad de desarrollar ciertas competencias básicas en los alumnos, no supone que exista una definición clara o consenso sobre lo que significa el concepto de competencia. Sin embargo, es necesario hacer un esfuerzo por demarcar el concepto, de tal manera que se puedan conocer las competencias que demanda el entorno a los futuros profesionales en el desarrollo de su actividad laboral, han de enriquecer y delimitar cuáles son los conocimientos que éstos deben adquirir y las habilidades y actitudes que deben desarrollar para llevar a cabo los comportamientos comprendidos en esas competencias. [\(Maritza Ruiz de Vargas, 2005\).](#)

Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. Con el fin de conocer las características de la gestión humana en las organizaciones del sector público, se llevó a cabo una comparación empírica en 39 entidades que tuvieran las siguientes características: estar localizadas en las ciudades de Manizales, Pereira y Armenia; ser de orden departamental o municipal, es

decir, se excluyeron las organizaciones del orden nacional así contaran con dependencias en esta área geo-gráfica, y tener una estructura básica para la gestión de talento humano, independiente del nombre que en la organización tenga dicha estructura.

La importancia de la gestión humana no sólo es una necesidad organizacional, es también un mandato de la Constitución. La importancia que la Carta otorga al talento humano en la gestión pública la interpreta Yones cuando afirma: "Fue, pues, deseo del constituyente de 1991, que los servidores del Estado colombiano, sean gerencia dos con la aplicación de los principios científicos que informan la ciencia del manejo de personal". Igualmente, la necesidad de una gestión humana realizada con criterios científicos es reconocida en sentencias de la Corte Constitucional: La función pública sólo es posible con inadecuado tamaño del Estado y control burocrático. Nada de lo dicho podría concluirse a cabalidad sin un aparato estatal diseñado dentro de claros criterios de mérito eficiencia, para lo cual no resulta necesario, su excesivo tamaño ni un frondoso árbol burocrático, sino una planta de personal debidamente capacitada y organizada de forma tal que garantice niveles óptimos de rendimiento.

Puede afirmarse que la gestión humana en las organizaciones estatales estudiadas está en deuda tanto frente a las expectativas de los altos directivos institucionales como freno a los avances y desarrollos teóricos de la disciplina. Las áreas de talento humano aún persisten en la función tradicional de carácter administrativo, y poco aportan al desarrollo estratégico de las organizaciones. (Hernández, 2004).

Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica:

En estos tiempos de reestructuración y reconversión del sistema escolar heredado de la modernidad, los centros educativos se ven obligados a aprender a responder a las demandas de un entorno incierto, turbulento, inestable, sin esperar ni confiar en reformas estructurales. De este modo, se pretende favorecer en lugar de estrategias burocráticas, verticales o racionales del cambio la emergencia de dinámicas autónomas de cambio, que puedan devolver el protagonismo a los agentes y por ello mismo pudieran tener un mayor grado de permanencia. En estas coordenadas se inscribe, y puede ser productiva, el modelo de las organizaciones que aprenden (learning organization, en la terminología originaria) advertido en otras ocasiones de la necesidad de situar debidamente esta propuesta, de forma que pueda estimular iniciativas de mejora, en lugar de distraernos con teorías novedosas que dejan intacta la realidad. Una prometedora imagen de futuro

como ésta, tiene que tener presente tanto las realidades de que partimos como a dónde queremos ir.

Una amplia literatura ha tratado este tema, procedente del ámbito de la organización y gestión empresarial; empezando a aplicarse a los centros educativos, Leithwood. Por eso, es momento para preguntarse en qué sentido es coherente pretender que los centros educativos sean organizaciones que aprenden, de modo que impida recaer en errores cometidos con anteriores transferencias de estrategias del ámbito empresarial. En unos casos, quedaron como huidas hacia adelante que dejaban las cosas como estaban, mientras entretenían al personal; en otros, en orientaciones que conducían a dismantelar, más que a potenciar, la escuela pública. (Bolívar, [LOS CENTROS EDUCATIVOS COMO ORGANIZACIONES QUE APRENDEN](#); 2008).

Claves para la organización de centros escolares la educación escolar se desarrolla en el seno de una organización: El enunciado que da título a este epígrafe parece expresar una redundancia y describe un hecho obvio, pero que todavía no solemos tener presente siempre en nuestros centros escolares. Desempeñar cualquier tarea compleja (la educación lo es mucho) junto con otras personas, dentro de una organización, supone múltiples ventajas y beneficios tanto para los sujetos que la desarrollan como para los destinatarios de su trabajo. Pero junto a esos beneficios: posibilidad de ayuda mutua, mejor distribución de las cargas, posibilidad de formarse y enriquecerse con las aportaciones de los colegas u otros muchos que cualquiera reconoce, existen también una serie de que hay que pagar y de reglas de juego que hay que cumplir si se quiere actuar efectiva y honestamente como miembro del grupo. Las personas que trabajan en una organización son elementos que forman parte de su estructura y como tales se incorporan a lo que Owens llamó la organización. Este andamiaje de roles existe tanto si la organización tiene una estructura rígida como si es laxa. Unos roles, en suma, que los miembros de la organización deberán asumir críticamente y desempeñar comprometiéndose con ellos de manera solidaria. En el caso de los centros escolares pues, trabajar junto con otros enseñantes supone poner una parte de uno mismo: capacidades, convicciones, grados de libertad, etc., al servicio de la organización. Tal como Weinert recuerda al respecto:

“El individuo incorpora una parte de su libertad de acción y de decisión a la organización, la transfiere a ésta y, por consiguiente, renuncia a ella, lo que a su vez supone que cada

uno de los miembros de la organización ya no es libre para actuar a su albedrío y para decidir de manera autónoma cómo, dónde y cuándo deben hacerse las cosas”.

Los componentes del centro escolar El centro escolar está formado por seis elementos que constituyen las variables principales que habrá que manejar ordenándolas e interrelacionándolas adecuadamente con el fin de posibilitar un mejor servicio a los estudiantes. Esos seis elementos fundamentales son:

- Objetivos
  - Recursos
  - Estructura
  - Tecnología
  - Cultura
  - Entorno
- 
- Los objetivos Son los propósitos institucionales, explícitos o no, que orientan la actividad de la organización y constituyen la razón de ser del centro. (Favorecer la adquisición de hábitos personales y sociales a los alumnos y alumnas), (Capacitarles para el trabajo intelectual, autónomo) o (Fomentar procesos de participación entre los miembros de la Comunidad Escolar) serían, entre otros muchos, ejemplos de intenciones generales que sirven de guía a nuestros centros para desarrollar determinadas propuestas curriculares y gestoras a partir de ellos. Los objetivos a que nos referimos, lejos de ser formulaciones cerradas y rígidas, impuestas por instancias superiores deben ser consideradas como directrices que orientan el rumbo de las actuaciones que se desarrollan en el centro. Son, por tanto, propuestas que están en revisión y actualización continuas mediante procesos participativos y democráticos.
  
  - Los recursos Constituyen el patrimonio de que dispone el centro escolar para lograr sus objetivos. Son los elementos básicos a partir de los cuales se desarrolla la acción educativa escolar. Enumerados esquemática y resumidamente, la escuela dispone de tres tipos de recursos) Personales: profesorado, estudiantes, padres y madres, personal de administración y servicios, personal directivo, especialistas diversos. Son los protagonistas del hecho educativo.

e) Materiales: edificio, mobiliario y material didáctico. Los tres distribuidos y dispuestos de una u otra manera determinarán el espacio escolar.

e) Funcionales: tiempo, dinero y formación, fundamentalmente. Son los recursos que hacen operativos los materiales y personales. Éstos no sin la existencia de los recursos funcionales. De poco serviría un equipo completo de enseñantes si no disponen del tiempo necesario para desarrollar sus tareas o carecen de la formación necesaria para llevarlas a cabo. Tampoco sería operativo un material didáctico inadecuado por su baja calidad o que no puede reponerse o renovarse cuando se deteriora por el uso a causa de una falta de recursos financieros.

- La estructura Es el conjunto de elementos articulados entre sí a partir de los cuales se ejecuta la acción institucional. Es decir: los órganos de gobierno, los equipos de profesores en todas sus modalidades, los servicios, los cargos unipersonales, etc. En suma, las unidades a las que se asignan unos roles y unas funciones. Entre todas estas unidades o elementos se establece un sistema relacional que se rige por una determinada formalización o conjunto de reglas, normas y procedimientos de actuación.

- La tecnología El concepto de tecnología en las organizaciones incluye mucho más que la maquinaria o el equipo que se utiliza en los procesos de producción. En nuestro caso tecnología no es sinónimo de <aparatoología>. La constituyen el conjunto de acciones y maneras de actuar propias de la institución, orientadas intencionalmente, ejecutadas mediante unos determinados métodos e instrumentos y justificadas después de un proceso de análisis. O bien, dicho de otra forma, entendida como la manera determinada de ordenar la acción; como forma de planificar, ejecutar y controlar el proceso operativo justificado por el conocimiento de causa. Ejemplos de acciones tecnológicas serían tanto el sistema que se sigue para la preparación, desarrollo y seguimiento de acuerdos en las reuniones, como plan de trabajo que se diseña en el centro para elaborar o revisar sus propuestas curriculares, como, incluso, la propia disposición y relaciones que se hayan establecido entre los elementos de la estructura.

- La cultura Entidad como conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidos por los miembros de la organización que le dan una identidad propia y determinan y explican la conducta peculiar de los individuos que la forman y la de la propia institución. La cultura se manifiesta mediante ritos, ceremonias, costumbres,

reglas, artefactos, Es el elemento que representa, constituye la escuela, el elemento en el que descansan los demás y que suele ser el que tiene una influencia más decisiva en los procesos organizativos y gestores. (ANTÚNEZ, 2010).

**Administración de recursos humanos:** La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. En conjunto, estas funciones representan el proceso de administración. Algunas de las actividades específicas de cada función son: Planeación. Establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; desarrollar planes y pronósticos. Organización. Asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones en los subordinados; determinar canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados. Integración. Determinar qué tipo de personal se debe contratar, reclutar a posibles empleados, seleccionarlos, establecer normas de desempeño para ellos, remunerarlos, evaluar su desempeño, asesorarlos, capacitarlos y hacer que se desarrollen. Dirección. Encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motivar a los subordinados. Control. Establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad con niveles de producción; comparar el desempeño real con esos estándares, y tomar las medidas correctivas necesarias. En este libro nos enfocaremos en una de esas funciones: la integración que comprende la administración de personal o la función de la administración de recursos humanos. La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia. Por lo tanto, los temas que analizaremos deben proporcionarle los conceptos y las técnicas que necesita para desempeñar los asuntos relacionados con el personal o “las personas” de su puesto administrativo. Éstos incluyen: Realizar análisis de los puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado) Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para los puestos Seleccionar a los candidatos para los puestos Orientar y capacitar a los nuevos empleados Administrar los sueldos y salarios (remunerar a los empleados) Proporcionar incentivos y prestaciones Evaluar el desempeño Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar) Capacitar y desarrollar a los gerentes Crear un compromiso en los empleados Lo que un gerente debe saber respecto a: La igualdad de oportunidades y la acción afirmativa La salud y la seguridad de los

empleados El manejo de los conflictos individuales y colectivos, así como las relaciones laborales.

Administración estratégica de recursos humanos Hace varios años, Terry Lutz, presidente de Signicast Corp., con base en Wisconsin, y su consejo de administración decidieron construir una nueva planta computarizada. Signicast produce partes metálicas con un proceso de fundición. El proceso básico es antiguo, aunque Signicast lo ha mejorado significativamente. Para competir, la compañía necesitaba la nueva planta automatizada. El señor Lutz y su equipo estaban conscientes de que, “en el mundo real, la nueva tecnología de automatización requiere de un nuevo tipo de empleado”. Sabían también que la planta computarizada sería inútil sin empleados que pudieran trabajar en equipos, administrar su propio trabajo y manejar el equipo computarizado de la planta. Lutz y su equipo administrativo se apoyaron en la unidad de administración de recursos humanos de Signicast para seleccionar, capacitar y organizar al personal familiarizado con la tecnología que requería la nueva planta. Al formular y ejecutar las prácticas de contratación y otras actividades que Signicast necesitaba para lograr que su planta tuviera éxito, el equipo de recursos humanos apoyó la nueva estrategia de la empresa. De esta forma, la compañía estaba poniendo en marcha una administración estratégica de recursos humanos. ¿Qué es la administración estratégica de recursos humanos? La administración estratégica de recursos humanos significa formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas. La nueva estrategia de Signicast requería personal con los conocimientos, las habilidades y la motivación para poner a funcionar la nueva planta automatizada. El plan estratégico de recursos humanos de Signicast incluía lineamientos detallados sobre las habilidades y los conocimientos que necesitaban los trabajadores, así como la forma precisa para reclutar, probar, seleccionar y capacitar a este tipo de empleados. La administración de Signicast sabía que si no contaba con el personal con los conocimientos, la capacitación, las habilidades necesarias y el “capital humano”, la nueva planta no funcionaría. El plan estratégico de recursos humanos habilitaba a la empresa para contratar a los empleados que demostraran los comportamientos que requería para alcanzar sus metas (en este caso, lograr que la planta tuviera éxito). En la práctica, el papel estratégico de la administración de recursos humanos implica varias cosas. Como ocurre en empresas como Ritz Carlton y Signicast, en la actualidad los gerentes de recursos humanos se asocian con la alta gerencia, tanto en el diseño como en la ejecución de las estrategias de

su empresa. El enfoque en la competitividad y las mejoras operativas también significa que los gerentes de recursos humanos deben expresar sus planes departamentales y sus logros en términos medibles. La alta gerencia desea ver de manera precisa la forma en que los planes del gerente de recursos humanos lograrán que la empresa sea más valiosa; por ejemplo, al incrementar los niveles de habilidades de la fábrica y, por lo tanto, mejorar el desempeño. (DESSLER, 2009).

Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual: Hasta hace poco tiempo, en muchas organizaciones se hablaba de administración de personal o relaciones industriales (visión burocratizada manifestada desde el final de la Revolución Industrial, y alcanzó su auge en la década de los cincuenta). Realizando una valoración exhaustiva del concepto, este forma parte de las primeras prácticas que se manifestaron en los orígenes de la función de Recursos Humanos en las organizaciones por aquellos tiempos, donde la administración de personal constituyó el primer estadio por el cual pasa esta la función; carece de enfoque sistémico y se centra en tareas por separado o funciones de carácter rutinario y burocrático relacionadas con la remuneración de los trabajadores, el control de la disciplina laboral, el ausentismo y otras. Esta función, podía ser desempeñada por un órgano específico, especializado, o ser asumida por otro aparato de la empresa; el enfoque que seguía era reactivo o “post mortem”; es decir, accionar sobre un suceso ya ocurrido, además, se denota la carencia de un enfoque estratégico al no verse relación alguna con los objetivos de la organización. Seguidamente, a este concepto aparece otro denominado “Administración de Recursos Humanos”, este surge a medida que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científicos técnicos, para concluir en una modernización de la función del personal, materializándose en la evolución del concepto antiguo al actual. Los orígenes de la administración formal de recursos humanos en Venezuela se remontan a la llegada de las transnacionales petroleras al país. Estas organizaciones no sólo trasladaron sus operaciones de negocio, sino que trajeron consigo un conjunto de María C. García de Hurtado y Martín Leal, prácticas administrativas; especialmente, aquellas relacionadas con el manejo del personal. Alrededor de los años cuarenta del siglo pasado, estas empresas, introdujeron por primera vez en el país, prestaciones adicionales al salario monetario, tales como servicios médicos y dotación de viviendas. Durante los años cincuenta y sesenta, se hace evidente ellos organismos nacionales, la necesidad de contar con personal encargado de las

relaciones con los sindicatos. Es en la década de los años 60, cuando aparecen las técnicas más sofisticadas en la administración de personal, esto vinculado a la planificación del entrenamiento, desarrollo del personal, y con programas de carreras más estructurados. La industria local se expande alrededor de los grandes polos de desarrollo en diversas zonas de Venezuela, que necesitaron de mano de obra calificada y más aún, su importación a otros países. A lo largo de la década de los sesenta, la jefatura de personal pasó de, supervisión por parte de los “jefes” a asignaciones de trabajos, control de llegadas y salidas, hasta calidad de desempeño del personal. Nuevamente, las empresas petroleras son pioneras en influir esta figura en sus departamentos de administración de personal (Garbo y Piñango. Durante estos años, el énfasis de la función de recursos humanos, se ponía en las relaciones laborales. Por ello, el perfil de los encargados de manejar el personal, se asociaba a la imagen del “policía»; alguien que verificaba la asistencia de los trabajadores, chequeaba tarjetas, amonestaba al personal; en fin, ejercía funciones de fiscalización. Si bien, este modelo parece muy lejano, debía se encuentran organizaciones en las cuales la unidad de re-cursos humanos concentra sus esfuerzos en la vigilancia de personal. Desarrollo evolutivo En Venezuela, en los años setenta, aparecen los primeros profesionales universitarios especializados en el área, los relacionistas industriales, y se tecnifican los procesos: particularmente reclutamiento y selección, inducción y administración de sueldos salarios. También durante este período empieza a cambiar él es-tereo tipo de “policía” que había predominado en años anteriores. Evolución histórica del factor humano en las organizaciones. ([García de Hurtado, 2008](#)).

## 1.2 Planteamiento del Problema

Al realizar un análisis FODA en la supervisión de educación física federalizada #38U, se pudo visualizar la situación actual en la que se encuentra, el problema radica que los reglamentos que no satisfacen las necesidades de la supervisión y es por eso que se necesita realizar un cambio en la organización, comenzando un proyecto en el área de recursos humanos el cual es “Asignar el capital humano acorde a las necesidades de la organización”. El tiempo establecido para darle solución a los inconvenientes mencionados, sería durante el cuatrimestre Enero-Abril, iniciando el 08 de enero y concluyendo el 06 de abril del presente año.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo optimizar el recurso tiempo de los colaboradores?

¿Cuáles son las necesidades básicas dentro de la supervisión de educación física 38U?

¿Qué se requiere llevar a cabo para una mayor organización?

¿Qué estrategias se pueden implementar para que la supervisión funcione en óptimas condiciones?

### 1.3 Objetivos

#### OBJETIVO GENERAL

Optimizar los tiempos y horarios de los colaboradores para llevar a cabo una mayor organización asignando al capital humano acorde a las necesidades de la supervisión de educación física 38U.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

Valorar el recurso tiempo dentro de la supervisión de educación física federalizada 38U.

Comparar los grados de satisfacción antes y después de los cambios realizados en la supervisión de educación física entre los colaboradores.

Jerarquizar el orden entre los colaboradores reasignando puestos de la organización.

### 1.4 Definición de variables

En este proyecto se definen las variables a seguir tales como **Recursos Humanos, Organización, Necesidades**, en las cuales con en el desarrollo de este se irán a describiendo conforme a la información recabada. Son palabras principales que ayudaran a complementar la investigación llegando a una conclusión al término de este.

### 1.5 Hipótesis

De acuerdo con el proyecto seleccionado, se busca la reasignación del capital humano de acuerdo a las necesidades de la supervisión de educación física 38U, con dicho proyecto se espera que los resultados de esta reasignación de personal sean eficientes ya que mantendrán a la organización con mayor potencial en los colaboradores de nuevo ingreso o cambios administrativos, se quiere lograr de igual manera los resultados sean óptimos y cada uno de los colaboradores ocupen sus puestos de manera asignada jerárquicamente y laborales, respetando las gestiones de evaluación y su desempeño.

## 1.6 Justificación del Proyecto

El proyecto a realizar tiene como propósito la reasignación del capital humano acorde a las necesidades de la organización, esto con el fin de que los colaboradores realicen actividades laborales y se desempeñen en ella ya que cuentan con las funciones de supervisión de educación física federalizada, deben cumplir con los requerimientos que manda la secretaria de educación pública de Veracruz, de esta manera tienen el deber laboral de realizar comunicados al personal docente de educación física así mismo supervisiones en las instituciones de tal manera que se requiere de técnicas de reclutamiento y selección de personal más apropiada para la organización, inducción al personal de nuevo ingreso o en proceso de rotación para que mantengan una capacitación y tengan la mejor organización en esta.

## 1.7 Limitaciones y Alcances

En este apartado se desea dar a conocer el impacto de este proyecto, el cual es importante resaltar que como dicho impacto está en el trabajo en equipo que es principalmente la fuente en la que se busca un fin en común de la organización, sobre todo que este se encuentra en el capital humano donde en las actitudes se ven las conductas de las personas y como toda conducta se puede modificar.

La importancia que tiene hoy en día el llevar a cabo la correcta Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno en donde los docentes, para que cumplan con su labor, es necesario que se empiece desde la organización de las supervisiones de sus zonas.

Se requiere que los colaboradores mantengan la actitud adecuada para estar dispuestos a crecer dentro de la empresa y por tanto, que muestren una conducta de excelencia a la hora de desarrollar sus respectivas actividades en el puesto en que estén laborando o desempeñándose dentro de la organización.

La aplicación abarca desde la Dirección general hasta los profesores de educación física a clase directa, en donde la participación de los supervisores es la clave para llevar a cabo el proceso de la organización.

Se pretende obtener al final que los colaboradores de la Supervisión de Educación Física Federalizada, se encuentre con las mejores condiciones, capacitaciones, actualizaciones, estén llevadas a cabo de acuerdo a la asignación que poseen o puestos en los que se encuentren.

## 1.8 La Empresa: SUPERVISIÓN DE EDUCACIÓN FÍSICA (SEV)

IMPACTO: EDUCACION FISICA DE CALIDAD; Es la experiencia de aprendizaje planificada, progresiva e inclusiva que forma parte del currículo en educación infantil, primaria y secundaria. En este sentido, la EFC actúa como punto de partida como un compromiso con la actividad física y deporte a lo largo de la vida. La experiencia de aprendizaje que se ofrece a los niños y jóvenes a través de las clases de educación física debe ser aprobada para ayudarles a adquirir las habilidades psicomotrices, y la comprensión cognitiva y las aptitudes sociales y emocionales que necesitan para llevar una vida físicamente activa. (EDUCATION, 2008).

### a) Historia

La secretaria de educación de Veracruz, es un balance contemporáneo sobre lo que ha representado y representa la educación para México y en particular para nuestra entidad, ya que la educación es la base firme de toda sociedad, en ella descansan los ideales más altos de prosperidad, igualdad y bienestar. Un pueblo educado conoce las raíces que lo sostienen y aspira a mejorar el porvenir de su comunidad. La educación física es aquella disciplina que abarca todo lo relacionado con el uso del cuerpo humano, ayudando a la formación integral de cada ser humano. Antiguamente la educación física consistía en hacer gimnasia para aumentar la fuerza, agilidad, flexibilidad y resistencia. Nació a principios del siglo XIX en Suiza y Alemania. La educación física como hoy la entendemos se origina a través de las actividades físicas que el hombre trató de sistematizar en la antigüedad para mejorar su condición física. En el año de 1959 se autoriza la creación de escuela normal de educación física, hoy facultad de educación física, perteneciente a la universidad veracruzana, región Veracruz – Boca del Río, siendo fundada en el año 1960.

Es por ello que la secretaria de educación de Veracruz se encuentra conformado de la siguiente manera:

- Secretaria de educación de Veracruz
- Subsecretaria de educación básica
- Dirección general de educación básica

- Dirección general de educación física federalizada
- Jefatura de sector de educación física federalizada
- Supervisión de educación física federalizada
- Docentes a clase directa

El proyecto que se eligió para llevar a cabo fue en la supervisión de educación física federalizada #38U, el cual es asignar el capital humano acorde a las necesidades de la organización. La supervisión #38U se encuentra ubicada en la Av.9 calle 11 N° 726 col. Centro, Córdoba, Ver.

#### **b) Misión**

La Dirección de Educación Física federal en el Estado de Veracruz tiene como propósito la formación y apoyo integral de docentes y alumnos en las ciencias aplicadas a la Educación Física, para atender con eficiencia, ética, equidad, respeto y responsabilidad las actividades docentes para coadyuvar en el perfil de egreso de la Educación Básica, la cultura física, el deporte y la recreación.

#### **Visión**

Para el año 2016 La Dirección de Educación Física federal en el Estado de Veracruz es reconocida a nivel nacional, regional y local, por difundir educación para la salud, a través del deporte y la recreación, el conocimiento en las ciencias aplicadas a la actividad física, a través del fortalecimiento en las áreas de docencia, gestión académica, investigación, vinculación, extensión de servicios, recreación, difusión de la cultura física; dirigida a atender las necesidades de formación y actualización de sus docentes, así como satisfacer las demandas del sector educativo, social y gubernamental.

#### **c) Valores**

- Disciplina
- Respeto
- Amor
- Equidad

#### **d) Análisis Interno de la empresa identificando FORTALEZAS:**

- ✓ Administración en documentación en las áreas asignadas en las instituciones que se supervisan.

- ✓ Se cuenta con espacios donde pueden desarrollar sus actividades laborales (oficinas).
- ✓ Permanece la buena comunicación y relación en los compañeros de trabajo.
- ✓ Es importante su presencia dentro de los eventos deportivos y culturales que se llevan a cabo en las instituciones de la zona centro, Córdoba.
- ✓ Se realiza la supervisión de forma adecuada a los profesores de educación física siguiendo con la documentación necesaria e instrumentos de apoyo.

Análisis Interno de la empresa identificando **DEBILIDADES:**

- ✓ Una supervisión dentro de una institución educativa puede durar aproximadamente 1:30 min.
- ✓ Dentro de los torneos deportivos es larga la espera para su terminación, lo cual impide acudir a realizar más actividades.
- ✓ Se cuenta con poco personal administrativo dentro de la oficina.

Análisis Externo de la empresa identificando **OPORTUNIDADES:**

- ✓ Oportunidad de crecimiento dentro de la zona centro del estado de Veracruz.
- ✓ Reconocimiento de la labor realizada durante la supervisión.
- ✓ Ampliación de relaciones públicas.
- ✓ Desarrollo y aplicación de enseñanza en habilidades deportivas y culturales.
- ✓ Ascender de puesto acorde a las necesidades de la Secretaria de Educación de Veracruz.

Análisis Externo de la empresa identificando **AMENAZAS:**

- ✓ Recorte de personal.
- ✓ Cambios políticos.
- ✓ Inseguridad en la zona.
- ✓ Mala administración de altos directivos.

Se puede observar que de acuerdo al análisis FODA realizado, que se requiere optimizar sus horarios y tiempos para la mayor la organización en la que se encuentran dentro del área en la que se desempeñan, dando más prioridad a otros asuntos que se pretendan realizar durante sus horas laborales.

## CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

En este capítulo se determinará el método en el cual se propone el modelo más adecuado para la descripción de puestos, se definirá el tipo de investigación a realizarse. Se establecerán las necesidades de información y de igual manera en la que esta será recopilada. Se representara un organigrama de forma jerárquica de la organización en donde se dan a conocer los puestos de manera directa y clara con los que cuenta la organización, con la colaboración de definiciones, a continuación se mencionan las necesidades que presenta la información, continuando con los objetivos que a seguir de esta investigación, determinación del de los modelos y fuentes de datos de la información, etc., con el propósito de dar a conocer los métodos más eficientes para este proyecto.

NECESIDADES DE LA INFORMACIÓN, la descripción de puestos es un tema fundamental en el área de Recursos Humanos y Administración del personal, en el mayor de los casos hace referencia a un formato estandarizado que no cumple con las necesidades en constante cambio y evolución. Por esta razón se considera la importancia de las teorías que permitan incorporar los cambios de las empresas en la medida en la que estas evolucionan.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, después de haber detectado las necesidades de la asignación del capital humano acorde a las necesidades de la organización se han planteado los siguientes objetivos:

DETERMINACIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y FUENTES DE DATOS, se considera este proyecto como descriptivo, sin embargo la finalidad de este es la asignación del capital humano acorde a las necesidades de la organización, este estudio es de carácter exploratorio y no descriptivo.

Hernández, Fernández y Batista (2000), definen el estudio exploratorio como aquel que se efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. La información para el desarrollo del proyecto de fuentes primarias como libros y artículos. Es importante enfatizar que parte de la información es proporcionada por la empresa en estudio.

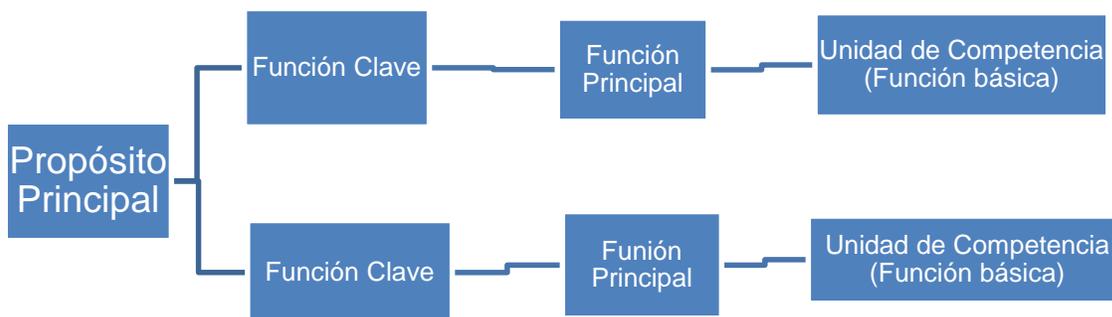
Para realizar la recolección de datos, Hernández, Fernández y Batista (2000) sugieren tres puntos importantes a considerar, los instrumentos de medición, la aplicación de los mismos y por último la codificación.

ANÁLISIS FUNCIONAL, es producto de la escuela funcionalista de Inglaterra, surgió de la intención de desarrollar y adaptar un adecuado sistema de formación y capacitación en ese país en el año de 1980. En el año de 1986 se formó el sistema nacional de competencias, NVQ por sus siglas inglés, así como el consejo nacional. Sin embargo este modelo se fue adecuando y mejorando conforme se encontraron sus límites y deficiencias de la propuesta original.

El objetivo principal de la herramienta es el analizar y comprender las relaciones entre el sistema y el entorno, es importante que si es bien analiza a la organización o función busca destacar la importancia de sus entorno, no se refiere al entorno interno, si no al mercado, la tecnología, las relaciones sociales e institucionales.

Posibles soluciones son las fuentes de información que permiten el desarrollo del análisis funcional, al buscar las causalidades entre estrategias de solución y resultados. El análisis funcional es un instrumento comparativo.

TÉCNICA FUNCIÓN DE PUESTOS, de acuerdo a Flechar (2000) esta técnica es útil cuando se analizan puestos, se utilizan si se desea dividir los puestos en las tareas que lo constituyen. La función de puestos, se identifica con las habilidades. Este instrumento tendrá la finalidad de corroborar la información obtenida en el análisis funcional.



*Ilustración 1 MAPA FUNCIONAL*

APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS, las dos herramientas de medición que se mencionaron anteriormente se aplicaran de la siguiente forma:

ANÁLISIS FUNDAMENTAL, consiste en detectar el propósito fundamental de cada uno de los puestos y comenzar a desglosarla en funciones más pequeñas y específicas, que darán como resultados los elementos de competencias; se comienza por determinar cuáles son las funciones claves para que se lleve a cabo el propósito fundamental, una vez que se obtienen las funciones claves determinan cuales son las funciones principales correspondientes a cada una de las funciones claves, siguiendo el mismo proceso se obtienen las unidades de competencia (funciones básicas) a partir de las funciones principales, a continuación se presenta un modelo de forma gráfica este proceso:

El esquema anterior representa un mapa funcional, el cual desglosa el propósito principal en las funciones claves, posteriormente se profundizan por medio de las funciones quienes finalmente son explicadas por medio de las unidades de competencia. De acuerdo con Vargas, Casanova y Montanaro (2001) si este esquema se lee hacia la derecha nos dice cómo y qué es necesario hacer, si se lee en sentido opuesto, contesta para qué.

De acuerdo con Martens (1996) de este análisis surgirán cuatro grupos de competencias laborales:

- ✓ Resultados de la tareas

- ✓ Gestión / Organización de las tareas
- ✓ Gestión de las situaciones imprevistas
- ✓ Ambiente y condiciones de trabajo

Los cuatro elementos surgen cuando se hayan llevado correctamente el instrumento, el objetivo final de este instrumento es la obtención de elementos de competencia específicas, motivo del estudio.

Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, el término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático.

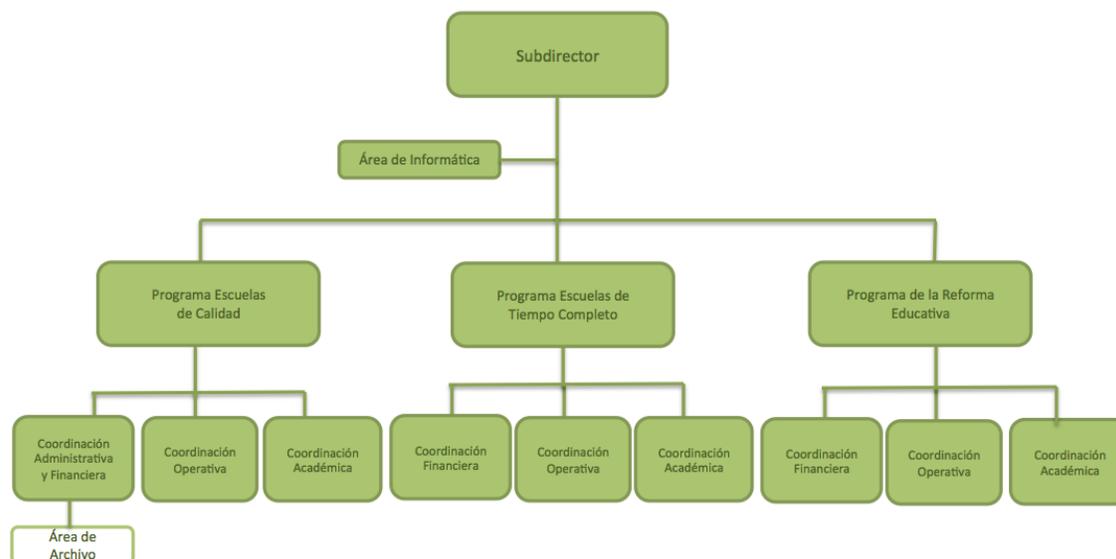
Permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

Los organigramas pueden incluir el nombre de la persona que dirige cada departamento o división de la entidad, para ser más explícita las relaciones jerárquicas y competencias vigentes.

Los organigramas deben representar de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y las relación existente entre ellos, su misión es ofrecer información fácil de comprender y sencilla de utilizar.

Pueden mencionarse tres tipos de organigrama, los organigramas generales son aquellos que ofrecen una visión simplificada de la organización, ya que solo exhiben la información importante, los organigramas analíticos muestran datos más detallados y son más específicos, los organigramas suplementarios son un complemento de los analíticos. Cualquier empresa, entidad o institución cuenta con su propio organigrama.

## Organigrama Subdirección de Escuelas de Calidad



*Ilustración 2 EJEMPLO DE ORGANIGRAMA*

Las estrategias DAFO, es una herramienta que permite al empresario analizar la realidad de su empresa, marca o producto para poder tomar decisiones de futuro.

Ayuda a plantearnos las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

El análisis DAFO se divide en dos partes:

- ✓ Análisis interno: (Fortalezas y Debilidades)
- ✓ Análisis externo: (Amenazas y Oportunidades)

		ANÁLISIS INTERNO	
		Fortalezas	Debilidades
ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades	<b>Estrategias ofensivas (FO)</b> Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategias de reorientación (DO)</b> Se generan opciones que aprovechan las oportunidades, superando las debilidades
	Amenazas	<b>Estrategias defensivas (FA)</b> Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	<b>Estrategias de supervivencia (DA)</b> Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas

Ilustración 3 EJEMPLO DAFO

Tanto las Amenazas como las Oportunidades pertenecen al mundo exterior a la empresa pero deberían ser tenidas en cuenta bien para superarlas, en el caso de las amenazas, o bien para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado exterior.

Una vez realizado el análisis, es necesario definir una estrategia que lleve a potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades.

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio. Una encuesta implica solicitar a las personas información a través de un cuestionario.

La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercado porque permite obtener información real directamente de los consumidores. Por ello, es indispensable que los profesionales de la mercadotecnia e investigadores sepan exactamente la definición de encuesta.

Según Narres K. Malhotra en su libro: Investigación de mercados: Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado, dicho cuestionario está diseñado para obtener información específica.

Para Richard L. Sandhusen, experto en mercadotecnia, autor de Mercadotecnia Global, Mercadotecnia Internacional y Mercadotecnia: Las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas. Estas pueden ser encuestas en línea, personales o por teléfono.

En síntesis una encuesta es una técnica o método de recolección de información en donde se interroga de manera verbal, escrita o digitalmente a un grupo de personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

**CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (1ª Parte)**

Nombre.....

Lugar de trabajo.....

A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción. Por favor, ponga una cruz dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:

M=MUY SATISFECHO  
N=NADA

B=BASTANTE P=POCO

- |  | M                        | B                        | P                        | N                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Esta Vd. satisfecho con su salario?.....                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. ¿Con el tipo de trabajo que hace?.....                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. ¿Con los empleados que dependen de Vd? .....                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. ¿Con los jefes y superiores?.....                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. ¿Con los compañeros?.....                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. ¿Con sus posibilidades de ascenso? .....                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. ¿Con la organización del trabajo que actualmente tiene? ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

***CONTANDO TODAS LAS COSAS***

- |  |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 8. ¿Qué satisfacción tiene usted en su empresa?..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

## CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO

### ANÁLISIS DAFO

De acuerdo al análisis FODA realizado, en este capítulo se muestran las estrategias obtenidas de dicho análisis, tomando en ellas cuales son las principales y más importantes estrategias que ayudaran a mejorar de manera interna y externa tanto sus oportunidades de crecimiento como fortalezas que deben mantener, así mismo como fortalezas que deben mantener, amenazas que deben ser excluidas y tratar de minimizar las debilidades que esta organización presenta.

<p><b>SUPERVISIÓN DE EDUCACIÓN FÍSICA FEDERALIZADA 38 U</b></p>	<p><b>Fortalezas (F)</b>          Talento humano          Participación y compromiso por parte del cuerpo laboral          Experiencias previas          Diseños de instrumentos de evaluación</p>	<p><b>Debilidades (D)</b>          Disminución en el interés y motivación del cuerpo estudiantil para lograr los objetivos planeados          Posible reforma de reglamentos          Limitaciones en el factor tiempo          No contar con un organigrama específico</p>
<p><b>Oportunidades (O)</b>          Identificación de habilidades individuales de liderazgo          Cohesión de grupo de trabajo          Oportunidad de</p>	<p><b>Estrategia (FO)</b>          Acción rápida de identificación del talento humano          Coordinación en el grupo de trabajo para obtener una mejor participación y compromiso</p>	<p><b>Estrategia (DO)</b>          Realizar un organograma donde se represente la jerarquía que existe en el grupo de trabajo          Promover la motivación del cuerpo estudiantil para obtener oportunidad de crecimiento que la zona</p>

crecimiento		
<b>Amenazas (A)</b> Tiempo y lapsos de entrega de correcciones Aumento en los costos regulares Aumento en los procesos administrativos Falta de compromiso en los equipos de supervisión	<b>Estrategia (FA)</b> Buscar medios alternos para organizar al equipo Se tratará de fomentar el tiempo de entrega de las correcciones para generar un mayor compromiso	<b>Estrategia (DA)</b> Escasos medios alternos Restablecer horarios de acuerdo a las necesidades que se surjan de la supervisión.

*Tabla 1 ESTRATEGIAS DAFO*

## ANÀLISIS DE FUNCIONES

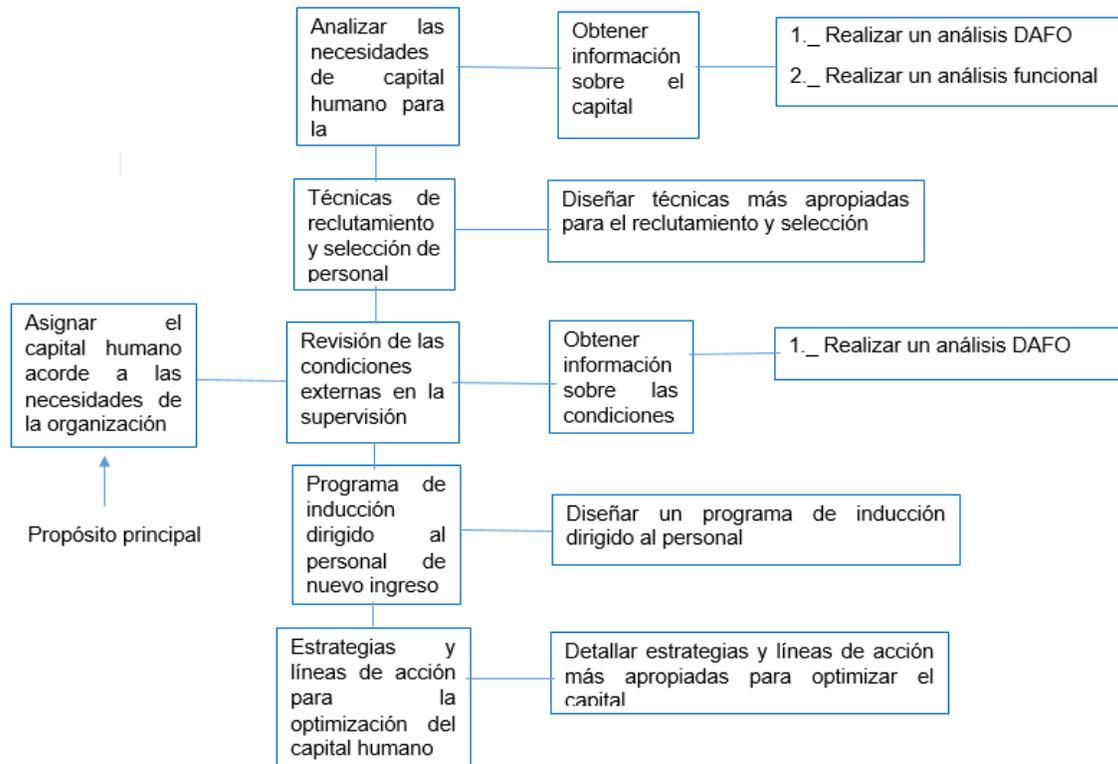


Ilustración 4 ANÀLISIS DE FUNCIONES

## DESIGNACIÓN SUCESIVA EN EL ANÁLISIS FUNCIONAL

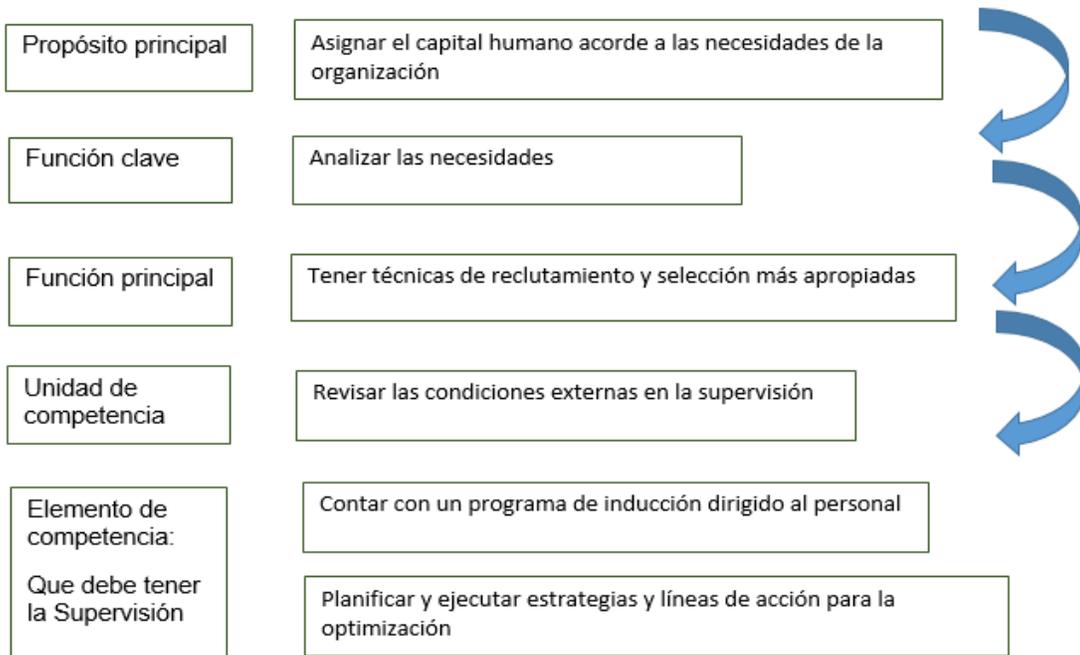


Ilustración 5 DESIGNACION SUSECIVA EN EL ANÁLISIS FUNCIONAL

## ORGANIGRAMA DE LA SUPERVISIÓN DE EDUCACION FÍSICA FEDERALIZADA

El siguiente organigrama es representado por los puestos directivos y de colaboradores que forman parte de la supervisión, tomando en cuenta sus cargos ubicados de manera jerárquica.

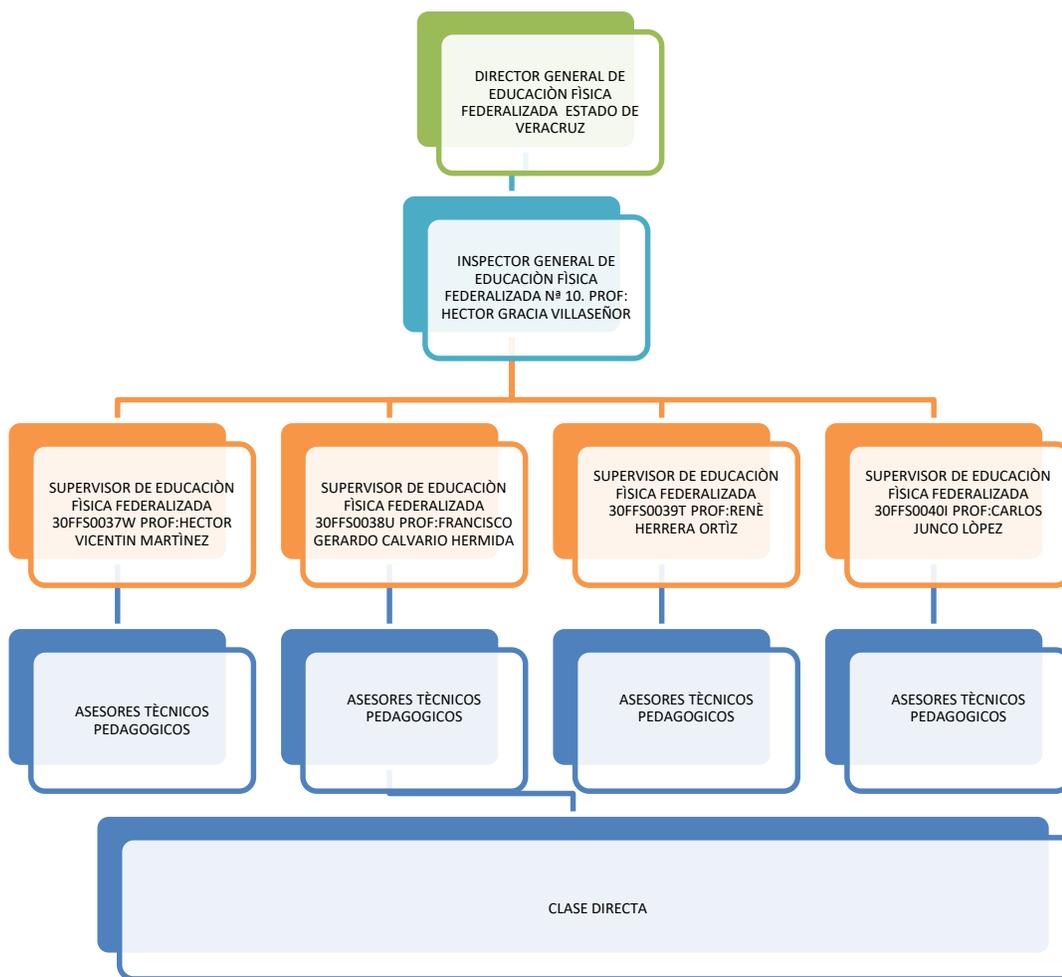


Ilustración 6 ORGANIGRAMA SUPERVISIÓN DE EDUCACIÓN FÍSICA FEDERALIZADA

### Encuesta

La siguiente herramienta de recopilación de datos, fue aplicada al personal de la supervisión de educación física federalizada, con el propósito de conocer cómo se encuentran en su desempeño dentro de sus labores asignadas.

<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN</b>	
<b>NOMBRE: FRANCISCO GERARDO CALVARIO HERMIDA</b>	
<b>EDAD: 56 AÑOS</b>	<b>CARGO: SUPERVISOR</b>
<b>TIEMPO DE LABORAR: 33 AÑOS</b>	
1) ¿Cuál es la fundación que desempeña en la Supervisión?	
Supervisar al personal	
2) ¿Cuántos colaboradores tiene a cargo?	
Total 21	
3) ¿Cuáles cree que sean las necesidades que tiene la Supervisión?	
Faltan más maestros de Educación Física	
4) ¿Encuentra inconformidades en su entorno de labor?	
No	
5) ¿El ambiente donde se desempeña es adecuado?	
Si	
6) ¿Qué tipo de problemáticas existen en donde usted tenga que solucionarlas?	
En la asistencia de los maestros y falta de material en clase	
7) ¿Considera aceptable el desarrollo laboral del personal?	
Si	
8) ¿Cómo considera la comunicación dentro de la supervisión?	
Aceptable	
9) ¿Llevan a cabo los lineamientos dentro de la organización?	
Si	
10) En la escala del 1 al 5, siendo el 1 como menos puntaje se encuentra satisfecho con su labor	
1	INSATISFECHO
2	
3	
4	
5	SATISFECHO

Tabla 2 ENCUESTA SUPERVISIÓN 38U

<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN</b>		
<b>NOMBRE: RENÉ HERRERA ORTIZ</b>		
<b>EDAD: 31 AÑOS</b>	<b>CARGO: SUPERVISOR DE EDUCACIÓN FÍSICA</b>	<b>TIEMPO DE LABORAR: 8 AÑOS</b>
1) ¿Cuál es la fundación que desempeña en la Supervisión?		
Inspeccionar del sector de educación física, Córdoba.		
2) ¿Cuántos colaboradores tiene a cargo?		
Total 106		
3) ¿Cuáles cree que sean las necesidades que tiene la Supervisión?		
Faltan más maestros de Educación Física, material		
4) ¿Encuentra inconformidades en su entorno de labor?		
Algunos		
5) ¿El ambiente donde se desempeña es adecuado?		
Si		
6) ¿Qué tipo de problemáticas existen en donde usted tenga que solucionarlas?		
Cambio de inscripción, maestros con conflicto con los directivos		
7) ¿Considera aceptable el desarrollo laboral del personal?		
Si		
8) ¿Cómo considera la comunicación dentro de la supervisión?		
Excelente		
9) ¿Llevan a cabo los lineamientos dentro de la organización?		
Si		
10) En la escala del 1 al 5, siendo el 1 como menos puntaje se encuentra satisfecho con su labor		
1	INSATISFECHO	
2		
3		
4		
5	SATISFECHO	

Tabla 3 SUPERVISIÓN 39T

<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN</b>	
<b>NOMBRE: HECTOR GRACIA VILLASEÑOR.</b>	
<b>EDAD: 70 AÑOS</b>	<b>CARGO: JEFE DE INSPECCIÓN REGIÓN CÓRDOBA.</b>
<b>TIEMPO DE LABORAR: 42 AÑOS</b>	
1) ¿Cuál es la fundación que desempeña en la Supervisión?	Inspeccionar del sector de educación física, Córdoba.
2) ¿Cuántos colaboradores tiene a cargo?	Total 106
3) ¿Cuáles cree que sean las necesidades que tiene la Supervisión?	Faltan más maestros de Educación Física, material
4) ¿Encuentra inconformidades en su entorno de labor?	Algunos
5) ¿El ambiente donde se desempeña es adecuado?	Si
6) ¿Qué tipo de problemáticas existen en donde usted tenga que solucionarlas?	Cambio de inscripción, maestros con conflicto con los directivos
7) ¿Considera aceptable el desarrollo laboral del personal?	Si
8) ¿Cómo considera la comunicación dentro de la supervisión?	Exelente
9) ¿Llevan a cabo los lineamientos dentro de la organización?	Si
10) En la escala del 1 al 5, siendo el 1 como menos puntaje se encuentra satisfecho con su labor	
1	INSATISFECHO
2	
3	
4	
5	SATISFECHO

Tabla 4 ENCUESTA INSPECCIÓN

## ORGANIZACIÓN DE LA TESINA

A continuación se presenta un gráfico (Cronograma de actividades), donde se visualiza el proceso a seguir para elaborar la propuesta del proyecto “Asignar al capital humano acorde a las necesidades de la organización”, en él se describirán las etapas de la realización de dicha propuesta conforme a las actividades y fechas establecidas para su entrega.



## CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES

La organización de Educación Física Federalizada fue objeto de estudio de la asignación del capital humano acorde a las necesidades de este, se concluye que con base a los métodos de recopilación de la información la organización muestra un comportamiento en donde se considera correcto en cuanto a la contribución y aportaciones en donde este se presenta en participaciones académicas e institucionales que hace partícipe su labor, tomando en cuenta los valores en los que se rige englobando el respeto mutuo, trabajo en equipo, compromiso que presentan por parte de los colaboradores cumpliendo con su labor adecuándose a las necesidades que presenta la empresa.

Se toma en cuenta la satisfacción de su labor de los colaboradores participantes en la aplicación de encuestas, observaciones y charlas en la que se puede apreciar de una manera más clara el entorno en donde se desempeñan.

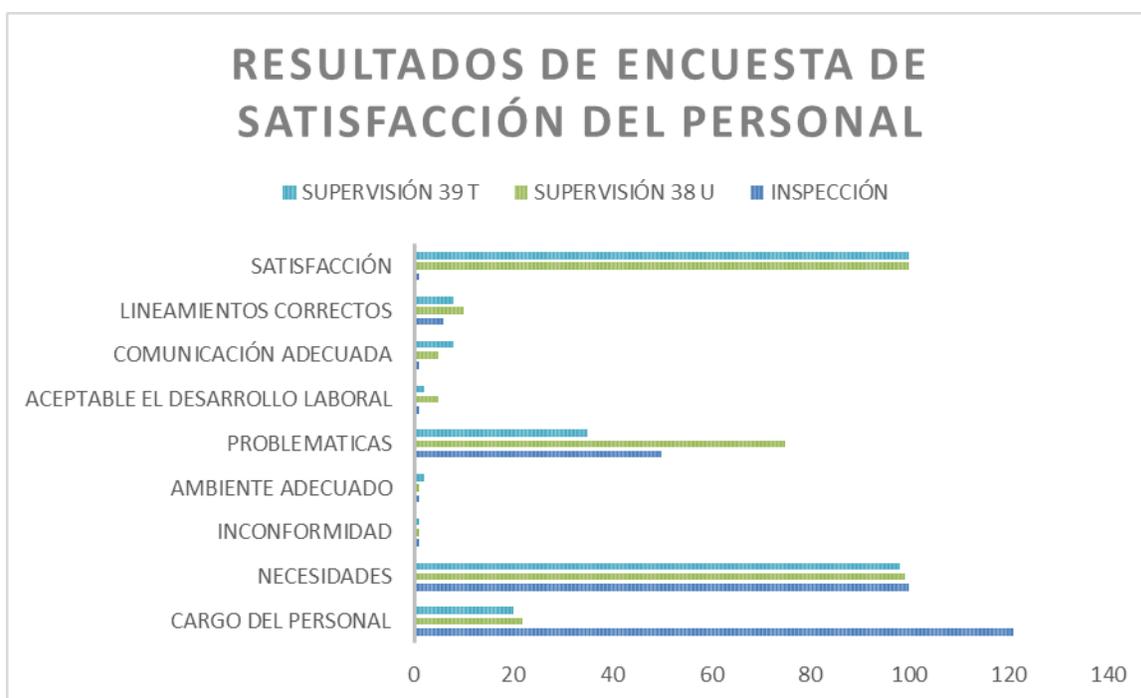


Tabla 5 TABLA DE RESULTAS: ENCUESTAS

### 4.1 Resultados

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE ENCUESTA, de acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción del personal que se realizó y fue aplicada a los colaboradores y personal de la supervisión de educación física 38 U, la supervisión de educación física 39 T, en conjunto con la inspección de la zona Córdoba,

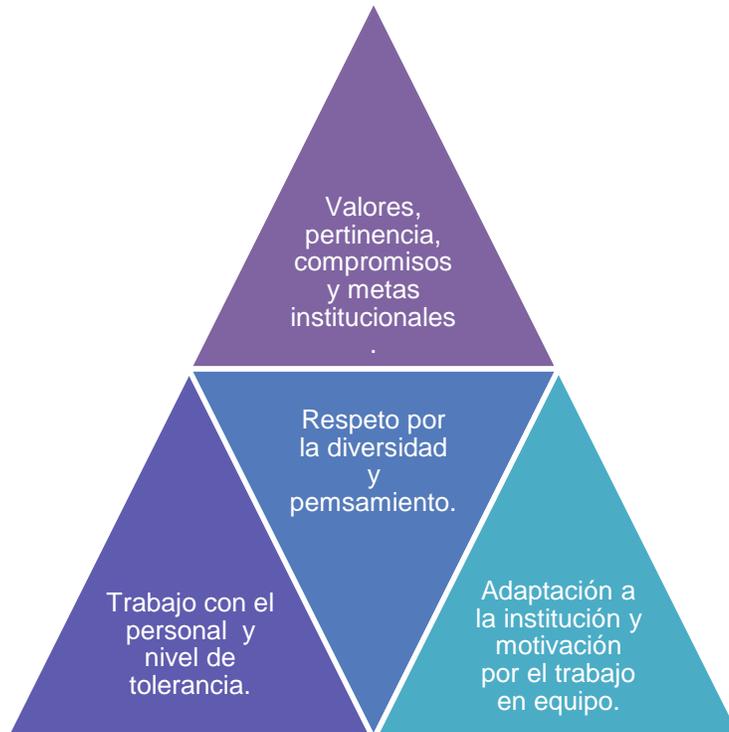
se detectó que 100% está satisfecho con su labor, sin embargo también se encuentra con más del 60% con problemáticas y necesidades para que el personal docente aplique su desempeño y desarrollo en cuanto se presente a clase directa.

- Entrevista semiestructurada dirigidas al personal directivo y administrativo de la organización con el objetivo de que se hable sobre lo que piensan, saben y qué relación tienen dentro de esta ya sea socioeducativo o el ambiente laboral en el que se desempeñan.
- Observación participante con el fin de obtener las situaciones acerca de lo que realizan y se dialoga cotidianamente laboral, se utiliza registro de las actividades semanalmente.
- Charlas informales orientadas a conocer las percepciones e interpretaciones acerca de la institución.
- El análisis de la información se realiza según a los grupos participantes, se comparan y se interpretan los elementos que aportan a la organización con las herramientas de recopilación de información como las entrevistas, encuestas, observación, y charlas informales con el personal de las Supervisiones de Educación Física Federalizada 38U y 39T que fundamentan la información.
- Los participantes se clasifican en 4 grupos: directivos, administrativos, docentes y otros funcionarios, se establecen las categorías que surgen con base a los datos recopilados, posteriormente se describen las categorías dividiéndose en Dimensiones y Subdimensiones en donde se describen en canto a las relaciones laborales, cultura y los procesos de adaptación de las personas que se encuentran en la organización.

CATEGORÍAS	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES
RELACIONES LABORALES	Compromiso Laboral	Percepción
	Apoyo entre las Áreas Funcionales	Manejo del Entorno
	Relaciones con los Compañeros	Actitud ante el Trabajo
	Satisfacción Laboral e Institucional	Manejo del Tiempo
	Comunicación	
CULTURA E INTERCULTURALIDAD	Identidad Colectiva	Aceptación del Otro
	Tolerancia	Discriminación Cultural
	Reconocimiento	Valores
	Respeto	Nivel Educativo
	Costumbres	
SOCIOEDUCATIVA	Trabajo en Equipo	Integración y Cambio
ADAPTACIÓN	Adaptación Simbólica	Aculturación
	Adaptación Social	Relaciones
		Inconformidad

Tabla 6 CUADRO COMPARATIVO

- Factores dominantes en el talento humano con base en las investigaciones obtenidas del trabajo de campo se puede apreciar cuales son las fuentes primordiales para que este siga en función de labores por parte de la administración de la Supervisión de Educación Física Federalizada en donde se valora la institución una vez que forma parte de ella, comprometiéndose a las metas cumpliendo las exigencias de su entorno, reconociendo el desempeño de compañeros a pesar de diferencias, considerando el trabajo en equipo para alcanzar la consolidación. En ellos se representa conforme a un gráfico donde se describen las características que manejan como talento humano dentro de la Supervisión de Educación Física Federalizada.



*Ilustración 7 TALENTO HUMANO*

## 4.2 Trabajos Futuros

En las observaciones detectadas dentro de la labor de la Supervisión 38 U en las Escuelas Primarias, es importante seguir con la preparación de los alumnos y del personal docente ya que existe el potencial por parte de los ya mencionados de este modo para continuar con ello y su participación en eventos deportivos, culturales y como práctica, se propone la implementación de Talleres de Aprendizaje en donde los alumnos y los docentes se encuentren más y mejor preparados para destacar en cualquier evento o competencia que se lleven a cabo en la zona, ya que muchas de las problemáticas existentes en los eventos deportivos es la falta de preparación con anticipación por la presente de inconformidades por parte de los que no resultaron ganadores en las competencias habiendo rivalidad entre ellos, para eliminar dicha rivalidad es importante que se lleve constantemente la práctica del deporte y actividad cultural a competir.

Se puede llevar a cabo la implementación de Talleres de Aprendizaje en las escuelas participantes a concursos y competencias en las cuales se tome en cuenta el horario disponible por parte del personal docente y alumnado y sea organizado por el personal administrativo y directivo que sea el responsable de seguir los lineamientos de dicha propuesta.

### 4.3 Recomendaciones

Para seguir con la labor correspondiente de los colaboradores de la Supervisión de Educación Física 38 U, se recomienda que sean más comprometidos con las responsabilidades del personal docente a cargo, siendo más exigentes con la documentación a entregar, de este modo no habrán retrasos a la hora de entregar a superiores o directivos, creando la implementación de nuevos reglamentos que deberán ser seguidos y cumplidos con la seriedad que merece su labor acatándolo de manera clara y concisa.

El ambiente en el que se trabaja es la clave para sentirse útiles y motivados y para superarse, lo ideal es no depender del estado anímico de quienes los rodean para generar un ambiente agradable, lo cual es indispensable para continuar con sus labores en la organización.

El trabajo en equipo juega un papel indispensable dentro de este, ya que de ello depende la comunicación para la participación de quienes la integran en cuanto a la coordinación de todos aquellos eventos deportivos en los que se requieren la colaboración de las supervisiones.

## ANEXOS

Durante el desarrollo del proyecto se asistió a eventos deportivos que sirvieron como referencia para la participación de las zonas escolares, tales como:



*Ilustración 8 SUPERVISIÓN CLASE DIRECTA*

Supervisión a las escuelas primarias de la zona Córdoba durante observación de clase directa al docente se califica por medio de una rúbrica y check list al final de la clase como parte de la evolución por parte del Supervisor de educación física al profesor.

La Educación Física es un eficaz instrumento de la Pedagogía, por cuanto ayuda a desarrollar las cualidades básicas del hombre como unidad biopsicosocial. Contribuye al accionar educativo con sus fundamentos científicos y sus vínculos interdisciplinarios apoyándose entonces en la Filosofía, la Psicología, la Biología, etc.

La Educación Física forma parte de la realidad de la existencia humana, por ser el "movimiento", un hilo de enlace fundamental de la persona con el medio en el que se desarrolla. El movimiento es una constante en la vida del hombre. A través del mismo, exterioriza sus necesidades, instintos, motivaciones, se comunica, expresa, relaciona, conoce y se conoce, aprende a hacer y a ser.



*Ilustración 9 TORNEO DE AJEDREZ*

Como parte de los eventos deportivos que se realizan organizadas por la inspección y Supervisión de educación física, se encuentra el torneo de ajedrez en el cual participan las escuelas primarias de la zona 10 de Córdoba y sus alrededores, dicho torneo tiene propósito de ampliar sus habilidades culturales y deportivas.

El ajedrez escolar ayuda al alumno a desarrollar de una forma natural habilidades tanto de tipo cognitivas como sociales. Entre estas habilidades destacaremos las 12 siguientes:

- La memoria
- La capacidad de concentración
- La toma de decisiones y la aceptación ante el error
- La atención y reflexión
- La visión espacial de la realidad: táctica y estrategia
- La resolución de problemas
- El razonamiento lógico-matemático
- El pensamiento creativo
- La autoestima y el sentido de logro
- La capacidad crítica
- La iniciativa
- La empatía



*Ilustración 10*EVENTO DE ATLETISMO

En los encuentros deportivos se encuentra entre ellos atletismo e sus diferentes categorías y ramas femenil y varonil, desempeñándose en las pruebas de velocidad, saltos y lanzamientos.

Su tratamiento integral de todas las habilidades atléticas ofrece un primer acercamiento a la actividad física reglada, favorece su desarrollo evolutivo de sus capacidades físicas, psíquicas y psicológicas, sin olvidar los valores sociales que se fomentan a través del deporte.



*Ilustración 11*CONCURSO DE ESCOLTAS

Evento cultural de concurso de escoltas en el que se realizaron demostraciones que por medio de un jurado calificador en el cual las escoltas escolares y están integradas de la siguiente forma: dos guardias, dos retaguardias, un abanderado y un comandante/sargento. La distancia que deben de guardar los elementos del frente entre sí será de un intervalo lateral y de tres pasos las retaguardias de los guardias. Las

escultas pueden estar conformadas por elementos masculinos, femeninos, o de forma mixta, de esta forma es el reglamento por la que se rigen para ser evaluados en los encuentros de estas instituciones.



*Ilustración 12 ENCUESTRO BASQUETBOL*

Dentro de los encuentros deportivos se destaca la participación en los torneos de basquetbol en las ramas femenil y varonil poniendo en práctica su aprendizaje por parte de los profesores de educación física.

La propuesta de articular el mini-básquetbol en la perspectiva de una formación deportiva a largo plazo, en la que el objetivo sea la formación de buenos basquetbolistas para las primeras divisiones, va de la mano con una propuesta de cambio, ahora sí radical, en la enseñanza del básquetbol, es un deporte jugado normalmente en pista cubierta, en el que participan dos equipos de cinco jugadores cada uno. El juego consiste en anotar puntos lanzando una pelota, que debe descender a través de una de las dos cestas o canastas suspendidas en cada extremo de la pista.



*Ilustración 13 SALTO DE LONGITUD*

Dentro del evento deportivo de atletismo en participación de salto de longitud participando niñas y niños de los diferentes planteles educativos de la zona, dicho evento se llevó a cabo en campos Huilangos, Córdoba Ver.

Es una especialidad del atletismo enmarcada dentro del área de los eventos de campo, consistente en realizar un salto hacia delante, despegando con una pierna, una vez terminada la carrera de impulso, es practicado por mujeres y hombres. Existen tres variantes para la realización técnica del salto, natural, pecho y caminando. El salto de longitud forma parte de las denominadas pruebas de concursos, donde los atletas, tienen la posibilidad de realizar hasta seis intentos, según la cantidad de participantes, cuando estos rebasan la cifra de ocho competidores, se celebran tres rondas eliminatorias y tres rondas finales con los ocho mejores saltadores.



Ilustración 14 CONSEJO TÉCNICO

Como parte de su desempeño como docentes se realizan las actualizaciones, juntas o pláticas en las que se tocan los temas a tratar a los alumnos que se les es enviada por parte de la Dirección General, se toman acuerdos y toma de decisiones acerca de formatos y evaluaciones administrativas etc.

(SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA)



Ilustración 15 GRAFICAS DE ELIMINACIÓN

Como parte del asesoramiento se realizaron graficas de eliminación en las que se dan a conocer los turnos a competir de las diferentes instituciones.

Es un sistema en torneos que consiste en que el perdedor de un encuentro queda inmediatamente eliminado de la competición, mientras que el ganador avanza a la siguiente fase. Se van jugando rondas y en cada una de ellas se elimina la mitad de participantes hasta dejar un único competidor que se corona como campeón. Sin embargo, pueden existir excepciones en que un participante previamente eliminado pueda seguir compitiendo, ya sea volviendo al sistema de eliminación o disputando encuentros de consolación como el partido del tercer lugar.

## Bibliografía

- Alvarez, D. (2015). Procedimiento para la mejora del servicio de empresa de correos. *Visión de futuro*, 25-65.
- Alveiro, M. C. (2009). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano . *SCIELO*, 6.
- ANTU, S. (1987).
- ANTÚNEZ, S. (2010). CLAVES PARA LA ORGANIZACION DECENTROESCOLARES. *ICE – HORSORI*.
- Armando Mejía-Giraldo, M. B.-C.-S. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*.
- Bolívar, A. (2008). LOS CENTROS EDUCATIVOS COMO ORGANIZACIONES QUE APRENDEN:.. *Facultad de Ciencias de la Educación*.
- Bolívar, A. (s.f.). LOS CENTROS EDUCATIVOS COMO ORGANIZACIONES QUE APRENDEN:.. *Facultad de Ciencias de la Educación*.
- Cely López, C. L. (2016). Una perspectiva antropológica de las organizaciones desde la caracterización sociocultural, administración y contabilidad social. Caso institución de educación superior. *Cuadernos de Contabilidad*, 201.
- Chiavenato, I. (2009). *academia.edu*. Obtenido de academia.edu:  
[https://scholar.google.com.mx/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=talento+humano&btnG=&oq=TALENT](https://scholar.google.com.mx/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=talento+humano&btnG=&oq=TALENT)
- Contreras, R. d. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Estado de México.: RED TERCER MILENIO S.C.
- Contreras, R. d. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. En R. d. Contreras, *Desarrollo del capital humano en las organizaciones* (pág. 144). MEXICO: RED TERCER MILENIO S.C.
- Crespo, P. V. (2013). Propuesta de un modelo de gestión de mantenimiento y sus principales herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 125-138.
- DESSLER, G. (2009). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS* . MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN.
- EDUCATION, A. D. (2008). EDUCACION FISICA DE CALIDAD. *ADAPTACION DE ASSOCIATION FOR PHYSICAL EDUCATION*.
- Fuentes Sordo, O. E. (2015). La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación. *VARONA, Revista Científico-Methodológica*, 23.

- García de Hurtado, M. &. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*,, 144-159.
- Giraldo, M. (2006). Formación del talento humano: factor. *Guillermo Ockham*.
- Hernández, G. C. (2004). GERENCIADELTALENTOHUMANOENELSECTORPÚBLICO: ANÁLISISENENTIDADESPÚBLICASDEMANIZALES,PEREIRAYARMENIA. *Cuadernos de Administración*, 90.
- Maritza Ruiz de Vargas, B. J. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, 64-91. .
- P., D. C. (2011). Un modelo para la formación del talento humano en la organización en el siglo XXI. *Revista EAN*.
- Perea, D. R. (2003). La identificación de necesidades de aprendizaje. *Educ Med Super*, 33-125.
- Pérez, D. A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Rev Cubana Salud Pública vol.39 no.2* .
- Ríos, J. G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*.
- Saldaña, G. N. (2005). LA AUTOEVALUACION ESCOLAR Y SU IMPACTO EN EL COMPORTAMIENTO DOCENTE, INDIVIDUAL Y GRUPAL, EN LA ORGANIZACION EDUCATIVA. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 57-69.
- SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA. (s.f.). Obtenido de SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA: <http://basica.sep.gob.mx/site>
- Trujillo, M. L. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Universidad Católica del Norte*.