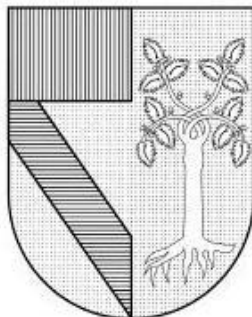


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“IMPORTANCIA DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PARA ENFRENTAR LOS DESFÍOS ACTUALES EN LA EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA”

CASO

QUE PRESENTA

MARÍA ANDREA RAMÍREZ GONZÁLEZ

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DEL CASO:

Dr. David René Thierry García

A mis padres que no sólo me han apoyado siempre, también son los responsables de éste gran proyecto educativo.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
Justificación del tema	4
Objetivo	6
Esquema de presentación y desarrollo	6
MARCO CONTEXTUAL	7
Descripción de la organización	7
Contexto de la educación particular preescolar y primaria en México.....	9
Contexto de la situación de los docentes en México.....	10
Descripción de la problemática de recursos humanos en el Colegio New South Wales.	12
MARCO TEORICO.....	17
Educación de cara al siglo XXI.....	17
La realidad del docente actual	18
Situación actual del docente en la institución preescolar y primaria particular.....	19
Competencias necesarias del docente para enfrentar los desafíos de la educación actual	20
Principales retos del colegio como negocio familiar	26
Importancia del óptimo manejo de los recursos humanos en la institución educativa	27
PROPUESTA DE MEJORA PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL COLEGIO NEW SOUTH WALES	29
I.- Análisis de puestos y revisión de la estructura organizacional	29
I.1 Análisis de puestos	29
I.2 Revisión y definición de organigrama.	32

I.3 Elaboración de descripciones de puestos por competencias.....	33
II.- Definición de modelo de competencias New South Wales	34
III.1 Plan de capacitación docente basado en competencias.....	43
III.3 Plan de desarrollo docente basado en competencias.....	48
FUENTES DE INFORMACIÓN	53
APÉNDICE	56
.....	56

INTRODUCCIÓN

Justificación del tema

Actualmente nuestro país, y en general el mundo, enfrenta una crisis en la educación básica. Constantemente escuchamos mencionar que no prospera por falta de maestros suficientemente preparados y calificados para asumir esta importante labor. Desafortunadamente esta es una realidad constante en gran número de instituciones educativas, y parte de la problemática reside en la falta de vocación docente y por supuesto en la falta de profesionalización en los programas de formación de docentes.

A pesar de que constantemente escuchamos hablar de reformas educativas y de una calidad en la enseñanza, hoy por hoy el contenido de los programas educativos que establece la Secretaría de Educación Pública no son suficientes, ya que el entorno competitivo y dinámico de hoy en día requiere de proporcionarle a nuestros alumnos nuevas competencias para enfrentar sus desafíos.

Un ejemplo de esto es un estudio de la consultora argentina Scoop Consulting que indica que de los alumnos que empezaron actualmente la primaria, el 65% se emplearán en trabajos todavía inexistentes, derivados principalmente de los avances tecnológicos e informáticos. Esta situación requiere de implementar adecuaciones a los programas educativos en las escuelas de educación básica, pero para darle una nueva cara a la educación es imprescindible contar con nuevas competencias en los maestros.

El Colegio New South Wales como institución educativa particular, de nivel preescolar y primaria tiene un importante compromiso con los alumnos y miembros de la comunidad escolar, por lo que es prioridad contar con la mejor platilla docente que posea los conocimientos, habilidades, aptitudes y valores adecuados para satisfacer las necesidades de los alumnos, sus familias y la sociedad.

El Colegio es una empresa pequeña de carácter familiar, su naturaleza, como la de muchos otros colegios de las mismas características, implica dar un servicio educativo de alta calidad académica y formativa, a la vez que persigue cumplir con el objetivo de consolidarse como una empresa competitiva y rentable.

A pesar de que el colegio cuenta con un área de recursos humanos y la dirección general entiende la importancia de la buena gestión del capital humano, muchas veces los procesos de ésta área no llegan a cumplirse de manera satisfactoria, encontrándonos con muchas áreas de oportunidad en el camino. Constantemente nos enfrentamos con un alta flexibilidad al actuar y con falta de planeación estratégica, debido a que invertimos gran cantidad de tiempo a las actividades operativas del día a día, pero no tanto a las actividades de planeación.

Algunos de los principales obstáculos que enfrenta el colegio son la falta de claridad en los objetivos institucionales e individuales y la falta de definición sobre qué competencias y cualidades estamos realmente buscando en nuestro personal para lograr ser competitivos. Este es un gran reto que tenemos que combatir con estrategias sólidas y adecuadas al contexto y realidad de la organización.

Esto, sin duda, implica un gran compromiso que la dirección general del colegio debe de adquirir. A lo largo de este informe se señalará la importancia de la profesionalización de los procesos de recursos humanos en la institución educativa, así como la importancia de la implementación de una gestión por competencias docentes que nos ayude a optimizar nuestros esfuerzos para seleccionar y desarrollar a los maestros.

También se realizará una descripción de la situación actual de la educación, de los colegios particulares y del docente en México, así como la situación actual y problemática principal que enfrenta el Colegio New South Wales. Finalmente se planteará una propuesta de mejora y su plan de acción para que el colegio pueda tener un mejor control de esta área y darle mayor valor al proyecto educativo.

Objetivo

A lo largo de este informe se pretende crear conciencia de la importancia de la formalización de los procesos de recursos humanos dentro de la institución educativa, así como del importante rol que juega la profesionalización del docente en la transformación de la educación y en la creación de un valor agregado que conduzca a una verdadera diferenciación en el modelo educativo, mismo que esté orientado al logro de las metas institucionales de crecimiento.

Asimismo, se pretende desarrollar una propuesta de mejora que ayude al colegio a optimizar sus procesos internos dentro del área de recursos humanos y lograr con ello mayor claridad y eficiencia institucional. A la vez que se pretende que esto contribuya a mejorar la armonía y productividad dentro del lugar de trabajo.

Esquema de presentación y desarrollo

Debido a que actualmente dentro del Colegio existen varias áreas de oportunidad en la gestión de los procesos de recursos humanos, se eligió para la elaboración de este informe una modalidad de desarrollo de caso. Esta modalidad consiste en el planteamiento de la problemática real del colegio, para después ofrecer una propuesta de solución que realmente aporte valor a la empresa.

La finalidad de este esquema es contribuir en la implementación de un proceso de mejora basado en las necesidades reales de la institución, como la selección, adquisición y desarrollo de nuevas competencias docentes, mismas que contribuyan a la construcción de un proyecto educativo sólido.

MARCO CONTEXTUAL

Descripción de la organización

El Colegio New South Wales (*Centro Educativo San Jerónimo S.C*) es una institución educativa ubicada al sur de la Ciudad de México, con casi 20 años de operación, que imparte educación particular tanto preescolar como primaria. El Colegio ofrece educación de tipo laica, bilingüe y mixta en turno matutino. Cuenta con la incorporación oficial ante la Secretaría de Educación Pública y su programa de inglés está avalado por la Universidad de Cambridge.

Actualmente tiene una matrícula de 160 alumnos inscritos en todos los grados que van desde preescolar 1 hasta 6to de primaria, contando también con el grado de Pre-first¹. Tanto el preescolar como la primaria se encuentran ubicados en el mismo plantel, que ocupa 3,300 m², aunque las instalaciones están seccionadas. Los grupos se componen de no más de 25 alumnos.

La distribución de alumnos por nivel escolar es la siguiente: 50 alumnos de nivel preescolar y 110 de nivel primaria. La comunidad escolar convive bajo la filosofía institucional de “educación de calidad con calidez humana” y en el marco de una educación integral que incluye valores y responsabilidades.

El Colegio se constituye en el año de 1997 y toma su nombre de uno de los estados más bellos y dinámicos de Australia, Nueva Gales del Sur. Los fundadores deciden nombrar al colegio como uno de los lugares más importantes de Australia, debido a que han mantenido contactos culturales y educativos por más de 40 años con este país.

El Colegio New South Wales nace como un proyecto educativo de tipo humanista cuya misión es la de formar alumnos con las capacidades y habilidades de pensamiento

¹ Este es un grado de carácter no obligatorio para las escuelas e impartido generalmente en los colegios bilingües particulares. Se imparte después de los grados oficiales de preescolar y como forma de transición a la primaria para preparar a los alumnos principalmente en el fortalecimiento del idioma inglés.

necesarias para el desarrollo integral del ser humano. El modelo educativo se basa en la adquisición del conocimiento a través de la participación activa de los estudiantes.

Las materias del programa oficial de la SEP se complementan con una metodología propia enfatizando la educación en valores y el aprendizaje continuo del idioma inglés. Para enriquecer el conocimiento, todos los grados cursan programas formativos académicos y especializados como: habilidades digitales, educación física, música, desarrollo humano, programas de lectura y meditación.

Actualmente está integrado por una plantilla de 30 colaboradores, repartidos entre personal docente, administrativo y de limpieza y mantenimiento. Siendo el 68% de la población trabajadora del plantel, personal académico. El personal de todas las áreas se encuentra contratado directamente por la institución, recibe sueldo nominal, prestaciones de ley y ayuda en vales de despensa.

El Colegio New South Wales es una empresa familiar en vías de alcanzar una mayor institucionalización, en donde la administración general está a cargo del Consejo Administrativo, conformado únicamente por los dueños y fundadores del colegio. Su estructura organizacional está dividida en dos principales áreas: dirección general académica y dirección general administrativa.

La dirección general académica está conformada a su vez por cuatro subdirecciones que son: dirección técnica primaria (encargada de ejecutar y gestionar las disposiciones y proyectos oficiales marcados por la SEP), dirección académica primaria (responsable de la ejecución del programa académico interno), dirección de preescolar y dirección de inglés (que presta servicios tanto a preescolar como a primaria).

La dirección administrativa del colegio, por su parte, es un área más pequeña. Está encabezada por el director general administrado quien lleva a cabo directamente el control financiero y la tesorería. De él dependen dos coordinaciones que son: coordinación de servicios escolares y coordinación de recursos humanos.

El Colegio cuenta también con servicios extras adecuados a las necesidades de los alumnos y de los padres de familia. Estos servicios son: talleres extracurriculares (de artes y

deportes), servicio de comedor (en dónde se vigila que la alimentación sea nutritiva y balanceada, además de la correcta formación de hábitos) y escuela para padres (conferencias y talleres de temas de interés para la comunidad).

También cuenta con su propio instituto de idiomas llamado Instituto de Idiomas New South Wales, en dónde se imparten principalmente clases de inglés de varios niveles, para certificación de Cambridge, y curso para preparación de maestros de inglés, dirigido a los miembros de la comunidad escolar y público en general.

En base a la necesidad del colegio de generar más oportunidades de negocio, y considerando que se tiene la capacidad suficiente en instalaciones, se abrirá a partir del ciclo escolar 2017-2018 un nuevo servicio de horario extendido que irá de acuerdo a los principios institucionales de calidad y calidez.

Contexto de la educación particular preescolar y primaria en México

En nuestro país, la población estudiantil de educación básica está conforma por 25,939,193 alumnos y 1,201,517 docentes según datos del SNIE (Sistema Nacional de Información Estadística Educativa) en su última actualización del 2014. De estos alumnos sólo el 9.6% pertenecen a escuelas particulares, siendo el 1.3% alumnos en la Ciudad de México.

Actualmente, en la Ciudad de México existen 2,183 preescolares particulares y 1,234 primarias particulares incorporadas a la SEP. Muchas de las cuales ofrecen propuestas educativas similares a la del Colegio New South Wales en cuanto a programas de inglés, habilidades tecnológicas, deportivas y de educación en valores.

A pesar de que el sistema educativo público es nueve veces mayor al privado, se estima que en los últimos diez años la matrícula de escuelas particulares aumentó 8.52 puntos porcentuales, mientras que la matrícula de las escuelas públicas creció 1.3 puntos porcentuales², lo que significa un importante indicador de crecimiento para las escuelas particulares. Esto según cifras de la Dirección de Planeación, Programación y Evaluación Educativa de la Secretaría de Educación Pública.

² Los puntos porcentuales nos permiten comparar diferencias o cambios entre dos porcentajes.

Es inevitable señalar que esta situación está relacionada en gran medida al rezago de la educación pública en cuanto a sus planes de estudio, ya que difícilmente proporcionan a los alumnos verdaderas herramientas que les permitan hacer frente a un entorno competitivo, globalizado y altamente cambiante. Un ejemplo de esto son los programas de enseñanza del idioma inglés en donde muchas de las escuelas particulares, incluyendo al Colegio New South Wales, certifican desde primaria a los alumnos en esta lengua.

Otro de los retos de las escuelas particulares es la disminución en la tendencia de la población infantil en edad escolar. Según datos de la encuesta intercensal del 2015, llevada a cabo por el INEGI, el grupo poblacional que menor crecimiento ha experimentado es el de niños y jóvenes, que entre el 2010 y 2015 ha sido alrededor del 3%.

Esto genera que exista una reducción en el crecimiento de la población potencialmente escolarizable. A causa de ello, existirá menor presión en el sistema educativo nacional, pero también significa menor mercado para las escuelas particulares. Adicionalmente, es un hecho que nos enfrentamos a un entorno altamente competitivo relacionado también a la situación macroeconómica del país la cual, como en muchos otros sectores, no favorece al desarrollo de la educación particular.

Contexto de la situación de los docentes en México

Gilberto Guevara Niebla en su libro *La Catástrofe Silenciosa* ya advierte problemas en la oferta y demanda de maestros, el autor pronostica que “el periodo de 1988-1994 enfrentará un desajuste de la oferta de maestros que no alcanzará a satisfacer la demanda de educación preescolar y primaria, ni en la matrícula tendencial, ni en la deseable” (1992, p.18).

Hoy en día esta problemática ya nos ha alcanzado. En el informe *Los docentes en México* (2015), llevado a cabo por INEE (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación), se reporta que en los dos últimos ciclos escolares hay una demanda del 30% menos en las carreras formadoras de maestros. Por ejemplo, en las escuelas normales actualmente se están ocupando solamente el 72% de los lugares existentes.

Actualmente, en escuelas primarias particulares trabajan 57,924 docentes, mientras que en preescolares particulares 42,865 docentes a nivel nacional. De esta cantidad de maestros, no todos están adecuadamente capacitados y gran parte de ellos no cuentan con la preparación académica necesaria que se establece en las reformas educativas para dar clases frente a grupo.

En el caso de los preescolares en México, la Secretaría de Educación Pública dictamina que cada grado de preescolar tiene que contar con un maestro titular de grupo, titulado o en vías de titulación de la Licenciatura en Educación Preescolar o carrera afín revalidada con el curso CENEVAL para Licenciatura en Educación Preescolar.

En cuanto a los maestros de primaria, para ejercer como docentes titulares de grupo, deberán de ser indispensablemente maestros Normalistas, Licenciados en Educación Primaria o contar con una licenciatura afín (como Ciencias de la Educación, Pedagogía o Psicología Educativa) más el curso acreditado de Capacitación Didáctica para Educación Primaria.

Los maestros que cumplan con estos requisitos podrán ejercer la titularidad del grupo, pero esto no significa que cuenten con las competencias necesarias para cubrir el perfil interno establecido por el colegio. Para las instituciones educativas, integrar maestros que cumplan con los requisitos oficiales y con las competencias y actitudes necesarias para lograr una competitividad educativas, no siempre representa una tarea fácil.

La Secretaria de Educación Pública no exige todavía la impartición del idioma inglés como segunda lengua, pero a las escuelas que imparten programas de inglés se les exige que cuenten con un profesor denominado Especialista en Inglés, quien deberá estar debidamente certificado en la enseñanza del idioma³.

Para lograr un programa de inglés de calidad, los profesores deberán de contar con las herramientas pedagógicas dirigidas al grupo de edad específico y al mismo tiempo contar con un amplio dominio del idioma. Los programas de inglés de alto nivel en las escuelas son

³ Puede ser el curso para maestros "Teacher Training Course"

muy importantes debido a que conforman uno de los principales factores de decisión entre los padres a la hora de seleccionar una escuela.

Descripción de la problemática de recursos humanos en el Colegio New South Wales

1. Escasez de talento docente

Como menciona Ken Robinson “No importa lo detallado que sea el plan de estudios ni lo caros que sean los exámenes; la verdadera clave para transformar la educación reside en la calidad de la enseñanza” (2015, p. 147). Sin duda, para lograr la verdadera calidad en la enseñanza debemos de asegurar la calidad del personal docente dentro de nuestra institución.

El no tener maestros suficientemente calificados significa no solo poner en riesgo la prosperidad del colegio como negocio, sino que estamos descuidando una importante tarea que es brindar una formación de calidad a nuestros niños para que ellos el día de mañana puedan enfrentar los retos que trae la sociedad.

Actualmente, es un requisito establecido por la Secretaría de Educación Pública que los maestros de educación básica, aun aquellos que tienen una carrera consolidada dentro del ámbito educativo, cumplan con las certificaciones académicas necesarias para trabajar dentro del aula. Pero adicionalmente, para obtener el servicio de educación de calidad y calidez que el Colegio ofrece, se necesita de maestros que cumplan con las competencias y comportamientos necesarios establecidos en el modelo educativo interno.

Si bien es cierto que gran parte del problema en la selección de maestros de alto desempeño es debido a condiciones externas del mercado, también es un hecho que el colegio cuenta con muchas áreas de oportunidad en los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

2. Falta de profesionalización en los procesos de recursos humanos

Desde hace 4 años se formalizó dentro del colegio el área de recursos humanos con el objetivo de administrar el capital humano de una manera profesional y eficiente. A pesar de ser una empresa pequeña, se tuvo la visión de implementar procesos definidos en esta área

para lograr contar con el mejor talento posible y así alcanzar de una mejor manera las metas académicas e institucionales.

Los perfiles y descripciones de puestos que actualmente hay en el colegio fueron revisados y actualizados, pero estos fueron diseñados por la administración casi sin la colaboración de las áreas, cuando es vital su participación para poder analizar las verdaderas necesidades y funciones a desempeñar por cada puesto.

Se buscó a grandes rasgos incluir las funciones y características esenciales de los puestos, pero no existió un trabajo colaborativo entre el área de recursos humanos y las direcciones de área. Este problema se dio en gran medida porque no hubo los espacios necesarios en donde se le dedicara tiempo al trabajo de planeación estratégica de este y otros aspectos de vital importancia.

Es una problemática común dentro de la institución que en el día a día la mayoría del personal realiza las funciones operativas y vitales para cumplir con su trabajo, pero casi no hay un trabajo previo de planeación estratégica por falta de tiempo y organización. Es fundamental establecer espacios para la realización de las tareas de planeación, mismas que nos lleven como organización a dar más para lograr un mejor rendimiento.

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección, a pesar de que se definieron las políticas y se estableció un proceso más claro y detallado para evitar contrataciones no idóneas, hoy en día este tema sigue causando preocupación a la empresa. Al ser una empresa familiar pequeña actualmente sigue existiendo flexibilidad en el proceso de selección del personal docente, mucha de esta flexibilidad se da por el sentido de urgencia de cubrir una vacante lo más rápido posible para no dejar grupos sin maestro.

A pesar de que esto es una necesidad real, muchas veces las áreas académicas prefieren correr un riesgo, que esperar a tomar la mejor decisión en base a la mayor información disponible que nos acerque al candidato idóneo. Las malas contrataciones y la rotación tienen un alto costo para la empresa en cuanto a la productividad perdida, costos de reclutamiento, selección y capacitación e imagen institucional.

Otra situación que entorpece la adecuada selección de maestros, es que no hay una definición clara sobre lo que se está buscando realmente. Más allá de cumplir con la contratación de un maestro, quien cuente con los conocimientos necesarios para impartir las distintas asignaturas, es necesario definir qué habilidades, actitudes y características generales se necesitan para que se pueda adaptar al modelo educativo y a la cultura del colegio. Muchas veces nos enfrentamos a situaciones en las que estos aspectos son dejados de lado.

Por otra parte, los programas de capacitación que se realizan en la empresa están alineados, más que al desarrollo y formación de competencias docentes, a proporcionar información derivada de disposiciones oficiales y a desarrollar técnicas esenciales para una buena gestión académica.

Muchas veces los espacios establecidos para capacitación son reducidos y se le da prioridad a aquellas capacitaciones de carácter oficial en temas de seguridad y convivencia laboral principalmente.

Aunque sin duda su cumplimiento es una necesidad, debería de implementarse adicionalmente un programa orientado a la capacitación docente, el cual aporte un valor agregado y este destinado a generar un cambio real dentro de los procesos de enseñanza aprendizaje y el cual permita cubrir las necesidades tanto de la institución como de los alumnos.

3. Falta de claridad en los objetivos individuales

Otra de las principales áreas de oportunidad es en cuanto a la definición y asignación clara de objetivos de trabajo individuales. Actualmente estos no son suficientemente claros, específicos y medibles, lo cual puede casar falta de dirección, motivación y sinergia para alcanzar las metas institucionales. Si la gente no sabe que se espera de ellos, será mucho más difícil conducirlos hacia un camino de metas comunes y lealtad hacia la empresa.

Como menciona Hellriegel “los empleados que no tienen metas claras, o que carecen de ellas, tienden a trabajar con lentitud, a tener bajo desempeño, a mostrar falta de interés y a lograr menos que los empleados que tienen metas claras y desafiantes” (2009, p. 164).

4. Falta de liderazgo y habilidades directivas

Actualmente dentro del colegio está identificada la problemática de falta de habilidades de dirección entre los líderes de cada área. Se ha visualizado que ellos no cuentan con los estilos de liderazgo deseados por el colegio. Algunos pueden caer en el autoritarismo, mientras que otros en la flexibilidad o falta de determinación para la toma de decisiones.

A pesar de que se ha identificado en ellos la aptitud y el conocimiento técnico necesario para manejar aspectos importantes de sus funciones, el problema identificado es en cuanto a la gestión del capital humano. Los puestos de las direcciones y coordinaciones académicas exigen muchas habilidades para llevar a cabo de manera simultánea distintas tareas inherentes a la naturaleza de su puesto, pero por cumplir con todo esto se descuidan los aspectos relacionados con la conducción de personas⁴.

Parte de la problemática principal es que la formación que tienen no está enfocada a desarrollar estas habilidades y muchas veces no saben cómo manejar este tipo de tarea. Es imprescindible hacerles saber la importancia de desarrollar estas habilidades para el manejo de equipos de trabajo de alto desempeño y brindarles capacitación para que puedan no sólo realizar labores relacionadas a lo académico, también para poder dirigir a su personal y así lograr un mejor desempeño con su equipo de trabajo.

5. Escaso trabajo de planeación académica para dar valor agregado e innovar el proyecto educativo.

Dentro del colegio existe mucha gente que realiza su trabajo de una manera satisfactoria y cumple con todo el plan de estudios que marca tanto la SEP como la dirección del colegio. Sin embargo, la estructura del plan de trabajo casi siempre es la misma y a pesar de las tendencias educativas actuales, se sigue trabajando con el método educativo tradicional.

Esto hace alumnos capaces de enfrentar satisfactoriamente los exámenes y pruebas que se les aplica, ellos constantemente se encuentran satisfechos con esta situación, pero hoy

⁴La conducción de personas es la competencia que se refiere a la “capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento”. (Martha Alles, 2009, p.151)

en día es un hecho que el mundo ha evolucionado y la educación que les proveemos a nuestros alumnos no ha cambiado en dirección a las exigencias del entorno actual.

Es responsabilidad de la plantilla docente dentro de la institución crear una propuesta de valor misma que incite a los alumnos a desarrollar habilidades de pensamiento distintas, usar su creatividad y resaltar sus talentos, además de proporcionarles el conocimiento y habilidades necesarios según los planes de estudios.

Esto no sólo nos llevará a tener estudiantes con mejores herramientas para enfrentar la vida, sino que también dará valor agregado a nuestro modelo de negocios, logrando hacer una diferenciación entre los demás competidores en el mercado. Pero para lograrlo tenemos que potenciar al máximo nuestro talento interno y realizar labores de planeación estratégica.

MARCO TEORICO

Educación de cara al siglo XXI

El ámbito de la educación, como muchos otros sectores, ha experimentado rápidos y significativos cambios dentro y fuera de los sistemas educativos tradicionales. Por ejemplo, el aprendizaje en línea, la incorporación de nuevas tecnologías, la certificación por competencias y la necesidad de brindar una “educación para la vida” (tener una vida saludable, contribuir positivamente a la comunidad, relacionarse adecuadamente con el medio ambiente etc.).

A pesar de estos cambios, existe una creciente necesidad por revalorar las prácticas educativas tradicionales con el fin de hacer frente a los retos del mundo contemporáneo. En todo el mundo la educación ha experimentado reformas educativas, las cuales son en ocasiones “impulsadas por interés políticos y comerciales que tienen una idea equivocada de como aprende la gente” (Robinson, 2015, p.15). Estas reformas, por lo menos en el caso de

México, no han sido suficientes. Hoy en día se necesita darle un verdadero valor a la educación.

“La profundidad del proceso de cambio social que tiene lugar actualmente nos obliga a reformular las preguntas básicas sobre los fines de la educación, sobre quiénes asumen la responsabilidad de formar a las nuevas generaciones y sobre qué legado cultural, qué valores, qué concepción del hombre y de la sociedad deseamos transmitir” (Tedesco, 1995, p.25).

No podemos pretender utilizar con los alumnos del siglo XXI los mismos métodos y tecnologías que tradicionalmente se han venido utilizado, pues ellos demandan mayor cantidad de conocimientos y habilidades para un entorno de cada vez mayor cambio y de gran saturación de información. “En la sociedad del S. XXI, los énfasis están en la capacidad de acceder y de seleccionar la información, en la flexibilidad, en la innovación y en la capacidad de las personas y las instituciones para ampliar sus conocimientos” (Castell, 1977, p.14).

Para lograr la evolución de los modelos educativos y hacer de los alumnos personas más críticas, comprometidas, tolerantes y creativas necesitamos identificar y potenciar las capacidades del talento docente, ya que finalmente son ellos quienes pueden lograr la motivación de los alumnos y conducirlos hacia el aprendizaje significativo.

La realidad del docente actual

El mundo en el que vivimos hoy en día, sin duda, se caracteriza por los acelerados cambios en la manera en la que nos comunicamos, interactuamos y aprendemos. A diario somos testigos de la evolución del ámbito laboral, tecnológico, social y cultural. Con ello, las dinámicas familiares han evolucionado y hoy en día los niños necesitan de más apoyo tanto académico como emocional, ya que requieren del desarrollo de más competencias para la vida y para enfrentar al cada vez más complicado mundo labor.

Ante esta situación, la labor del maestro también ha evolucionado. La profesión docente hoy en día requiere de mucha más preparación y dedicación, convirtiéndose en una profesión que debería de tener un alto grado de profesionalización. A pesar de ello, la realidad es muy distinta y en nuestro país los modelos educativos en las carreras formadoras de docentes siguen quedando atrás en relación a las demandas actuales.

El ser maestro, sin duda, representa una de las profesiones más nobles y gratificantes para quienes la practican. Pero la realidad es que también conlleva varios retos y dificultades. En nuestra sociedad aún existe la percepción de que ser maestro es un trabajo en el que se trabaja pocas horas, no hay tanto nivel de exigencia y que es menor la presión comparada al ámbito corporativo, pero la realidad es muy lejana a esta percepción.

En la mayoría de los casos el maestro es un profesionalista mal remunerado y cuyo esquema de compensaciones y beneficios está muy por debajo del de otras empresas distintas a las instituciones educativas. El nivel de responsabilidad y atención que requieren es muy alto, pues la interacción que tienen que tener con su grupo es continua, no pueden darse el lujo de un descuido breve porque se pondría en riesgo la integridad de los alumnos.

Al trabajar cada día con niños en etapa de formación tienden a experimentar una amplia sensibilidad a como se manejan los temas del día a día y en cada momento su función

representa una figura de ejemplo. Además de que no pueden mostrar inexperiencia o ignorancia frente a su grupo.

Los colegios, en especial los particulares, cada vez tienen mayor nivel de exigencia con sus maestros, a muchos de ellos se les solicita que asistan a jornadas de trabajo o capacitación durante los recesos escolares o jornadas vespertinas. También se les exige mayor capacitación para mantenerse al día, pero muchas de esas capacitaciones tienen que ser costeadas por su cuenta.

Durante su jornada laboral, el maestro no puede descuidar a su grupo, por lo que su día laboral es casi intensivo y aunque es cierto que dentro del plantel trabajan menos horas que la mayoría de las profesiones, difícilmente su labor acaba ahí. Las tareas propias de su profesión requieren de dedicarle tiempo a la planeación académica, evaluación y búsqueda de nuevo material y métodos educativos para enriquecer sus clases.

Más que un empleo el cual se realice como modo de subsistencia, la docencia tiene que ser una vocación y un “proyecto de vida”. Al momento de seleccionar personal docente para nuestras instituciones, debemos de tomar en cuenta primero que nada la pasión que tengan hacia esta labor, ya que si no se cuenta con ella el riesgo de desgaste físico y emocional puede ser alto, pudiéndolo transmitir también a sus estudiantes.

Situación actual del docente en la institución preescolar y primaria particular

En las escuelas, sobre todo de educación básica, es común que convivan varias generaciones de maestros en un mismo lugar de trabajo. Algunos de ellos tienen un enfoque más tradicional, lo que los hace más renuentes al cambio y deseosos de una tranquilidad y estabilidad laboral. Mientras que los maestros de las nuevas generaciones (principalmente de la generación millennial) buscan maneras más dinámicas de trabajo que los haga no caer en el trabajo rutinario y monótono, además de desear un ambiente de trabajo atractivo que los motive e incite a su desarrollo profesional.

La mayoría de la población de maestros de escuelas preescolares y primarias particulares en México está conformada por mujeres, gran porcentaje de ellas son madres, lo que implica

un reto mayor para lograr un adecuado balance vida trabajo. También es muy común dentro de este sector que ellos por las tardes se dediquen a otra actividad laboral como son clases especiales y de regularización, actividad que realizan para complementar sus ingresos.

Jennifer Nias (1996) en un publicación especial de la revista *Cambridge Journal of Education* señala que las emociones más extremas y negativas de los profesores están relacionadas más que con los problemas que surgen con los estudiantes, con las derivadas a los conflictos entre compañeros, padres de familia, con la estructura educativa o por el efecto de las políticas educativas.

Aunado a estos factores de estrés, se integran los factores de desgaste físicos que surgen al estar durante varias horas de pie, por el desgaste de voz, gran cantidad de ruido, periodos reducidos de descanso etc. Debido a todos estos factores, es común que los maestros puedan presentar en algún punto de su carrera desgaste físico o emocional e insatisfacción laboral. Es importante que las instituciones educativas identifiquen los principales motivos de porque su entusiasmo hacia el trabajo puede ir en declive y realizar estrategias para contrarrestarlos.

Este es un tema importante debido a que un maestro insatisfecho, frustrado o cansado puede causar mucho daño al desarrollo de sus estudiantes, provocando en ellos desmotivación, mal rendimiento y decaimiento emocional. Pero también causa un gran deterioro a la imagen institucional lo que al final se va a traducir en un desempeño organizacional deficiente.

Competencias necesarias del docente para enfrentar los desafíos de la educación actual

Los mejores sistemas educativos del mundo como lo son Singapur, Corea del Sur y Finlandia realizan una selección rigurosa, de los docentes. Para que ellos puedan ejercer la profesión su preparación va más allá del nivel de conocimiento de las materias que van a impartir, además se les exige que cuenten con conocimientos y habilidades sobre cómo comunicarse con los alumnos, gestión de clase, como realizar evaluaciones exitosas entre otros aspectos.

Ken Robinson (2015) propone cuatro aspectos principales que todo maestro debe de poseer para lograr el desarrollo integral del alumno, tomando en cuenta el área creativa, técnica, contextual y crítica. Este modelo se compone de las siguientes competencias:

1. **Motivar a los alumnos:** capacidad para inspirar y entusiasmar a los alumnos creando situaciones en dónde ellos quieren aprender.
2. **Facilitar el aprendizaje:** contar con varias técnicas y destrezas para la enseñanza y saber cuándo y cómo utilizar las técnicas idóneas.
3. **Crear expectativas con respecto a ellos:** influir en el rendimiento de los alumnos haciéndoles saber que se tienen expectativas positivas de ellos.
4. **Capacitar a los alumnos:** No sólo implica tomar el papel de un instructor, sino también contribuir a que los alumnos encuentren su rumbo y crean en sí mismos

Por su parte, el sociólogo Philippe Perrenoud (2004, p.12) propone un esquema de diez competencias docentes que guían al maestro hacia la profesionalización y evolución de la educación. Este modelo se compone de las siguientes competencias:

Cuadro 1: *Competencias docentes de Philippe Perrenoud*

Competencia	Competencias más específicas para trabajar en formación continua (ejemplos).
1. Organizar y animar situaciones de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer, a través de una disciplina determinada, los contenidos que hay que enseñar y su traducción en objetivos de aprendizaje. • Trabajar a partir de las representaciones de los alumnos. • Trabajar a partir de los errores y los obstáculos de aprendizaje. • Construir y planificar dispositivos y secuencias didácticas. • Implicar a los alumnos en actividades de investigación, en proyectos de conocimiento.

2. Gestionar la progresión de los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Concebir y hacer frente a situaciones problema ajustadas al nivel y a las posibilidades de los alumnos. • Adquirir una visión longitudinal de los objetivos de la enseñanza. • Establecer vínculos con las teorías que sostienen las actividades de aprendizaje. • Observar y evaluar los alumnos en situaciones de aprendizaje, según un enfoque formativo. • Establecer controles periódicos de competencias y tomar decisiones de progresión.
3. Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer frente a la heterogeneidad en el mismo grupo- clase. • Compartimentar, extender la gestión de clase en un espacio más amplio. • Practicar un apoyo integrado, trabajar con los alumnos con grandes dificultades. • Desarrollar la cooperación entre alumnos y ciertas formas simples de enseñanza mutua.
4. Implicar a los alumnos en su aprendizaje y en su trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el deseo de aprender, explicitar la relación con el conocimiento, el sentido del trabajo escolar y desarrollar la capacidad de autoevaluación en el niño. • Instruir y hacer funcionar un consejo de alumnos (consejo de clase o de escuela) y negociar con ellos varios tipos de reglas y acuerdos. • Ofrecer actividades de formación opcionales, “a la carta”.
5. Trabajar en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un proyecto de equipo, de representaciones comunes. • Impulsar un grupo de trabajo, dirigir reuniones. • Formar y renovar un equipo pedagógico.

	<ul style="list-style-type: none"> • Afrontar y analizar conjuntamente situaciones complejas, prácticas y problemas profesionales. • Hacer frente a crisis o conflictos entre personas.
6. Participar en la gestión de la escuela	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, negociar un proyecto institucional. • Administrar los recursos de la escuela. • Coordinar, fomentar una escuela con todos los componentes (extraescolares, del barrio, asociaciones de padres, profesores de lengua y cultura de origen). • Organizar y hacer evolucionar en la misma escuela la participación de los alumnos.
7. Informar e implicar a los padres	<ul style="list-style-type: none"> • Favorecer reuniones informativas y de debate. • Dirigir las reuniones. • Implicar a los padres en la valorización de la construcción del conocimiento.
8. Utilizar las nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los programas de edición de documentos. Explorar los potenciales didácticos de programas en relación con los objetivos con los dominios de enseñanza. • Comunicar a distancia a través de la telemática. • Utilizar los instrumentos multimedia en su enseñanza.
9. Afrontar los deberes y dilemas éticos de la profesión.	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir la violencia en la escuela o en la ciudad. • Luchar contra los prejuicios y las discriminaciones sexuales, étnicas y sociales. • Participación en la creación de reglas de vida común referentes a la disciplina en la escuela, las sanciones, la apreciación de la conducta. • Analizar la relación pedagógica, la autoridad, la comunicación en clase. • Desarrollar el sentido de la responsabilidad, la solidaridad, el sentimiento de justicia.

-
- | | |
|---|---|
| 10. Organizar la propia formación continua | <ul style="list-style-type: none"> • Saber explicar sus prácticas. • Establecer un control de competencias y un programa de formación continua propios. • Negociar un proyecto de formación común con los compañeros (equipo, escuela, red). • Implicarse en las tareas a nivel general de la enseñanza o del sistema educativo. • Aceptar y participar en la formación de los compañeros. |
|---|---|
-

Fuente: Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Grao.

El catedrático de psicología evolutiva y de la educación, Álvaro Marchesi (2014), también llevo a cabo un modelo de competencias docentes, en dónde destaca las seis competencias principales para hacer frente a los dos principales cambios de la educación actual: el aprendizaje en la sociedad de la información y el educar en una sociedad multicultural. Estas competencias a las que se refiere son las siguientes:

Cuadro 2: *Competencias docentes de Álvaro Marchesi*

Competencia	Habilidades a desarrollar para la adquisición de la competencia
1. Favorecer el deseo de saber de los alumnos y ampliar el conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometer a los alumnos en sus aprendizajes. • Responder a la diversidad de los alumnos. • Incorporar la lectura en la actividad educadora. • Incorporar las tecnologías de la información a la enseñanza.
2. Velar por el desarrollo afectivo de los alumnos y por la convivencia escolar.	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a las relaciones sociales que mantienen los alumnos. • Manejo de la organización de actividades escolares y de ocio. • Sensibilidad ante los problemas. • Capacidad de suscitar el dialogo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de escucha. • Facilidad para canalizar las inquietudes y las propuestas de los alumnos.
3. Favorecer la autonomía moral de los alumnos	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la educación moral y ciudadana. • Ejemplo ético. • Equidad en el trato. • Facilidad para promover la reflexión. • Habilidad para detectar situaciones y problemas con elevado contenido moral.
4. Desarrollar una educación multicultural	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el conocimiento mutuo entre las diferentes culturales. • Propiciar un buen clima de convivencia y de relación social. • Contribuir al respeto mutuo y a la solidaridad entre los alumnos.
5. Cooperación con la familia	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para manejar la colaboración con los padres y lograr acuerdos. • Comprensión de las familias. • Manejo de entrevistas. • Elaboración de informes. • Gestión de reuniones.
6. Trabajo en colaboración y en equipo con los compañeros	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar iniciativas para compartir proyectos. • Habilidad en relaciones sociales. • Conocer el funcionamiento de los grupos de trabajo.

Fuente: Marchesi, A. (2014). *Sobre el bienestar de los docentes: competencias, emociones y valores*. Madrid: Larousse- Alianza Editoria.

Como podemos observar, los autores antes mencionados no sólo plantean competencias docentes relacionadas a la transmisión del conocimiento y al desarrollo de habilidades técnicas en los alumnos, sino también proponen competencias que contribuyen a la formación holística del alumno considerando el plano afectivo, social y cultural.

El hablar de competencias profesionales significa entrar a un tema de actualidad en el ámbito organizacional, el cual ha adquirido gran popularidad en los últimos años. Pero más allá de una tendencia actual, un modelo por competencias significa un gran compromiso por parte de la institución, sin embargo su implementación nos va a traer grandes beneficios como una selección de personal más dinámica y precisa, y de igual manera orientar mejor los esfuerzos de capacitación y desarrollo.

Principales retos del colegio como negocio familiar

En los colegios particulares de menor tamaño, sobre todo cuando son empresas familiares, es común que se presenten dificultades para operar de una manera más sistematizada y organizada, tendiendo a presentar deficiencias en sus procesos. Esto, sin duda, las hace más vulnerables a problemas de distintas índoles desde control de costos hasta falta de consistencia en los procesos operativos.

“Para cualquier empresa la profesionalización significa un gran reto, pero para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo transformarse, este proceso es más complejo” (Belausteguigoitia, 2010, p.123). Esto se da en muchos casos por la resistencia al cambio que pueden presentar sus directivos, ya que muchas de las formas como se hacen las cosas les han dado resultados en el pasado, sin embargo este éxito frecuentemente es más relacionado a las circunstancias que a la sistematización de los procesos.

Estos son algunos de los obstáculos que inhiben el crecimiento de este tipo de empresas, y que también afectan a las instituciones educativas:

- Escasa profesionalización del modelo de administración que guía el funcionamiento de la organización.

- Concentración de las actividades productivas bajo una estructura rígida o demasiado flexible.
- Escasa preparación del personal que se integra a la organización.
- Uso informal de las prácticas de recursos humanos.
- Precariedad de recursos tecnológicos y escasez de recursos económicos.
- Falta de políticas, objetivos y estrategias claras y estructura organizacional adecuada.
- Resistencia por parte de la dirección general para delegar funciones estratégicas.
- Tendencia a una cultura paternalista en la que el líder se preocupa por ayudar a los colaboradores, lo cual puede entorpecer el empoderamiento y la toma de decisiones.
- Falta de habilidades para la gestión de conflictos.
- Propensión a la confusión de funciones y constante empalme entre los roles.
- Para los miembros de la familia es difícil lograr un adecuado equilibrio empresa-familia e incluso vida-trabajo, lo cual conlleva confusión en cuanto a los distintos roles a desempeñar y tendencia a mayor nivel de estrés y desgaste emocional.

Como podemos darnos cuenta, los procesos de recursos humanos tienen gran propensión a la falta de profesionalización, tendiéndose a tomar decisiones ambiguas de contratación, desarrollo, compensación y capacitación. Las pequeñas empresas, al igual que las empresas de mayor tamaño, enfrentan los mismos retos en cuanto a la atracción, selección, motivación, desarrollo y retención. (Creelman, 2004)

Importancia del óptimo manejo de los recursos humanos en la institución educativa

Tradicionalmente, las funciones de recursos humanos en las empresas pequeñas significaba la ejecución de los procesos básicos de administración de personal, tales como gestión de nómina, control de incidencia de los empleados, contrataciones y despidos y trámites ante el IMSS y Secretaría del Trabajo.

Estas funciones son de estricta importancia, ya que si por ley no las llevamos a cabo incurrimos en un grave riesgo que compromete la estabilidad de nuestra empresa. Pero

también significa lo básico que debemos de realizar para lograr el bienestar y tranquilidad de nuestros empleados.

Sin embargo, en el mundo laboral de hoy en día cumplir con estas funciones ya no es suficiente. Independientemente del tamaño y giro de la empresa debemos de realizar procesos que aporten valor a nuestra organización y los cuales repercutan directamente en los resultados organizacionales, dando así una ventaja competitiva mayor.

El contar con procesos definidos de recursos humanos es fundamental no sólo para garantizar el bienestar de nuestros empleados, sino para lograr continuidad en un entorno cada vez más competitivo. La educación básica particular representa un sector en el que existe una escasez de talento, por lo que si no se cuenta con una estrategia organizacional enfocada al capital humano no podremos atraer ese talento que necesitamos para dar un servicio educativo de calidad.

“El preocuparse de las personas es un mandato ético, pero también responde a una estrategia administrativa, ya que con personal insatisfecho, y por ende desmotivado, difícilmente se podrá llevar a cabo un trabajo organizacional de calidad, derivando irremediablemente en la existencia de déficit tanto en la entrega de contenidos pragmáticos a los alumnos como en la formación de los mismos” (Servat, 1995, p.8).

PROPUESTA DE MEJORA PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL COLEGIO NEW SOUTH WALES

En base a las problemáticas diagnosticadas en los procesos de recursos humanos del Colegio New South Wales, en los cuales se han identificado debilidades, mismas que no han permitido llegar de manera óptima a las metas institucionales, a continuación se plantean los siguientes ejes de trabajo.

Estos son considerados como los más relevantes, ya que sentarán las bases para un mejor desempeño organizacional, lo que repercutirá de manera positiva en todos los niveles de la organización.

Estos 3 principales ejes de trabajo son los siguiente:

- I. Realizar un proceso de análisis de puestos, revisar y redefinir la estructura organizacional y optimización de descripciones de funciones.
- II. Definición de modelo de competencias docentes.
- III. Plan de formación y desarrollo de competencias docentes.

I.- Análisis de puestos y revisión de la estructura organizacional

I.1 Análisis de puestos

“El análisis de puestos de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos habilidades y aptitudes necesarios” (Dolan, 2007, p.57)

La importancia del análisis de puestos recae en las deficiencias que actualmente existen en cuanto a la claridad de las funciones y objetivos de los puestos de trabajo. Muchas veces las personas saben cuál es la finalidad de su trabajo, pero no tiene claridad sobre cómo deben de realizar sus funciones y lo que se espera de ellos.

En las empresas más pequeñas, es común que exista mayor ambigüedad sobre las funciones a desempeñar entre los distintos puestos de trabajo, por lo que es una tarea primordial el organizar cada rol y saber si de la forma en la que se están llevando a cabo aporta verdadero valor a la organización.

Para gestionar un óptimo análisis de puestos debemos llevar a cabo el siguiente plan de acción:

Definición de los puestos a analizar

Primero que nada, se sugiere hacer el análisis de los puestos académicos. Cabe mencionar que es importante analizar cada puesto dentro de la organización, pero en este particular caso vamos a plantear una propuesta enfocada a la mejora docente. El fundamento del planteamiento de este esquema reside principalmente en la visión de que esto representaría un potencial incremento en productividad institucional y mejoras en los procesos que representan la operación principal del negocio.

Estos puestos los vamos a clasificar en una familia de puestos⁵, la cual denominaremos como Puestos Docentes, y se componen de los siguientes:

- Docentes de grupo primaria español
- Docente de grupo primaria inglés
- Director técnico primaria
- Coordinador académico primaria
- Docente preescolar
- Director de preescolar
- Docentes de materias especiales

⁵ Las familias de puestos se refieren al conjunto de puestos de naturaleza similar pero que se diferencian en responsabilidades o en conocimientos. Es un grupo de dos o más puestos de trabajo que tienen funciones semejantes.(Rimsky, 2005).

Definir métodos de recopilación de información

Nuestra labor durante esta fase será reunir toda la información que sea posible y lo más apegada a la realidad, para posteriormente verificar su fiabilidad y validez. Se recomienda utilizar más de un método para el levantamiento de datos.

Para lograr mayor fiabilidad en esta tarea se llevarán a cabo entrevistas estructuradas con los jefes de cada área. Previamente se deberá haber diseñado un formulario de preguntas, lo más estructurado y ordenado posible, el cual vamos a utilizar durante esta fase.

Posteriormente se validará la información obtenida con observaciones directas de clase y de actividades y adicionalmente se utilizará el apoyo de cuestionarios abiertos dirigidos a los titulares de cada puesto (los cuales de igual manera debemos de diseñar con anterioridad).

Elaboración de formularios: definir la información que necesitamos recolectar

Los formatos que utilicemos deben de ser prácticos, organizados y de fácil manejo. Una buena estructuración del formato nos ayudará a hacer más eficiente esta tarea. La información que se sugiere incorporar es la siguiente:

- a) Título del puesto, área o división
- b) Actividades y comportamientos del puesto:
 - ¿Cuál es la razón de ser de este puesto?
 - ¿Qué tareas, funciones y responsabilidades se necesitan para un buen desempeño del puesto?
 - ¿Qué es lo que deberían de hacer los titulares del puesto?
 - ¿Qué es lo que se espera que los titulares hagan en el futuro dentro de su trabajo?
- c) Responsabilidades (que se espera del empleado).
 - ¿Qué resultados se esperan del puesto?
- d) Herramientas, equipo y materiales necesarios para cumplir con su trabajo
- e) Condiciones laborales

- Por ejemplo, especificar trabajo en aula, mayormente de pie y en jornada matutina.
- Requisitos personales
 - Formación académica
 - Actitudes y valores
 - Manejo de software o sistema
 - Idiomas (nivel)
 - Competencias docentes⁶ o gerenciales necesarias para el éxito del puesto
- Elaborado por; fecha

I.2 Revisión y definición de organigrama.

“La base de toda organización exitosa es que las personas que la conforman trabajen de manera conjunta y que entiendan la interrelación que existe entre sus acciones y las de otras personas para poder respaldar la estrategia de la organización” (Hellriegel, 2009, p. 424)

Es de vital importancia para la planeación institucional que el consejo de administración se reúna para evaluar el funcionamiento del actual organigrama y en base a las observaciones obtenidas del análisis de puestos, redefinir el organigrama para hacerlo más claro y funcional.

El objetivo de la optimización del organigrama, es que éste se ajuste a la visión y misión del colegio, así como a los objetivos institucionales. Además de que proporcione total claridad organizacional y entendimiento de a quien reporta cada quien y cuál es su rol a desempeñar.

El análisis de puestos y la definición de un nuevo organigrama nos ayudarán a evitar huecos en las actividades que necesitamos llevar a cabo o por el contrario la duplicidad de funciones. Para mejorar la productividad del colegio necesitamos asegurar que los puestos

⁶ Las competencias profesionales de los docentes han de referirse al conjunto de saberes (capacidades, conocimientos, experiencias, lenguajes etc.) que les permiten cumplir de manera satisfactoria los requisitos establecidos para su profesión. (Marchesi, 2014, p.36)

que tengamos dentro de la organización sean los que realmente aportan valor a nuestra institución y financieramente nos dan rendimiento.

Es importante mencionar, que el análisis es particularmente importante en el caso de la estructura directiva del área académica, pues es en dónde se ha identificado mayor confusión debido a la existencia de dos direcciones de naturaleza similar. Es importante lograr total claridad en los roles y objetivos de cada una de éstas direcciones, para lograr una distribución adecuada del trabajo.

I.3 Elaboración de descripciones de puestos por competencias

Después de haber recolectado la información necesaria y habiendo establecido la estructura formal de los puestos y sus relaciones dentro de la institución, debemos de plasmar por escrito todas las actividades a realizar, comportamientos de trabajo y responsabilidades por cada puesto. El diseño y la redacción contenida dentro de este documento debe de manejarse de la manera más clara y completa posible para evitar confusiones y malos entendidos.

Las descripciones de puestos nos van a ayudar a comprender con claridad qué hace el titular del puesto, cómo lo hace y la finalidad de las funciones a realizar, así como las características del ocupante del puesto, las competencias y las responsabilidades necesarias.

La información mínima sugerida que debe contener una descripción de puesto es la siguiente:

- 1) Datos del puesto (nombre del puesto, clave, área y/o división y relación de dependencia)
- 2) Ubicación en el organigrama
- 3) Objetivo del puesto
- 4) Relaciones claves
- 5) Funciones (específicas y generales)
- 6) Responsabilidades
- 7) Perfil del candidato

- 8) Competencias requeridas (con descripción y nivel requerido de la competencia)
- 9) Condiciones de trabajo (lugar de trabajo, turno y otros aspectos particulares)
- 10) Nombre y firma de quien la elabora y de quien recibe
- 11) Fecha de elaboración o de última actualización

En el apéndice podemos consultar el formato de descripción de puestos elaborado para el Colegio New South Wales.

La descripción de puestos representa un documento institucional de carácter formal, el cual contiene la información mínima requerida para el buen funcionamiento del área de recursos humanos (y por lo tanto para un buen desempeño organizacional). Es importante que cuente con firma de quien lo elabora, firma de conformidad del ocupante del puesto y del jefe inmediato.

II.- Definición de modelo de competencias New South Wales

Como parte del programa de implementación de procesos institucionales más efectivos, se sugiere al Colegio New South Wales que adopte un modelo de competencias docentes. Este modelo nos ayudará a estandarizar todo aquello que necesitan nuestros maestros para crecer y hacer crecer a la institución.

La definición de las competencias con las que vamos a trabajar debe de ser una decisión alineada a nuestra misión, visión y proyecto educativo. El conjunto de competencias que vamos a utilizar lo vamos a plasmar en un catálogo de competencias docentes del Colegio New South Wales, el cual deberá contener la definición de cada una de ellas.

El modelo de competencias docentes nos va a ayudar a conducir nuestros esfuerzos de reclutamiento y selección de personal de manera más organizada y eficaz. Su finalidad es lograr encontrar personal más afín a lo que estamos buscando. Pero también nos va a ayudar a conducir de manera integral otros procesos de recursos humanos, tales como la evaluación de desempeño, la formación y desarrollo e incluso los esquemas de remuneración.

El modelo de competencias en el ámbito educativo es importante para lograr coherencia con las competencias que se les pide desarrollar a los alumnos. En nuestro caso con las competencias que propone la UNESCO⁷ (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) y sobre las cuales se basa el Colegio New South Wales para su programa educativo.

El primer paso para definir las competencias que van a integrar nuestro catálogo consiste en definir las competencias cardinales, es decir aquellas competencias básicas que deberán poseer todos los integrantes de la organización (Alles, 2006). Estas estarán integradas en todas las descripciones de puesto.

En base a lo analizado en el modelo de negocios y el proyecto académico del Colegio New South Wales se sugiere la adopción de las siguientes competencias cardinales:

Cuadro 3: *Modelo de competencias cardinales Colegio New South Wales*

COMPETENCIAS CARDINALES	
Competencia	Definición de la competencia
Ética y valores	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo a los valores morales y buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas organizacionales.
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir de forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales y para mantener canales de comunicación abiertos.

⁷ Estas competencias a las que nos referimos son: comunicación en la lengua materna, comunicación en lenguas extranjeras, competencia matemática y competencias en ciencia y tecnología, competencia digital, aprender a aprender, competencias sociales y cívicas, sentido de la iniciativa y espíritu de empresa y conciencia y expresiones culturales (2013).

Trabajo en equipo

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional.

Fuente: Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

El colegio deberá contar con su propio diccionario de competencias en dónde se contengan las definiciones o comportamientos de cada una de ellas, con la finalidad de evitar ambigüedad y diferenciación de percepciones sobre su acepción. Cada formato en dónde estén contenidas las competencias deberá contener también su definición o anexar el diccionario para que este se pueda consultar fácilmente.

La razón de ser de cada puesto de trabajo es distinta, y según sea el caso las competencias van a ser requeridas en mayor o menor medida, por lo que es necesario establecer también en los perfiles y descripciones de puestos el nivel requerido de cada una de ellas.

Es necesario definir cuantos niveles habrá y que implica cada uno de ellos. Por ejemplo:

Cuadro 4: *Definición de niveles de competencias*

NIVELES DE LA COMPETENCIA			
A	B	C	D
Nivel alto, sobresaliente	Muy bueno, sobre el estándar	Bueno, nivel requerido para el puesto. No hay sobrevaloración de la competencia	Nivel mínimo de la competencia

Fuente: Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Habiendo definido las competencias cardinales y los grados de desarrollo para los puestos docente (como lo estamos planteando en este particular caso), a continuación debemos definir las competencias a utilizar para la familia de puestos con la que estamos trabajando.

En base al modelo educativo del colegio, las competencias docentes (o competencias específicas) sugeridas para los puestos de maestros que ejercen como titulares de grupo son las siguientes:

Cuadro 5: *Modelo de competencias docentes Colegio New South Wales*

Competencia	Comportamientos propios de la competencia
Organizar y animar situaciones de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer, a través de una disciplina determinada, los contenidos que hay que enseñar y su traducción en objetivos de aprendizaje. • Trabajar a partir de las representaciones de los alumnos. • Trabajar a partir de los errores y los obstáculos de aprendizaje. • Construir y planificar dispositivos y secuencias didácticas. • Implicar a los alumnos en actividades de investigación, en proyectos de conocimiento.
Gestionar la progresión de los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Concebir y hacer frente a situaciones problema ajustadas al nivel y a las posibilidades de los alumnos. • Adquirir una visión longitudinal de los objetivos de la enseñanza. • Establecer vínculos con las teorías que sostienen las actividades de aprendizaje. • Observar y evaluar a los alumnos en situaciones de aprendizaje, según un enfoque formativo. • Establecer controles periódicos de competencias y tomar decisiones de progresión.
Velar por el desarrollo afectivo de los alumnos y por la convivencia escolar.	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a las relaciones sociales que mantienen los alumnos. • Organización de actividades escolares y de ocio. • Sensibilidad ante los problemas. • Capacidad de suscitar el dialogo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de escucha. • Facilidad para canalizar las inquietudes y las propuestas de los alumnos.
Implicar a los alumnos en su aprendizaje y en su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el deseo de aprender, explicar la relación con el conocimiento, el sentido del trabajo escolar y desarrollar la capacidad de autoevaluación en el niño. • Instituir y hacer funcionar un consejo de alumnos (consejo de clase o de escuela) y negociar con ellos varios tipos de reglas y de acuerdos. • Ofrecer actividades de formación opcionales, “a la carta”. • Favorecer la definición de un proyecto personal del alumno.
Cooperación con la familia	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para manejar la colaboración con los padres y lograr acuerdos. • Comprensión de las familias. • Manejo de entrevistas. • Elaboración de informes. • Gestión de reuniones.
Organizar la propia formación continua	<ul style="list-style-type: none"> • Saber explicar sus prácticas. • Establecer un control de competencias y un programa personal de formación continua propios. • Negociar un proyecto de formación común con los compañeros (equipo, escuela, red). • Implicarse en las tareas a nivel general de la enseñanza o del sistema educativo. • Aceptar y participar en la formación de los compañeros
Utilizar nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los programas de edición de documentos. • Explorar los potenciales didácticos de programas en relación con los objetivos de los dominios de enseñanza. • Comunicar a distancia a través de la telemática.

Creatividad e innovación en la educación	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los instrumentos multimedia en su enseñanza.
Creatividad e innovación en la educación	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar metodologías novedosas y originales a la medida de los requerimientos de la situación. • Buscar agregar valor a la organización. • Capacitar a sus alumnos para experimentar, investigar, hacer preguntas y desarrollar sus capacidades. • Estimular la curiosidad.

Fuente: Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Grao.
 Marchesi, A. (2014). *Sobre el bienestar de los docentes: competencias, emociones y valores*. Madrid: Larousse- Alianza Editoria.

Es importante mencionar que los maestros de inglés y de asignaturas tiene como base el desarrollo de estas competencias, pero a su vez tendrán que desarrollar las competencias técnicas propias del idioma, como la fluidez del lenguaje, y las propias de las asignaturas a su cargo.

El esquema de competencias anteriormente propuesto, representa las competencias docentes básicas requeridas por la institución. Pero en cuanto a las competencias necesarias para los puestos que manejan un equipos de docentes (directores y coordinadores), necesitamos definir otro tipo de competencias llamadas competencias directivas. A continuación se desarrolla la propuesta para estos puestos:

Esquema de competencias para puestos de liderazgo académico

Competencias docentes:

- Gestionar la progresión de los aprendizajes.
- Velar por el desarrollo afectivo de los alumnos y por la convivencia escolar.
- Cooperación con la familia.
- Creatividad e innovación.

Competencias directivas:

Cuadro 6: Modelo de competencias directivas Colegio New South Wales

Competencias	Comportamientos de la competencias
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad.• Proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento.• Desarrollar el talento y potenciar a su gente.• Brindar retroalimentación oportuna sobre el desempeño.• Adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo.• Identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores.
Dirección de equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo.• Alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.• Coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo.• Estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.
Planeación y Organización Directiva⁸	<ul style="list-style-type: none">• Dirigir la formulación, revisión y actualización del proyecto educativo institucional, según recursos, normatividad vigente, características del entorno, y metas de calidad institucional.• Establecer y socializar indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos.• Involucrar diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos.

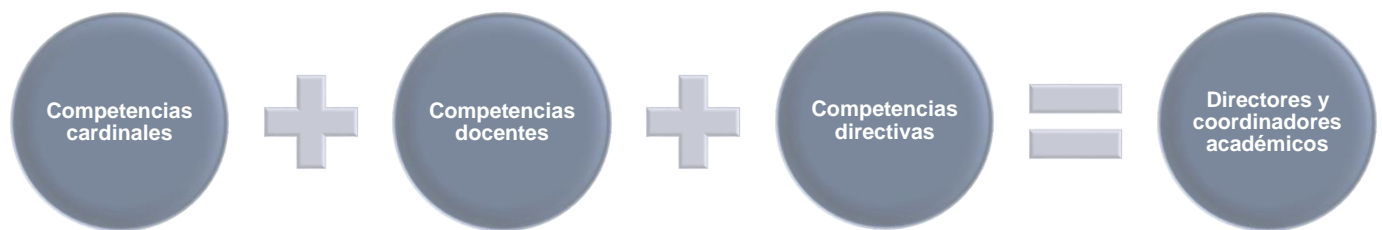
⁸ Definición de competencia realizada por el Ministerio de Educación de Colombia

-
- Representar a la institución ante autoridades y elaborar y sustentar informes de gestión ante las mismas.

Fuente: Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Como podemos observar, el modelo de competencias para estos puestos está integrado de la siguiente manera:

Figura 1: Integración de modelo de competencias directivas



Fuente: Elaboración propia

III.- Plan de formación y desarrollo de competencias docentes

Como se mencionó anteriormente, cuando existe una necesidad de contratación debemos de gestionar entrevistas por competencias⁹ y adaptar las pruebas de selección en base a las competencias requeridas por la institución. Esto con la finalidad de lograr la contratación de los docentes que mejor se apeguen a nuestros perfiles.

Pero para lograr un modelo de competencias docentes que realmente nos aporte valor, necesitamos alinearlos a los objetivos organizacionales y académicos. De aquí la necesidad de incorporar otra estratégica fundamental en la gestión de recursos humanos: la capacitación y desarrollo de competencias docentes.

⁹ La entrevista por competencias tiene como objetivo que el candidato proporcione ejemplos conductuales de su vida profesional, académica o personal en los que se podrá evaluar su nivel de dominio. El entrevistador deberá formular preguntas orientadas a la obtención de esta información.

Si bien es cierto que la responsabilidad profesional de cada individuo debería de incluir la búsqueda del mejoramiento de su profesión, es un hecho que las organizaciones deben de conducir los esfuerzos por el aprendizaje y desarrollo de habilidades en sus empleados para alinear sus metas personales con las metas institucionales.

Es fundamental que el Colegio New South Wales implemente un programa de formación y desarrollo basado en las competencias antes presentadas, dirigido tanto hacia los de nuevo ingreso como a los que llevan tiempo en la institución. Esto es imprescindible para lograr alinear las capacidades del docente con el modelo educativo. En las instituciones educativas es particularmente importante esta función porque va a relacionarse directamente con la calidad de la enseñanza.

La preparación inicial es esencial, pero, en cuanto empiezan a ejercer, los buenos docentes necesitan poder seguir desarrollando sus capacidades profesionales para mejorar sus habilidades creativas y estar al día de los avances de la práctica e investigación de la educación. (Robinson, 2015, p. 176)

En términos de adquisición y desarrollo de competencias docentes en el Colegio hablaremos de dos conceptos; la capacitación y el desarrollo. Aunque en muchos casos pueden llegar a confundirse, no hay que dejarnos llevar por sus similitudes. “La capacitación se orienta a las necesidades del presente, es decir se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo”. (Chiavento, 2009, p. 371)

Por su parte el desarrollo es un esfuerzo de la organización por proporcionarle a los empleados las habilidades necesarias (Chiavento, 2009), responde a una forma proactiva, es decir pretende desarrollar nuevas habilidades y competencias que van a requerirse de acuerdo a los planes futuros de la empresa.

Como parte del programa de implementación de mejoras institucionales que incluye la profesionalización docente, a continuación se presenta una propuesta de adquisición y desarrollo de competencias docentes. Esta propuesta incluye programas tanto de capacitación como de desarrollo.

Es importante mencionar que para el éxito de este programa, primero que nada debemos tener en consideración los siguientes factores:

- Debemos de contar con un plan de formación bien estructurado y alineado a nuestras verdaderas necesidades.
- Para su elaboración, tenemos que haber diagnosticado previamente las necesidades de desarrollo de competencias. Es decir, elegir aquellas competencias a las que les vamos a dar prioridad y las cuales necesitarán mayor reforzamiento. Para el diagnóstico podemos utilizar varios métodos como la observación periódica de clase, cuestionarios y las evaluaciones de desempeño.
- Los esfuerzos de capacitación y desarrollo también deberán basarse en las modificaciones realizadas al plan académico institucional.
- El aprendizaje en adultos requiere de la participación activa y de compartir experiencias vivenciales para una mejor reforzamiento de aprendizaje.
- Quien imparta el programa de capacitación, necesita brindar al equipo de docentes nuevos retos y proyectos que los motiven a dar lo mejor de sí mismos.
- Es fundamental el evaluar que realmente se haya obtenido un cambio en el aprendizaje. Para esto existen diferentes métodos como: proyectos, portafolio de evidencias, verificación de comportamientos etc.

III.1 Plan de capacitación docente basado en competencias

La capacitación pretende mediante cursos, talleres o prácticas académicas la transmisión del conocimiento y habilidades necesarias para el desarrollo de las competencias ejes de la institución. Este plan se deberá llevar a cabo de una manera programada, estructurada y evaluable.

Para la correcta elaboración e implementación del plan debemos de seguir los siguientes pasos:

1).- Diagnóstico de las principales competencias a desarrollar: Definir cuáles son las competencias que más se necesitan desarrollar, adquirir o reforzar en el momento, basadas en las necesidades actuales.

2).- Definición de objetivos de formación y conductas esperadas: Definir el objetivo general del plan de formación y los objetivos particulares de cada programa, así como qué conductas, comportamientos y habilidades se esperan obtener al finalizar el plan.

3).- Definición de medios de formación: Incluyen las modalidades académicas de capacitación y otros métodos activos de formación como por ejemplo, asignación de proyectos, integración de comités y equipos de trabajo y desarrollos de casos prácticos

4).- Definir quiénes impartirán la formación: ¿Las capacitaciones serán llevadas a cabo por instructores externos? o ¿se impartirán de manera interna?. Considerar las participaciones de los especialistas expertos en la materia y reforzamiento a través del líder del equipo docente.

Es importante mencionar que el proyecto será gestionado por el área de recursos humanos, sin embargo la responsabilidad del desarrollo de competencias docentes recae sobre la dirección académica, por lo que la formación del docente representa un procesos continuo.

5).- Elaboración de calendario y desarrollo de cronograma de actividades: En base al diagnóstico de las necesidades de formación del equipo docente y en base a los programas académicos, se llevará a cabo la calendarización de los programas de capacitación, en dónde se ponderarán las prioridades de formación. Debemos ser lo más puntual posible a la hora de hacer el cronograma de actividades para evitar brechas en las necesidades reales.

6).- Definir medios de evaluación de los participantes: Para poder darnos cuenta de que tan efectivos han sido nuestros programas y guiar mejor nuestros esfuerzos de capacitación, debemos evaluar sí al participante estos le aportaron valor y si logró modificar su comportamiento relacionado a la competencia en un lapso de tiempo razonable.

Existen algunas técnicas de evaluación que podemos incorporar tales como evaluaciones del aprendizaje (preguntas o ejercicios), observaciones directas, aplicación de casos prácticos, etc.

7).- Evaluación general del programa de capacitación: Evaluar junto con la dirección general si el programa cubrió las necesidades de las personas, de los alumnos y de la organización. Estos programas podrán representar un alto costo para la empresa, por lo que su evaluación requiere de un análisis costo beneficio.

Su efectividad no sólo se deberá medir en términos de incremento en la productividad y en el desempeño con relación a sus grupos, también debemos considerar otros factores como la disminución de la rotación y el incremento en la satisfacción laboral.

Propuesta de Plan de Capacitación:

A continuación se presenta una propuesta del plan de capacitación elaborado para el Colegio New South Wales y basado en las competencias docentes antes mencionadas.

Cuadro 7: *Plan de capacitación anual basado en competencias*

PLAN DE CAPACITACIÓN DOCENTE BASADO EN COMPETENCIAS				
CICLO ESCOLAR 2017- 2018				
Tema	Competencia a desarrollar	Metodología	Fecha tentativa	Conducta esperada/ Indicadores de aprendizaje
1.-Introducción: Importancia de una nueva educación y retos del entorno actual. Cambio e innovación educativa (más allá de las reformas educativas).	Creatividad e innovación educativas	Modalidad de curso impartido por un instructor externo. Investigación y presentación por equipos de un modelo educativo innovador. Sesión de comentarios y conclusiones	Inducción ciclo escolar 2017-18 (agosto 2017). 29 de sept. 2017 (junta de consejo técnico).	<ul style="list-style-type: none"> • Maestros más abiertos y propositivos a la incorporación de nuevos proyectos y técnicas. • Incentivar a los alumnos a desarrollar su capacidad de experimentar e investigar. • Incorporación de técnicas para desarrollo de creatividad en el alumno.

<p>2.- Importancia de la creación de distinta situaciones de aprendizaje en el alumno.</p>	<p>Organizar y animar situaciones de aprendizaje</p>	<p>Curso facilitado por director académico.</p> <p>Sesión de trabajo a partir de las experiencias compartidas por los participantes. Conclusiones.</p>	<p>27 de octubre 2017 (juntas de consejo técnico)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar en los alumnos el deseo de saber. • Deseo por fomentar la investigación, identificación y resolución de problemas. • Organizar actividades didácticas de interés, según la edad e intereses de los alumnos.
<p>3.- Desarrollo afectivo de los alumnos, tolerancia e inclusión</p>	<p>Velar por el desarrollo afectivo de los alumnos y por la convivencia escolar.</p>	<p>Plática impartida por un experto en el tema.</p> <p>Integración de un grupo de ayuda para enfrentar situaciones problemas.</p>	<p>10 noviembre 2017 (horario vespertino, duración 2 horas, se les proporcionará alimentos a los profesores)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de habilidades para fomentar la cooperación entre alumnos. • Implementación de estrategias para hacer frente a la heterogeneidad de los alumnos. • Evitar ausentismos escolares por insatisfacción, estrés o ansiedad.
<p>4.- La sana convivencia escolar</p>	<p>Velar por el desarrollo afectivo de los alumnos y por la convivencia escolar.</p>	<p>Taller antiacoso escolar¹⁰, impartido por el departamento de psicopedagogía.</p>	<p>24 de noviembre 2017 (junta de consejo técnico)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar situaciones de marginación entre alumnos. • Adecuada organización de actividades integradoras.

¹⁰ El acoso escolar es comúnmente conocido por su término en inglés “bullying”

<p>5.- Gestión de la progresión de los aprendizajes - Identificación de inteligencias múltiples en los alumnos</p>	<p>Gestionar la progresión de los aprendizajes</p>	<p>Formación de equipos de trabajo. Se realizará un caso de estudio en donde se tendrá que plantear una solución. Sesión de reflexiones y conclusiones sobre el tema.</p>	<p>26 de enero 2018 (junta de consejo técnico)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de situaciones problema en el salón de clase. • Reducción de reprobación escolar. • Implementación de mejores instrumentos de evaluación. • Evitar mala gestión de los temas a impartir.
<p>6.-Incorporación de las nuevas tecnología en la educación - Importancia y tendencias actuales</p>	<p>Utilizar nuevas tecnologías</p>	<p>Curso de capacitación impartido por instructor externo.</p> <p>Sesión de ideas acerca de cómo incorporar la tecnología a nuestro programa educativo para agregar valor al aprendizaje</p>	<p>30 marzo 2018 (junta de consejo técnico)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar habilidades en el manejo de programas de edición de documentos y diseño de presentaciones • Óptimo manejo de plataformas digitales educativas. • Adecuar el uso de la tecnología a las situaciones de enseñanza.
<p>7.- Motivando al alumno hacia la generación de su propio aprendizaje</p>	<p>Implicar a los alumnos en su aprendizaje y en su trabajo.</p>	<p>Taller impartido por director académico.</p> <p>Trabajo por equipos con casos de estudio.</p>	<p>14 de abril 2018 (sesión vespertina)</p> <p>25 mayo 2018 (junta de consejo técnico)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente en el que se fomenten las condiciones necesarias para que los alumnos deseen aprender. • Crear espacios en donde se ofrezcan actividades opcionales (a la carta) • Desarrollar la capacidad de

				autoevaluación en sus estudiantes
8.- La importancia de impulsar el trabajo en equipo entre maestros y familias	Cooperación con la familia	Curso impartido por departamento de psicopedagogía.	29 de junio 2018 (junta de consejo técnico)	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un clima de empatía, confianza y colaboración con padres de familia. • Adquisición de técnicas para lograr el involucramiento de las familias. • Desarrollar habilidades de escucha y comunicación asertiva. • Elaboración de estrategias de cooperación y seguimiento.

Fuente: Elaboración propia

III.3 Plan de desarrollo docente basado en competencias

Para el adecuado desarrollo y reforzamiento de las competencias requeridas, tenemos que conjuntar el aprendizaje impulsado mediante prácticas académicas tradicionales, con otros métodos de formación. Uno de los principales retos es involucrar al maestro en la búsqueda de su propio aprendizaje, pero para esto el colegio deberá facilitar los medios para que ellos puedan contar con un óptimo sistema de aprendizaje en la empresa.

Este programa incluirá las siguientes estrategias de formación y aprendizaje:

- Otorgar becas para cursos, congresos y talleres relacionados a temas pedagógicos, así como ayuda para continuar con su educación.
- La dirección académica proporcionará material a los docentes relacionado a las competencias a desarrollar por ejemplo libros, artículos, noticias de educación, etc.

- Formación de grupos internos de apoyo en dónde los participantes expondrán sus casos y brindarán consejos y retroalimentación a sus compañeros. Es importante designar los tiempos y espacios adecuados para el éxito de estas sesiones.
- Intercambio de grupos. El maestro se desempeñará como profesor titular de un grupo destino al suyo, por un día o algunas horas. Esto hará que salgan de su zona de confort y puedan brindar retroalimentación a sus compañeros.
- Formación de distintos comités institucionales en los que los profesores se involucren activamente. Ejemplo, comité antiacoso escolar.
- Desarrollo y presentación de un proyecto educativo. El proyecto será evaluado por la dirección académica y sí este es viable se brindará apoyo al maestro para facilitar su implementación. Incluso se podrá otorgar una remuneración adicional como premio al esfuerzo (y como parte de una estrategia de generar lealtad hacia la empresa).

La verdadera profesionalización del docente es una responsabilidad que debe venir de ambos lados, por lo que los líderes del colegio deben de incitar constantemente a sus maestros a desarrollar un aprendizaje continuo. Algunos de los compromisos que el docente debe asumir para un mejor desempeño, es el apego a una ética profesional, contar con apertura a la retroalimentación, búsqueda continua de información y material que le aporte valor a su práctica y elaboración de ejercicios de reflexión sobre su desempeño de forma individual y grupal.

Por último, cabe mencionar que es muy importante para una estrategia institucional sólida, brindar programas efectivos de capacitación y desarrollo que no solo cumplen con las necesidades de la organización, sino también que procuren la satisfacción de los empleado. Esto ayudará a tener empleados más felices y con una percepción más positivas sobre la labor de su institución, lo que al final se traducirá en empleados más productivos y comprometidos.

CONSIDERACIONES FINALES

La administración de un colegio particular es, en muchos aspectos, como la de cualquier otra empresa, pero en muchos otros requiere de una gestión particular ya que tiene que responder a las necesidades de los alumnos, de sus familias, de las instancias oficiales en materia de educación y a las necesidades de la sociedad en general, lo que la convierte en un sector altamente sensible y complejo.

Esto no quiere decir que debemos de olvidar el objetivo general que tiene cualquier negocio, que es generar utilidades, pero sí debemos de tener en consideración que nuestra misión principal es crear un ambiente que potencia el desarrollo académico, moral y afectivo de los alumnos y para lograrlo es particularmente importante una buena gestión del capital humano.

En nuestras manos tenemos una misión muy importante, que es la proporcionarle a nuestros niños una educación integral, que va más allá de los conocimientos académicos. Es nuestra tarea formar alumnos que cuenten con las mejores herramientas para hacerle frente a los retos que trae un mundo altamente cambiante y competitivo, proporcionándoles de igual manera una educación cívica y ética.

Sin el talento docente no podremos lograr esta misión, de aquí la importancia de contar con las competencias, actitudes y valores adecuadas en nuestro equipo de maestros. Dentro de nuestro modelo de negocio es indispensable implementar nuevas estrategias que nos permitan contar con el mejor capital intelectual (que representa el conjunto de activos intangibles, como el conocimiento, más importantes de la empresa).

Para el logro de mejores resultados organizacionales se requiere, indispensablemente, la implementación de varios cambios en los procesos institucionales, sobre todo en materia de recursos humanos. Es una necesidad orientarnos a la formalización de los procesos, porque aunque seamos una empresa pequeña necesitamos regular nuestras operaciones para

funcionar de una manera profesional y eficiente, evitando así problemas que nos lleven a un mal desempeño como empresa.

Ante tales cambios, es una conducta esperada que nos enfrentemos a cierta resistencia, pero existen algunas herramientas de gestión del cambio que nos pueden ayudar a ver sus beneficios y conducirlo de una mejor manera. Pero para que el verdadero cambio fluya debe de existir la total convicción y compromiso por parte de la Dirección General.

Las condiciones del entorno actual son adversas, pero para lograr la supervivencia de nuestro colegio debemos fortalecernos de manera interna y lograr hacer una diferenciación en nuestra propuesta educativa, brindando alta calidad en la enseñanza y en el trato hacia nuestros alumnos. Alumnos felices significarán familias felices que se convertirán en embajadoras de nuestra marca.

De la misma manera, si nuestro personal disfruta de su trabajo, no sólo significará empleados más productivos y comprometidos, también ellos transmitirán la marca Colegio New South Wales, de una manera positiva, hacia otros ámbitos fuera del laboral. Siendo esta una de las mejores estrategias para la atracción y retención de alumnos.

En la actualidad, el cambio e innovación educativa va más allá de una propuesta de valor, se está convirtiendo en una necesidad. El entorno es cada vez más dinámico y cambiante por lo que es una necesidad proporcionarle a los niños nuevas herramientas para que ellos puedan enfrentar los retos de la sociedad. Por ejemplo, el uso de nuevas tecnologías, habilidades de pensamiento divergente, el desarrollo de la creatividad e innovación, etc.

Al integrar personal a nuestras instituciones educativas debemos considerar, primero que nada, la vocación y pasión que sientan hacia la educación y convivencia con los alumnos. Es muy común que nos enfrentemos a candidatos que quieran laborar en un colegio por lo que pueden considerar un empleo con un horario adecuado, el cual pueden combinar con otras actividades, pero es indispensable que el maestro tenga la convicción de realmente querer hacer una diferencia con sus alumnos.

La formación del maestro, y en general de todos los colaboradores, es un procesos continuo. No basta con diseñar e impartir cursos de capacitación, esta es una tarea del día a día por

lo que debe de existir constante comunicación y acompañamiento por parte de los líderes de los equipos. Para esto es indispensable que la dirección del colegio busque el desarrollo de habilidades gerenciales y de liderazgo entre sus coordinadores y directores.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Ali El Sahili, L. (2011). *Docencia: riesgos y desafíos*. México: Trillas.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Balderas, F. (9 de Diciembre de 2016). *El contexto de la educación en México*. Obtenido de VanguardiaMX: <http://www.vanguardia.com.mx/articulo/el-contexto-de-la-educacion-en-mexico>
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (3a. ed.)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- De Regil, M. (8 de Abril de 2015). *Ser Maestro en México no es atractivo: INEE*. Obtenido de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/nacional/ser-maestro-en-mexico-no-es-atractivo-inee.html>
- Delval, J. (1990). *Los fines de la educación*. España: Siglo veintiuno editores.
- Dolan, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación (3a. ed.)*. España: McGraw Hill.
- El Economista. (29 de Abril de 2009). *INEGI reporta disminución de niños en México*. Obtenido de El Economista: <http://eleconomista.com.mx/politica/2009/04/29/inegi-reporta-disminucion-ninos-mexico>
- Filion, L. (2011). *Administración de PYMES*. México: Pearson.

- García, M. (2012). *Recursos humanos: lo esencial en la práctica*. México: Panorama Editorial.
- Guevara, G. (1992). *La catástrofe silenciosa*. México: FCE.
- Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional 12a ed.* México: Cengage Learning.
- Infobae. (18 de Marzo de 2016). *El 65% de los niños trabajará en empleos que aún no existe*. Obtenido de Infobae: <http://www.infobae.com/2016/03/18/1797961-el-65-los-ninos-trabajara-empleos-que-aun-no-existen/>
- León, M. (13 de Mayo de 2015). *Escuelas en México carecen de maestros profesionales, revela estudio*. Obtenido de El Financiero : <http://www.elfinanciero.com.mx/nacional/escuelas-carecen-de-maestros-profesionales-revela-estudio.html>
- López, F. (2011). *La Administración de Recursos Humanos en las PYMES*. México: Pearson.
- Marchesi, A. (2014). *Sobre el bienestar de los docentes: competencias, emociones y valores*. Madrid: Larousse- Alianza Editoria.
- Moreno, T. (21 de Agosto de 2016). *Creece matrícula en escuelas privadas*. Obtenido de El Universal: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/nacion/politica/2016/08/21/crece-matricula-en-escuelas-privadas>
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Grao.
- Reimers, F. C. (2016). *Enseñanza y aprendizaje en el siglo XXI: metas, políticas educativas y currículo en seis países*. España: FCE.
- Robinson, K. (2015). *Escuelas creativas*. México D.F.: Penguin Random House.
- Secretaría de Educación Pública. (2015). *Estadística del Sistema Educativo República Mexicana Ciclo Escolar 2015-2016*. Obtenido de SNIE: http://www.sniesep.gob.mx/descargas/estadistica_e_indicadores/estadistica_e_indicadores_educativos_33Nacional.pdf

Secretaría de Educación Pública. (2015). *Estadística del Sistema Educativo Ciudad de México ciclo escolar 2015-2016*. Obtenido de SNIE: http://www.snie.sep.gob.mx/descargas/estadistica_e_indicadores/estadistica_e_indicadores_educativos_09CDMX.pdf

Servat, B. (1995). *Gestión de recursos humanos en el centro escolar*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata .

Spindler, E. (10 de abril de 2015). *¿Cuál es el papel de las escuelas particulares para la educación de calidad en México?* Obtenido de Educación futura: <http://www.educacionfutura.org/cual-es-el-papel-de-las-escuelas-particulares-para-la-educacion-de-calidad-en-mexico/>

APÉNDICE



COLEGIO NEW SOUTH WALES

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto	
Área	
Clave del puesto:	
Depende de:	

I. OBJETIVO DEL PUESTO

--

II. ORGANIGRAMA DE UBICACIÓN DEL PUESTO

--

III. RELACIONES CLAVE

<i>Depende formalmente de:</i>	
<i>Ejerce autoridad formal sobre:</i>	
<i>Relaciones internas:</i>	
<i>Relaciones externas:</i>	

IV. FUNCIONES

FUNCIONES ESPECÍFICAS

--

FUNCIONES GENERALES

--

V. RESPONSABILIDADES

--

VI. PERFIL DEL PUESTO:

Experiencia	
Formación	
Sexo	
Edad	
Estado Civil	
Idiomas	
Horario	
Disponibilidad para viajar	
Manejo de software/sistema	

VII. COMPETENCIAS:

NOMBRE DE LA COMPETENCIA	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Ética				
Comunicación eficaz				
Trabajo en equipo				
Competencias específicas				

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO:

- Plantel San Jerónimo

APROBACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Colaborador (Nombre y firma)	Dirección Administrativa (Nombre y firma)
Dirección General (Nombre y firma)	

Fecha de elaboración/actualización: