



Morillo, R., Salas, D. & Valbuena, M.

Perspectivas, reflexiones y propuestas para la formación

## **PERSPECTIVAS, REFLEXIONES Y PROPUESTAS PARA LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

### **PERSPECTIVES, REFLECTIONS AND PROPOSALS FOR THE TRAINING OF HUMAN TALENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

Morillo, Roselia\* Salas de Molina, Doris\*\* y Valbuena María\*\*\*

\*Doctora en Ciencias Humanas. Profesora Titular e investigadora de LUZ. Coordinadora Académica del Doctorado en Ciencias Humanas de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia. [roseliamorillo@yahoo.com](mailto:roseliamorillo@yahoo.com)

\*\*Doctora en Ciencias Humanas. Profesora Titular e investigadora de LUZ: Decana de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia.

\*\*\*Doctora en Ciencias Humanas. Profesora Titular e investigadora de LUZ. Coordinadora de la maestría en Gerencia de las Organizaciones Educativas.

Autor corresponsal: [roseliamorillo@yahoo.com.ve](mailto:roseliamorillo@yahoo.com.ve)

Manuscrito recibido el 30 de junio de 2020.

Aceptado para publicación, tras proceso de revisión, el 24 de noviembre de 2020.

### **Resumen**

En un contexto de creciente crisis de la organización escolar heredada de nuestra modernidad, es necesario que sea la propia escuela partiendo de su experiencia la generadora de cambios continuos y conocimientos que permitan se convierta en una organización aprendedora. El objetivo de esta investigación fue establecer elementos teóricos y metodológicos para la aplicación de procesos de formación que transformen la organización educativa en un centro de acción, que permita la integración de docentes, directivos, alumnos, padres y comunidad en la búsqueda de generar soluciones productivas, y rescate la creatividad de los actores responsables de las prácticas formativas en uso. El impacto de los procesos formativos en la escuela se expresa en el mejoramiento del sistema educativo y, para la organización escolar como centro de los procesos transformadores mejorando la calidad educativa, la toma de decisiones, y en la generación de cambios en las estructuras organizativas. Buscando mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión educativa que permita convertir a las organizaciones escolares en organizaciones que aprenden o inteligentes. Se enmarca en el enfoque cualitativo y se aplicaron las técnicas de: análisis documental, entrevista a profundidad, y observación participante. Se concluye, que a pesar de las nuevas tendencias en los procesos formativos en las organizaciones, en la realidad no hay cambios innovadores en las instituciones educativas para abordar la formación del talento humano, hay una fuerte adhesión a los procedimientos, técnicas y estrategias establecidas. Se proponen lineamientos teóricos-prácticos para el proceso de formación del talento humano en las instituciones educativas.

**Palabras clave:** Procesos formativos. Organizaciones Inteligentes, Aprendizaje Organizacional

### **Abstract**

In a context of growing crisis of the school organization inherited from our modernity, it is necessary that the school itself, based on its experience, be the generator of continuous changes and knowledge that allow it to become a learning organization. The objective of this research was to establish theoretical and methodological



Morillo, R., Salas, D. & Valbuena, M.

Perspectivas, reflexiones y propuestas para la formación

elements for the application of training processes that transform the educational organization into a center of action, which allows the integration of teachers, managers, students, parents and the community in the search to generate solutions productive, and rescue the creativity of the actors responsible for the training practices in use. The impact of the training processes in the school is expressed in the improvement of the educational system and, for the school organization as the center of the transformative processes, improving educational quality, decision-making, and in the generation of changes in the organizational structures. Seeking to improve the efficiency and effectiveness of educational management that allows school organizations to become learning or intelligent organizations. It is framed in the qualitative approach and the techniques of: documentary analysis, in-depth interview, and participant observation were applied. It is concluded that despite the new trends in training processes in organizations, in reality there are no innovative changes in educational institutions to address the training of human talent, there is a strong adherence to established procedures, techniques and strategies. Theoretical-practical guidelines are proposed for the process of training human talent in educational institutions.

**Key words:** Training processes. Smart Organizations, Organizational Learning Women

---

## 1. INTRODUCCIÓN

En este momento la sociedad está experimentando procesos de cambios importantes, los cuales tienen un reflejo visible en las organizaciones, especialmente las educativas. Mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión educativa requiere que las organizaciones escolares se conviertan en organizaciones que aprendan para que el proceso de aprendizaje organizacional logre su desarrollo en forma armónica y eficaz. A criterio de Herrera (2004), en las instituciones educativas se requiere realizar profundas transformaciones entre las que menciona: pautas específicas del trabajo académico, innovación procesos de formación del personal, procesos de incorporación de nuevas tecnologías y nuevas relaciones con el contexto social.

Las escuelas primarias del municipio de Maracaibo, en la actualidad no ofrecen a su personal procesos formativos, que permitan el desarrollo de competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales para realizar procesos de enseñanza e investigación y lograr una educación de calidad y dar respuesta a las demanda de la sociedad venezolana actual.

Es necesario desarrollar procesos de formación del talento humano de las organizaciones, coherentes con el enfoque constructivista del aprendizaje, con los principios básicos de la andragogía, la teoría de acción, el aprendizaje organizativo (enfoque teórico de Senge) y la gestión del conocimiento para que se pueda dar respuestas a las demandas que genera el sistema educativo actual.

La escuela genera estructura, roles, normas, valores y redes de comunicación informales en el seno de la estructura formalmente reglamentada. En este sentido, la importancia de los procesos formativos en las



Morillo, R., Salas, D. & Valbuena, M.

Perspectivas, reflexiones y propuestas para la formación

organizaciones escolares, para el mejoramiento del sistema educativo donde se puede observar la aplicación del modelo para articular la reforma educativa, que plantea una concepción de los actores fundamentales (docente, alumno y comunidad) como un ser humano que recobre su valor y condición de persona como sujeto reflexivo que interviene su realidad y la transforma a través de una participación activa en las esferas políticas y productivas de la sociedad, que le permite contribuir a elevar la calidad de vida para sí y profundizar en forma real la verdadera democracia participativa.

Como lo señala Schon (1998), una “organización eficiente será aquella en la cual sus agentes desarrollan la capacidad para reflexionar y cambiar sobre la marcha, es decir, para aprender a aprender” (p. 54), y es vital para la escuela promover procesos formativos para el talento humano (docentes, directivos, administrativos), como centro de los procesos transformadores para aumentar la calidad educativa, desarrollar competencias cognitivas, afectivas, procedimentales, la capacidad de toma de decisiones y para generar cambios curriculares y prácticas docentes, tanto como a las estructuras organizativas y a los procesos necesarios para apoyar tales cambios.

## Objetivos

La investigación se propuso los siguientes objetivos.

- Determinar elementos teóricos y metodológicos que favorezcan el proceso de formación del talento humano en la organización educativa
- Identificar los elementos de los procesos formativos en la organización escolar.
- Establecer procesos de formación para propiciar el desarrollo de la iniciativa y la eficacia institucional necesaria para transformar la escuela en una organización que aprende.
- Proponer lineamientos teórico-prácticos para el proceso de formación del talento humano en la organización educativa

## 2. APROXIMACIÓN TEÓRICA

Si consideramos a la organización que aprende como aquella que facilita el aprendizaje de sus miembros y continuamente se transforma en sí misma, estamos resaltando el valor del aprendizaje como la base



Morillo, R., Salas, D. & Valbuena, M.

Perspectivas, reflexiones y propuestas para la formación

fundamental de la organización. Este planteamiento obliga a explorar nuevas estrategias de formación frente las demandas y presiones del entorno y el reconocimiento de que la educación está fuertemente condicionada por los elementos organizativos que constituyen e inciden en la organización educativa, la preocupación porque cada institución sea capaz de identificarse con un proyecto de actuación particular y de desarrollar sus propios caminos, es necesario que la escuela desarrolle procesos de formación del talento humano que contribuyan a transformarla en verdaderas organizaciones que aprenden, desde donde se localice y realice el proceso de transformación que se quiere impulsar.

Las organizaciones más capaces de enfrentar el futuro no creen en sí mismas por lo que son, sino por su capacidad de dejar de ser lo que son, esto es, no se sienten fuertes por las estructuras que tienen, sino por su capacidad de hacerse con otras más adecuadas cuando sea necesario. (Gairín, 2003). Es indudable que la complejidad de la realidad organizativa de las instituciones educativas y la diversidad de situaciones que se presentan, permiten considerar nuevas propuestas para realizar los procesos formativos. Para Gairin (1990):

No habrá que olvidar de toda formas que la adecuación a nuevas realidades no sólo es cuestión técnica, lo es también de cultura (la participación no sólo es instrumento, también es una forma de entender la vida).por ello habrá que incorporar la formación como parte integrante de un proceso de cambio, que comparta objetivos de carácter personal y técnico para la consecución de algunas de las metas señaladas (p. 128)

Se puede afirmar la importancia de que los miembros de las organizaciones asuman los cambios necesarios para generar las innovaciones, y esto exige asumir planteamientos de teóricos y críticos de la autoevaluación, de su desarrollo, es verla como un espacio de formación e innovación, donde se realizan procesos de aprendizajes permanentes que redundan en cambios transformadores para organización.

De allí la necesidad de cambiar hacia estructuras organizacionales planas, para eliminar las jerarquías, generar cambios de conocimientos y de actitudes abiertas al cambio e innovación. Tomas (2003), considera “la formación trata de algo más profundo que pasa por desaprender en parte y de repensar o cuestionar algunas de las prácticas habituales o rutinas” (p. 239). Es esencial, desarrollar en la organización un proceso formativo que responda a los cambios que se quieren lograr, para ello debemos realizar procesos de reflexión y formativos permanentes, orientados al logro del desarrollo personal de sus miembros, y conduzca a la institución a mejorar o fortalecer sus procesos de aprendizaje organizacionales, coadyuvantes al logro de los objetivos institucionales, y a la transformación de

la organización es colar en una institución que aprende.

Uno de los elementos que sustentaron la investigación es la Teoría de Acción de Argyris y Schon (1996), ésta representa una nueva epistemología de la práctica, lo que lleva a replantearse un cambio profundo en el proceso de formación de los profesionales. Articula una epistemología de la práctica apoyándose en las acciones que realizan los miembros de la organización educativa, plantea lo conveniente en el estudio de una organización de incluir el estudio de los elementos que propicien procesos de cambios innovadores, la caracterización del comportamiento interno y las relaciones que sostiene con su medio ambiente.

Se define el aprendizaje organizacional como “toda modificación de la teoría de acción de una organización precedida de un esfuerzo colectivo ejercido con el deliberado propósito de provocar cambios en la organización y con resultados relativamente perdurables” (Argyris y Schon, 1998 p. 78). Partiendo del concepto se analizan los procesos de formación orientados a la transformación en una organización que aprende o inteligente. El aprendizaje organizacional debe ser el resultado del pensamiento y acción de los miembros de la organización, para el cambio consciente de su propia teoría de acción y los sistemas de aprendizaje que viven (Argyris, 2009). El gran cambio en los procesos de formación del talento humano en la institución educativa tiene que ver con poner en circulación el conocimiento interno, posibilitar el intercambio de problemas y respuestas y en incluir una participación real y efectiva del personal en el proceso formativo.

En esta investigación se asumen los componentes de la teoría de acción, como las variables o valores, los supuestos y las estrategias de acción para identificar y analizar los procesos de formación del talento humano en la organización inteligente. Las estrategias de acción elemento que se asume en la investigación inciden en toda la organización, conllevan una modificación de los objetivos institucionales, un cambio en las estructuras y una alteración de los procesos organizativos, al mismo tiempo que una modificación de las dinámicas relacionales.

Senge (2004), en correspondencia con el planteamiento de Argyris y Schon (1998), considera que los procesos de aprendizaje no son solamente para ofrecer nuevos conocimientos científicos, sino procesos relativos a metodologías de participación, proyectos, observación y diagnóstico de procesos, estrategias contextualizadas, comunicación y toma de decisiones. Son cinco disciplinas (Pensamiento Sistémico, Dominio Personal, Trabajo en Equipo, Modelos Mentales y Construcción de Visión Compartida)

Morillo, R., Salas, D. & Valbuena, M.

Perspectivas, reflexiones y propuestas para la formación

necesarias para que una organización se transforme en una organización que aprende, es esencial para que los procesos de aprendizaje sean innovadores, permanentes y transformadores asumir la perspectiva sistémica, para que la institución se transforme en una organización inteligente.

De allí la importancia de combinar la teoría de acción y de sistemas, cuando se aborda los procesos formativos en la institución escolar de básica primaria considerada como una institución sistémica que permite estudiar la profundidad en los procesos de cambio interno y externo, la orientación que la organización educativa debe dar a su desempeño, y su teoría en uso, a través de las relaciones que se dan entre los diferentes subsistemas que servirán para caracterizar su comportamiento.

Hoy en día está ampliamente aceptada lo importante que es para una organización el desarrollar y mantener unos recursos humanos formados y en aprendizaje continuo, la formación continua es una de las estrategias de gestión del talento humano que se utiliza para lograr los objetivos institucionales y la educativa demanda por la sociedad actual, ya que permite desarrollar a las personas y conducirlos hasta su máximo potencial en las competencias que la organización escolar requiere para lograr una educación de calidad, garantizando así su adaptación a los nuevos requerimientos y posibilitando la innovación constante en una organización que aprende.

Las organizaciones exitosas crecen en la medida que su recurso humano aprende (Chiavenato, 2012). Este crecimiento demanda una mayor complejidad en los procesos organizacionales y por ende un talento humano con mayores conocimientos, habilidades y destrezas o sea competencias que garanticen la competitividad, garantizando la eficiencia y eficacia y el logro de los objetivos institucionales para alcanzar la calidad educativa deseada. En este escenario el talento humano y su desempeño promueven el éxito organizacional dando a las instituciones ventajas comparativas en un mundo globalizado y competitivo cada día más exigente.

En este contexto, abordamos el enfoque socioformativo de Tabón (2010), desde el paradigma sistémico-complejo, definido como un marco de reflexión acción educativo orientado a generar las condiciones pedagógicas esenciales para la formación y aborda de una manera más integrada los procesos formativos en la organización, brindando nuevas perspectivas respecto a la gestión de la formación del talento humano con las competencias necesarias para afrontar los grandes retos de la sociedad actual. Se propone

Morillo, R., Salas, D. & Valbuena, M.

Perspectivas, reflexiones y propuestas para la formación

un cambio de pensamiento en la formación.

Es necesario crear espacios de formación desde el pensamiento complejo, para que todos los miembros de la organización como plantea Tobón (2010), "estén en condiciones de afrontar los retos de realización personal en interacción dinámica con el tejido social, el desarrollo socioeconómico, la cultura, el arte, la recreación y el ambiente" (p. 24) .La formación debe estar vinculada con las necesidades organizacionales para lograr un mejor rendimiento y calidad en el desempeño del personal, y dar respuestas a las demandas de la sociedad actual.

Para Lizarraga citado por Tobón (2010), en este enfoque, la formación se entiende como socioformación, la cual da cuenta de la integración de las dinámicas sociales y contextuales que operan sobre el sujeto con las dinámicas personales; por ello la formación es la resultante de la articulación de procesos sociohistóricos y procesos individuales a través del lenguaje y la comunicación.

### 3. METÓDICA

La investigación se enmarca en el enfoque cualitativo definido como el modo de investigar fenómenos sociales en el que se persiguen determinados objetivos para dar respuesta adecuada a unos problemas concretos partiendo de la generación de nuevos conocimientos teóricos (Rodríguez et al, 2009). Se concibe la investigación como un proceso sistemático, integrador, organizado y evolutivo, que permite integrar elementos de diferentes enfoques teóricos a partir de los cuales se establecen las interrelaciones que dan lugar a la sustentación teórica de la investigación.

Este estudio se inscribe en el enfoque epistemológico "introspectivo vivencial" (por asociación, también llamado sociohistoricista, fenomenológico, dialéctico-crítico, simbólico-interpretativo, etc), se concibe como producto del conocimiento las interpretaciones de los simbolismos socioculturales a través de los cuales los actores de un grupo social determinado aborda la realidad. El conocimiento es interpretación de una realidad tal como ella aparece en el interior de los espacios de conciencia subjetiva e intersubjetiva. En este enfoque el conocimiento es un acto de comprensión. (Padrón,1998). El papel de la ciencia es concebido como mecanismo de transformación del ser humano y no como simple mecanismo de control natural y social.

Se aplicaron para la recolección de información las técnicas de: observación participante, el análisis de

contenido, la encuesta, entrevista a profundidad y triangulación. Esto implica la búsqueda de relaciones y significados a través del análisis de profundidad conceptual y acciones del desarrollo de los eventos, procesos, acontecimientos y fenómenos sociales en forma concreta, conduciendo a conformar, captar y comprender una teoría, una explicación o un significado. El escenario estuvo conformado por las instituciones educativas del nivel de primaria en la ciudad de Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela.

#### 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En los procesos formativos en las instituciones educativas el ser y el hacer se constituyen en dos dimensiones esenciales que relacionan competencias cognitivas, procedimentales, actitudinales, creatividad, capacidad para tomar decisiones que resuelvan situaciones académicas y administrativas entre otros aspectos. Esta interacción permite hacer un proceso formativo orientado a la construcción social, cooperativa, interdisciplinaria de conocimientos y estrategias de acciones que conducen a la metacognición y a generar una actitud reflexiva y de aprendizaje permanente con sentido prospectivo, para que la institución se transforme en una organización aprendedora.

Al analizar los resultados obtenidos de la muestra se evidencia un extenso consenso en transformar los procesos formativos para que contribuyan tanto a los cambios organizacionales como a propiciar las innovaciones en las organizaciones. Según lo expresado por los informantes claves no hay programas de formación permanente en su escuela, lo cual implica la necesidad de generar procesos de aprendizaje organizacional que permitan el desarrollo de nuevos enfoques teóricos en los procesos formativos. Igualmente, añaden que no hay nuevas estrategias innovadoras para la formación del talento humano que permitan el desarrollo de las competencias necesarias para hacer un desempeño de los cargos en la organización eficiente y eficaz, y lograr los cambios internos necesarios para una educación de calidad.

En relación con los contenidos desarrollados en las matrices de categorización, se evidencia que a pesar de las nuevas tendencias en los procesos formativos en las organizaciones, en la realidad no hay cambios innovadores en las instituciones educativas para abordar la formación del talento humano, hay una fuerte adhesión a los procedimientos, técnicas y estrategias establecidas. Por otro lado, manifiestan la urgencia de que partan de las necesidades reales de la institución y el personal, para que sea un elemento motivador en la participación, además se requiere de la incorporación de equipos y herramientas digitales en los



Morillo, R., Salas, D. & Valbuena, M.

Perspectivas, reflexiones y propuestas para la formación

procesos de formación. El proceso de formación debe fundamentarse en los siguientes principios: a) Coherencia: Se trata de asegurar la necesaria relación entre los lineamientos y estrategias de los docentes a nivel regional y nacional. b) Continuidad: La capacitación no puede constituirse solo en cursos a talleres aislados para paliar lagunas o deficiencias, sino que debe responder a un continuo que favorezca la autocapacitación. c) Flexibilidad: el programa de capacitación pedagógica debe contar con un cuerpo de estrategias flexibles.

Es vital, plantea Senge (2004), para que una organización se convierta en una organización aprendedora o inteligente gestionar estratégicamente el proceso formativo de sus miembros, promover el aprendizaje en equipo, ya que éste permite dar forma a un propósito común, el pensamiento sistémico, los modelos mentales, las metas del desempeño, desarrollar niveles superiores de habilidades, destrezas, o sea las competencias cognitivas, procedimentales y afectivas necesarias para lograr aprendizajes profundos y transformadores.

Un elemento clave es aprovechar toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de todos los miembros de una organización que puede transformar las escuelas, es necesario un esfuerzo personal e institucional sostenido, sistemático y reiterativo, encaminado a lograr que todos compartan la solución o resolución de problemas para que se involucren a grandes números de personas que ayuden a crear la visión y misión, y desarrollar las estrategias para lograrlas. Todo programa de formación pedagógica debe tener tres elementos: a) La institución: Es aquella que tiene la responsabilidad de la formación. b) Los facilitadores. Son aquellas personas que dominan teórica y prácticamente la temática planteada en el programa de capacitación., y c) Los agentes de seguimiento: Para que el proceso de formación se consolide es necesario conformar un grupo que se responsabilice del seguimiento, para tal fin esta actividad debe estar orientada hacia el proceso de los cursos, talleres, seminarios.

De allí la necesidad de aplicar un modelo de procesos de aprendizaje organizacional que incorpore a la comunicación como un proceso que permita el desarrollo de un flujo adecuado de información y de comunicación que sirva de soporte para cumplir con el objetivo de transformar la escuela en una organización que aprende Katz y Kahn (1993), consideran que la comunicación es crucial para el funcionamiento efectivo de las organizaciones y debe estar orientada en diversas direcciones, mientras más esté orientada la organización a la gente y a las ideas, mayor peso tiene la comunicación.

Morillo, R., Salas, D. & Valbuena, M.

Perspectivas, reflexiones y propuestas para la formación

En la planificación de los objetivos institucionales, misión y visión no se realiza en conjunto, estos resultados son congruentes con las opiniones expresadas por los informantes claves quienes añaden que no hay visión ni misión construida en colectivo, lo que propicia que sus miembros no se identifiquen con ellos, lo cual no favorece el aprendizaje organizacional. Porque no se promueve la participación y asunción de responsabilidades; es importante señalar que el compartir objetivos, valores, misión y visión promueve el compromiso de los miembros de la organización escolar para generar estrategias orientadas al logro de éstos, utilizando sus conocimientos y habilidades al máximo.

Seng (2004), expresa la visión, misión y metas compartidas crean una sensación de vínculo común que es vital para la organización brindando concentración y energías para el aprendizaje. Cuando los miembros se sienten partícipes, tienen claro hacia dónde debe dirigirse la escuela para responder a los procesos transformadores que se requieren de ella.

El análisis de la información recogida a través de los informantes claves y los registros de observación en relación a la toma de decisiones, nos demuestra que en la escuela la toma de decisión está restringida al nivel directivo sin discusión y reflexión colectiva, lo cual hace que ésta sea ineficaz en la solución de problemas. En este sentido se observa con frecuencia en las instituciones cambios de estrategias que se corresponden con el nivel de aprendizaje de recorrido simple, pero no se evidencia un avance hacia otro nivel más profundo, significativo y transformador. No se propician procesos de formación que convierta la organización escolar en una organización que aprende.

En relación a los grupos de trabajo o equipos de aprendizaje como estrategia fundamental para el proceso formativo no existen en la organización educativa, lo que permite señalar que en ésta no hay aprendizaje en equipo, elemento clave para lograr un aprendizaje organizacional permanente y profundo. Senge (2004), considera la organización que quiera transformarse debe promover el aprendizaje en equipo, éste permite dar forma a un propósito común, lograr las metas de desempeño, desarrollar niveles superiores de habilidades necesarias para lograr aprendizajes profundos y transformadores. Una organización que aprende es aquella que tiene una competencia nueva para aprender colegiadamente de la experiencia pasada y presente.

El aprendizaje en equipo permite la transferencia de conocimientos y habilidades entre los miembros de la escuela, se manifiesta en creencias compartidas(cognitivo) y acciones coordinadas o

Morillo, R., Salas, D. & Valbuena, M.

Perspectivas, reflexiones y propuestas para la formación

concertadas(conducta), el aprendizaje grupal se comporta en una forma distinta de aprendizaje al compartir comprensiones y coordinar tácitamente las acciones. De igual manera incrementa la participación y los niveles de compromiso, la toma decisiones y la resolución de problemas bajo principios o valores compartidos.

Es importante promover en las organizaciones o instituciones educativas la elaboración y desarrollo de planes integrales de formación del profesorado que, como tales incorporen las dimensiones sociales, políticas, éticas y pedagógicas implicadas en la acción de educar.

Igualmente, impulsar un proceso de reflexión orientado al logro de una organización académico-administrativo más flexible y sobre todo más amplio, que promueva tanto la creación y fortalecimiento de espacios de docencia e investigación de carácter transdisciplinario.

## 5. LINEAMIENTOS TEÓRICOS - PRÁCTICOS

A continuación se proponen los lineamientos teóricos-prácticos para orientar los procesos de formación del talento humano en las instituciones educativas. Estos lineamientos fueron generados de la consulta a través de entrevistas, observación y análisis de documentos.

La formación desde una perspectiva socioformativa se desarrolla a través de actividades significativas. Desde una perspectiva socioformativa se demuestra, en la ejecución de actividades significativas. Éstas son situaciones y problemas lo más parecido posible a los que se presentan en las instituciones; son actividades pertinentes, con trascendencia personal y social, que poseen cierto grado de complejidad.

Este tipo de actividades exige a las personas la movilización de conocimientos previos, información actual y aprendizajes en desarrollo; habilidades para solucionar problemas además de actitudes en la interacción con otros compañeros. Puesto que en las actividades significativas los docentes muestran un determinado grado de desempeño movilizando sus recursos, éstas deben utilizarse frecuentemente para dar oportunidad a los miembros de la institución para mejorar o mostrar nuevos desempeños.

La formación debe promover el aprendizaje respetando los procesos naturales sin renunciar al aprendizaje formal creando las condiciones que lo facilitan. Condiciones que permiten visionarlo como



Morillo, R., Salas, D. & Valbuena, M.

Perspectivas, reflexiones y propuestas para la formación

un auténtico aprendizaje estratégico, innovador, activo, significativo, comprometido e intencional. El diseño y la ejecución de los procesos formativos requieren un trabajo en equipo, una visión compartida y un pensamiento sistémico entre los docentes de un mismo nivel o área, con los de otras áreas y actores que intervienen en la acción docente

La formación del talento humano se debe decidir en forma consensuada partiendo de una mirada particular de la organización escolar y su contexto, es una manifestación de los valores o principios rectores de cada grupo social. Debe realizarse en la práctica escolar real, en un proceso de acción-reflexión que le dé un sentido crítico a la praxis docente, basado en proyectos y promotor del desarrollo de herramientas heurísticas donde convergen las distintas corrientes del pensamiento educativo.

Desarrollar la formación en la acción, en la práctica educativa. Partir de las experiencias personales e institucionales enraizadas en la propia práctica y en contextos cercanos. La investigación en la acción, sobre la docencia, si es posible en trabajo de equipo y contraste de experiencias es, probablemente la mejor fórmula de formación del talento humano en las instituciones.

La formación debe proporcionar información sobre el desempeño del personal en los diferentes cargos mediante estrategias de evaluación constructivista. Se requiere de información donde se describa el grado de desarrollo de las competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales, que ha alcanzado una persona a lo largo del proceso formativo, en el desempeño de actividades significativas. De este modo, cada actividad significativa genera una nueva oportunidad para evaluar el progreso de las personas mediante estrategias de evaluación integral, democrática, flexible, compartida, como son la recolección de evidencias para un portafolio, ejercicios de coevaluación y autoevaluación. Este tipo de información cualitativa no puede brindarse con la sola asignación de una calificación. Se deben considerar técnicas e instrumentos de evaluación novedosos; pues la perspectiva socioformativa y constructivista requiere que, además de conocimientos, se evalúen habilidades, destrezas y actitudes.

Propiciar la participación activa del personal en los procesos formativos. La formación del talento humano se expresa como la reunión, integración y entretendido de diversos saberes que permita desarrollar la capacidad crítica y creadora. Para que el personal incorpore nuevas estructuras de actuación que les posibiliten dar soluciones a problemas del contexto cada vez más complejos. Se requiere una formación



Morillo, R., Salas, D. & Valbuena, M.

Perspectivas, reflexiones y propuestas para la formación

de redes de comunicación pluridireccional, como consecuencia de la formación de las diferentes estructuras de planificación, comunicación y ejecución, una nueva cultura de trabajo en las organizaciones educativas en torno a aprendizajes basados en teoría y práctica, que conviertan a la escuela en una organización que aprende, propiciadora de aprendizajes organizacionales de doble recorrido y deuterio aprendizaje.

## 6. REFLEXIONES FINALES

Los modelos de formación tradicional (formación en el aula, centrada en contenidos y con preponderancia del docente), se consideran poco eficientes y lentos. Por ello se plantea la necesidad de nuevas estrategias de formación, para crear nuevos procesos formativos que posibiliten experiencias orientadas a la reflexión y transferencia y se convierta en un aprendizaje organizacional orientado a la transformación de la institución escolar en una organización inteligente, es importante incorporar los elementos teóricos del enfoque socioformativo (competencias, metas, métodos, evaluación), el establecimiento de una cultura de aprendizaje colaborativo que permita al personal experimentar, reflexionar y aprender de otros a través de la interacción en equipos de trabajo.

Se determinó que en la escuela los procesos de formación del talento humano no propician aprendizajes innovadores y profundos que respondan a los requerimientos del contexto sociocultural, político y económico de la sociedad venezolana actual. Es necesario transformar la organización escolar en una organización aprendedora.

Es importante, la promoción del cambio en la cultura de la escuela para consolidar valores éticos y organizacionales cónsonos con esos cambios y para construirle viabilidad institucional a los conceptos de calidad, pertinencia social, productividad de los aprendizajes e igualdad de oportunidades que acompañan el proyecto sociopolítico del país. Desarrollar la formación en la acción, en la práctica educativa. Partir de las experiencias personales e institucionales enraizadas en la propia práctica y en contextos cercanos. La investigación en la acción, sobre la docencia, si es posible en trabajo de equipo y contraste de experiencias es, probablemente la mejor fórmula de formación.

Para lograr el desarrollo de procesos formativos del talento humano en las instituciones educativas que impliquen a todos en el trabajo de equipo, es necesario que existan mayores márgenes de autonomía, así



Morillo, R., Salas, D. & Valbuena, M.

Perspectivas, reflexiones y propuestas para la formación

como el incremento de la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones en el ámbito de la escuela.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argyris, Ch. y Schon, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison Wesley.

Argyris, Ch. y Schon, D. (1998). *Two conceptions of causality: The case of organizational theory and behavior*. Working paper, Harvard Business School and Department of Urban Planning, MIT, Cambridge, MA.

Argyris, Ch. (2009). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. México. Granica

Chiavenato, I. (2012). *Innovaciones de la Administración. Tendencias y Estrategias. Los nuevos Paradigmas*. Madrid..Editorial Mc Graw Hill

Gairín, J. (2000). *Cambio de Cultura y Organizaciones que aprenden*. Revista Educar.31-85

Herrera, A. (2004). *Innovación e integración curricular; un enfoque alternativo en la formación de profesionales universitarios*. Ponencia presentada en VI Reunión de Currículo Nacional. Barquisimeto. UCLA

Katz, D. y Kahn, R. (1993). *Psicología Social de las organizaciones*. México. Editorial Trillas

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (2009). *Metodología de Investigación Cualitativa*. España. Editorial ALJIBE.

Senge, P. (2004) *La Quinta Disciplina. El arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona. Granica

Tobón, S. (2010). *Formación Integral y Competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación* Bogotá. Ediciones ECOE



Editada por la Dirección de Investigación, UNIB.E, Quito

**QUALITAS**  
revista científica



LATINDEX; ISSN-L: 1390-656 / ISSN: 1390-6569 / ISSN-(En línea): 2661-6610 (Vol. 20 Jul-Dic 2020)

Morillo, R., Salas, D. & Valbuena, M.

Perspectivas, reflexiones y propuestas para la formación

Tomas, M. (2003). *La Formación y la gestión del cambio de cultura en las organizaciones. Desarrollo Organizacional*. España. Universidad Autónoma de Barcelona.