

## 3.E.- Gestión de los recursos humanos del centro

### a) Concepto de capital humano

Reinhard Mohn en el “Triunfo del Factor Humano” afirma que “el éxito de una empresa depende decisivamente del desarrollo y potenciación de su capital humano”. El capital humano se concibe no sólo como los recursos personales disponibles sino como un activo más dentro de una organización. Todos los trabajadores tienen valor dentro de la organización, basado principalmente en:

- Su capacidad productiva.
- Su formación y experiencia profesional.
- Sus competencias personales.

Al pertenecer a la Administración pública, los Equipo Directivos carecen de competencias en selección y contratación del personal idóneo para el centro. Sin embargo, la teoría del capital humano enfatiza la capacidad de las organizaciones en invertir en su propio capital humano con el objetivo de revalorizarlo, de modo que la formación continua y el asesoramiento adecuado propiciado por el Equipo Directivo es una herramienta imprescindible si queremos mejorar el capital humano disponible en el centro.

Además, la detección y promoción del profesorado con alto nivel de competencias blandas o *soft skills* favorecerá la cohesión del claustro y la mejora de determinados procesos. Atender a las *soft skills* para delegar o designar a coordinadores de determinadas tareas a desarrollar en el centro es imprescindible para la consecución de los objetivos del proyecto de dirección. Aunque el diseño de la actuación sea el correcto, las decisiones de microgestión tomadas en los pequeños grupos de trabajo del centro (equipos de ciclo, departamentos, comisiones, etc) van a determinar en gran medida el producto final. De este modo, tener al frente de determinadas tareas a personas con habilidades personales adecuadas, evitará que lo gestionado de manera adecuado en su formato macro, no se pierda en las pequeñas decisiones. Las *soft skills* más importantes a tener en cuenta son:

- Creatividad
- Liderazgo
- Competencia emocional
- Gestión del tiempo

- Proactividad
- Gestión del tiempo
- Resolución de problemas y conflictos

## **b) Gestión del capital humano. Habilidades técnicas.**

A la hora de gestionar el capital humano del centro, la dirección del centro educativo tiene el reto de favorecer el *engagement* (concepto explicado en el apartado 2C del curso) del profesorado con el centro y su cultura organizacional (apartado 2B del curso). Para ello, el Equipo Directivo tiene que poner en práctica diversas habilidades técnicas que aprovechen el capital humano del centro y, en la medida de lo posible, lo potencien. Entre esas destrezas técnicas, se encuentran las siguientes:

- **Planificación de proyectos:** La visión, misión y valores del centro se desarrollan mediante diversas actuaciones, entre las que tienen especial relevancia los proyectos realizados a nivel de centro. La realización de diversos proyectos de centro promueve la implicación del profesorado con la cultura organizacional del mismo y la posibilidad de delegar tareas a miembros del claustro que se impliquen en comunicar y ejecutar esa cultura propia. Delegar este tipo de tareas en un miembro o un grupo del claustro promueve acercar la identidad del centro a los valores propios de cada profesional, siendo imprescindible otorgar la suficiente autonomía para modificar/actualizar la cultura organizacional del centro sin que se pierda la identidad del mismo.
- **Comunicación:** Incluye, además de la capacidad de transmitir el mensaje correctamente, la capacidad de crear una estructura comunicativa que favorezca que todos los miembros del claustro se sientan enterados y escuchados, es decir, que mediante unas rutinas de reuniones, comunicaciones, coordinaciones, etc. el claustro sienta que conoce las actuaciones institucionales del centro y, a su vez, se vea partícipe de esas propias actuaciones pudiendo aportar en determinados foros.
- **Motivación:** Habilidad para involucrar al profesorado en el proyecto común de centro. En definitiva, crear una cultura de centro que haga sentirse al personal del mismo importante.
- **Organización de recursos:** El conocimiento y las destrezas para identificar, obtener y organizar los recursos adecuados para asegurar el éxito de los proyectos. La propia práctica va desarrollando esta habilidad, pero es también útil mantener una actitud expectante y abierta a las posibilidades del entorno e integrar hábitos de lectura y recogida de información emanada desde las distintas Administraciones que a través de distintas convocatorias facilitan la obtención de recursos adicionales a los centros.
- **Management:** habilidad tanto para dirigir equipos, reuniones y alcanzar acuerdos como para reconocer a los miembros del claustro en los que delegar coordinaciones y tareas concretas.

- Gestión del tiempo: habilidad para gestionar con eficiencia el tiempo propio y el del colectivo de profesionales.
- Gestión del conflicto: Tratado en el apartado 2C de este curso.
- Evaluación: Capacidad para sentir el clima y para evaluar las actuaciones, siendo capaz de establecer los mecanismos apropiados para hacer un seguimiento sistemático y para modificar actuaciones individuales y grupales y los procesos generales de actuación.
- Autoevaluación: Habilidad para evaluar sus propias actuaciones en función del feedback recibido. Esta capacidad de adaptar las actuaciones iniciales a la información reportada por el resto de profesionales del centro es imprescindible para que estas actuaciones sean efectivas y
- Profesionalidad: La capacidad y deseo de mantener los patrones de comportamiento apropiados a la profesión, en la prestación del servicio educativo.

### c) Gestión de recursos humanos. Habilidades personales.

El ejercicio de la dirección requiere de unas habilidades técnicas de gestión, y en el ámbito de la dirección de personas, también de una serie de destrezas personales para la relación que facilita enormemente la puesta en práctica de las anteriores. Unas y otras son deseables y esperables en todo equipo directivo y el director debe acertar al formar un equipo en el que en la suma de sus miembros se den el mayor número de estas destrezas y habilidades, de modo que una adecuada distribución de tareas entre sus miembros permita realizar una gestión eficaz y eficiente.

Algunas *destrezas personales* esperables en los directores:

- **Empatía:** La habilidad para entender los valores, las opiniones y las cualidades de los demás. Poseer o desarrollar esta habilidad ayudará a conocer el contexto, especialmente a las personas (sean estos profesores, alumnos o familias), saber lo que esperan y a realizar un análisis que sea el punto de partida de nuestro proyecto global de centro o proyectos concretos de mejora. Se convertirá igualmente en fuente de motivación y facilitará la necesaria comunicación.
- **Preocupación por los otros:** La capacidad de prestar apoyo a los demás en sus tareas y trabajos. Sensibilidad ante las preocupaciones y dificultades de los otros. Si esta preocupación se percibe sincera, abrirá las puertas a una comunicación también de abajo a arriba, la integración en el equipo y la propia motivación al percibir preocupación por su persona y su trabajo en los directivos. Alejandro Campo en su obra "Herramienta para directivos" ofrece una serie de consejos para dar respuesta a los profesionales, pues, se muestra convencido que estos demandan un feedback objetivo, honesto y justo.
- **Asertividad:** La habilidad para decir directamente lo que quieres, necesitas o sientes, expresar las propias opiniones con firmeza respetando los intereses de los demás y para que también nos sean respetados nuestros intereses y derechos. La voluntad decidida de cumplir nuestras propias obligaciones. Es necesario alcanzar el difícil equilibrio entre un

estilo agresivo que pone enfrente al otro, lo aparta del proyecto común y lo sitúa en el plano de los torpedadores frente al de los colaboradores y el estilo pasivo, que en el ámbito de la función pública ha hecho tanto daño con la política de algunos directores de *laissez-faire* consiguiendo que no hubiese cultura de centro sino individualidades trabajando juntos. Los directivos que van ganando en asertividad lo hacen paralelamente en autoridad, lo que en la esfera de la enseñanza pública facilita enormemente la gestión y el liderazgo.

- **Escucha activa:** La sensibilidad y habilidad para escuchar atentamente a los demás y para prestarles atención plena, sin interrumpir ni dominar la conversación. Facilita la comunicación, implicación y participación en el proyecto de centro. Actitudes como evitar posturas defensivas, admitir el error, pararse a pensar, guardar silencio, parafrasear los mensajes de los demás, no interpretar los mensajes, dialogar, admitir las propuestas y comprometerse con ellas, son de gran utilidad para el desarrollo de esta habilidad.
- **Claridad y concisión en la expresión:** La habilidad para expresar hechos y opiniones con economía y rigor, tanto oralmente como por escrito. Los discursos grandilocuentes o teóricos no generan credibilidad, contribuyen a la falta de valoración de los que los utilizan y se convierten en barrera para la comunicación. Los mensajes claros, concretos y directos son más fácilmente escuchados y seguidos y permiten el intercambio de información y opiniones que contribuyen a crear el clima adecuado para la participación y a la vez cultura de centro.
- **Trabajo en equipo:** La capacidad para actuar juntamente con otros en la consecución de tareas compartidas, tanto en el liderazgo del grupo como siendo un miembro más. Determinación para situar las necesidades del grupo por encima de los deseos personales. Los centros educativos actuales presionados por las crecientes exigencias sociales se han convertido en organizaciones complejas, imposibles de ser dirigidas por una persona en exclusividad. La labor de equipo en el siglo XXI nadie la discute. Sin embargo es curioso como muchos directores que se lamentan de la falta de trabajo en equipo se muestran incapaces ellos mismos para trabajar así con sus colaboradores más inmediatos que junto a él conforman el equipo directivo del centro. La primera ocupación de todo director en esta línea es convertir el equipo directivo en ejemplo y motor de este estilo de trabajo. De otro modo la incoherencia entre lo que se predica y se exige pronto se vuelve en contra del propio director. Generar una estructura de funcionamiento, delegar y repartir funciones, y transmitir una imagen real de equipo es una estrategia básica. Por tanto todo director debe analizar cuál está siendo su conducta en este sentido y su capacidad para ello, corrigiendo aquellas pautas de actuación que entorpezcan esta labor.

#### **d) Gestión de recursos humanos. Su gestión desde la norma.**

A diferencia de la empresa privada la Administración Pública está altamente influida por normas propias que regulan su funcionamiento. Mientras que las primeras están afectadas por leyes de carácter general, pero gozan de alto grado de autonomía, en el ámbito de la Administración su organización y funcionamiento está determinado por un elevado número de normas. La gestión de los Recursos Humanos está condicionada por la regulación de la denominada Función Pública lo que nos obliga como directores a conocer todas aquellas disposiciones que influyen en las decisiones que como responsables de personal vamos a tener que adoptar a lo largo de nuestra gestión.

Defendemos que el director de un centro debe tener siempre un mayor conocimiento de la norma que el resto de los docentes, especialmente en un ámbito tan complejo y delicado como es este, pues, como responsable último le va a permitir tomar decisiones siempre ajustadas a la misma. Es condición imprescindible que el director de un centro actúe **con objetividad, profesionalidad e imparcialidad, lo que le dotará de autoridad moral, le evitará problemas innecesarios, le ayudará a transmitir seguridad al resto del profesorado, y desde ese profundo conocimiento de la misma le permitirá flexibilidad cuando la situación así lo aconseje** sabiendo los límites a los que puede llegar.

Si la gestión de otros ámbitos de la vida del centro o el ejercicio del liderazgo no es una labor sencilla, esté ámbito de gestión es especialmente complicado dado el modelo de dirección español, fruto de la evolución desde la publicación de la LODE y los sucesivos cambios que ha venido sufriendo. Se trata de un modelo no profesional que ha llevado al concepto de *director-compañero* frente al concepto de *director-líder* lo que dificulta especialmente el cumplimiento de las competencias en materia de gestión de personal, especialmente si el candidato a director no es un profesional maduro y con las ideas claras. Las nuevas generaciones de directores tienen el reto de contribuir al cambio cultural necesario para que la figura del director sea la de un líder con autoridad formal y real para dirigir el centro educativo en todos sus ámbitos, incluido el de las personas. En este proceso hay que evitar los bandazos y caer en la tentación de imponer la norma porque sí, pues, esta actitud se ha mostrado también claramente ineficaz en orden a conseguir la básica implicación del profesorado en el proyecto común del centro.

Por todo ello lo primero que todo director de un centro público debe conocer son las funciones y competencias que le asigna la norma, establecidas en el artículo 132 de la LOE.

Analizando tan sólo las cinco primeras competencias que le asigna esta ley a los directores, observamos que tienen que ver fundamentalmente con dirigir personas y liderar equipos. Además, también hablan de hacer cumplir la norma y ejercer la jefatura, una de las tareas más ingratas para un profesional que ejerce sus funciones en un ámbito en el que la cultura de lo público la hace especialmente difícil. Requiere que el director tenga un **conocimiento de la norma** por encima del resto de profesores que trabajan en el centro, una voluntad de asumirla y cumplirla y una habilidad especial para hacerlo. En ocasiones es muy difícil tener control estricto de toda la normativa y sus modificaciones, por lo que es conveniente crear una base de datos e ir la



actualizando convenientemente. Como punto de partida, se sugiere la visita del siguiente enlace:

<https://frikazosenelaula.com/indice-legislativo-primaria-aragon/>

Otro aspecto muy regulado son los Derechos y Deberes del profesorado, entre los que se encuentran los **permisos y licencias**, regulado principalmente por la Orden ECD/1479/2019, de 22 de octubre, sobre permisos, licencias y medidas para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral del personal funcionario docente no universitario de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Además, es imprescindible conocer la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) cuyo texto luego se ha visto refundido en el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre de 2015 ([aquí](#)) y el Decreto 73/2011, de 22 de marzo, del Gobierno de Aragón, por el que se establece la Carta de derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa y las bases de las normas de convivencia en los centros educativos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Aragón.

El Régimen Disciplinario debe ser asumido por los directores como una de sus funciones. Una aplicación con objetividad e imparcialidad de las normas que regulan esto, contribuirán junto con lo dicho en el párrafo anterior a generar un clima de profesionalidad en el centro a la mejora de la imagen que proyectamos al exterior. Las normas que el director necesita conocer son el Título VII del citado EBEP, así como las distintas leyes de la Función Pública de las distintas Administraciones junto con el *Real Decreto 33/1986, de 10 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de Régimen Disciplinario de los Funcionarios de la Administración del Estado* ([aquí](#)).

Por último, se debe atender a lo dispuesto en los Reglamentos Orgánicos de Centro para cada una de las enseñanzas. Se puede consultar en el apartado 2E de este curso.

---

Revision #4

Created 2024-09-25 10:28:31 CEST by Juan Francisco Zamora

Updated 2024-11-12 15:33:24 CET by Alejandro Beltran