

II JORNADES DE RECERCA I INNOVACIÓ EDUCATIVA



TRANSFERIR LA RECERCA
ALS CENTRES EDUCATIUS

La gestión del talento docente. Hacia una definición conceptual y un estado de la cuestión

Autor / Autora: Liechti García, Nathalie
garcialiechti@gmail.es

Director / Directora: Oliver Trobat, Miquel
Sureda Negre, Jaume

TEMA CLAVE: Gestión del talento docente

FECHA ESTIMADA DE CONCLUSIÓN: Junio-septiembre de 2020

RESUMEN: En los últimos años, se está desarrollando una visión integral y holística de la gestión estratégica del talento en la educación, respaldada por políticas nuevas y ambiciosas. El tema de la gestión estratégica del talento en la educación saltó a la agenda política recientemente (Odden, 2013). En términos políticos, sin una "gestión estratégica" del capital humano, las escuelas no podrán alcanzar su objetivo: aumentar el rendimiento académico de los estudiantes (Education, 2009). Este estudio, a través de una amplia revisión de la literatura quiere establecer un marco conceptual actualizado del concepto de gestión del talento docente. Se pretende determinar características y procesos implicados en esta gestión y establecer unas bases que ayuden a reflexionar sobre cómo se lleva la gestión del talento en organizaciones educativas .

PARAULES CLAVE: talento docente, gestión del talento, directores escolares, organización escolar, políticas educativas.

CONTENIDO

1. Preguntas de investigación

Con el fin de responder mejor a las demandas y expectativas sociales y económicas, los países tratan de mejorar constantemente sus escuelas. Los directivos y maestros son el recurso más esencial e importante para conseguir

una mejora en los centros educativos. Así lo asumen muchos autores y legislaciones que defienden que no hay política educativa orientada a la mejora de la escuela tan importante como la que se centra en el profesorado (Bonal & Verger, 2013).

Tomando como marco los dos modelos básicos de empleo en el sector público concretados por la OECD (2005), a través de este estudio se quiere establecer un estado de la cuestión que permita reflejar cómo se lleva la gestión del talento en diferentes organizaciones educativas alrededor del mundo.

Esta investigación arranca a partir de las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Puede ser el talento docente considerado como el factor clave para el éxito educativo?, 2. ¿Existen maneras de manejar el talento de forma coherente?, 3. ¿Existen áreas clave para gestionarlo?, 4. ¿Cuáles pueden ser los factores que ayuden a emerger el talento? 5. ¿Existen limitaciones en su gestión? ¿Cómo se podrían afrontar?, 6. ¿Es posible enfocar la figura del director/a como un gestor estratégico del talento docente?, 7. ¿Se podría ligar la gestión del talento a las TIC?

2. Objetivos de la investigación

Definir el concepto de gestión del talento docente, reflexionar, analizar prácticas y definir un modelo de gestión en las Illes Balears, serán algunos de los objetivos que se pretenden con este estudio.

El objetivo general del estudio se detalla en la tabla siguiente y se desglosa en cinco objetivos específicos que ayuden a su consecución:

<i>Objetivo General</i>	<i>Objetivos específicos</i>
Reflexionar y analizar si se lleva a cabo una gestión del talento docente en centros de educación infantil y primaria de Mallorca.	<ul style="list-style-type: none">• Definir qué se entiende por talento docente y por gestión del talento docente• Reflexionar y analizar prácticas que se llevan a cabo en los centros que ayudan a gestionar el talento docente• Encontrar y registrar limitaciones existentes.• Definir un modelo de gestión del talento docente• Situar a los centros de la comunidad de las Illes Balears en relación a este tipo de gestión.

3. Principales aportaciones teóricas que fundamentan el estudio i la conexión que tienen con la investigación

Adentrarse al concepto de talento requiere diferenciar entre los cuatro aspectos: *rendimiento* (referido a resultados), *desempeño* (vinculado a capacidades), *potencial* (asociado a la posibilidad de crecimiento) y *talento* (como una habilidad única).

El concepto de talento entendido según la Real Academia Española como 1. Inteligencia (capacidad de entender) y 2. Aptitud (capacidad para el desempeño de algo) ha sido definido por un gran número de autores de entre los que destacamos:

- Tejada (2003) Los “talentos” son construcciones humanas, individuales y colectivas, que son susceptibles de modificarse, fortalecerse y mantenerse, así como de desvanecerse y extinguirse.
- Gallardo-Gallardo et al. (2013). El talento puede entenderse desde dos perspectivas; Talento como objeto (capacidad natural de una persona; dominio, compromiso, adaptación...) o talento como sujeto (Inclusivo; entendido como que todas las personas aportan un valor añadido a la organización o Exclusivo; entendido como solo las personas con potencial o talento aportan un valor añadido a la empresa).
- García-Cepero et al. (2016) Talento hace referencia al dominio sobresaliente de capacidades sistemáticamente desarrolladas, llamadas competencias.

La gestión del talento es entendida como el *manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas* (Tejada, 2003: 4). Lewis & Heckman (2006) y Collings & Mellahi (2009) citados en (Bradley, 2016: 2) consideran la gestión del talento como una arquitectura necesaria para desarrollar y mantener una ventaja competitiva.

Según Alarcón (2009), el reto en la función del administrador del talento en cualquier organización consiste en conseguir que todas las personas que participan en una organización se encuentren comprometidas con ella.

La gestión del talento está comprendida por un conjunto de subprocesos, recogidos en la tabla siguiente atendiendo a la autoría y la cronología:

<i>Odden & Kelly</i> (2008)	<i>Behrstock</i> (2010)	<i>Davies & Davies</i> (2011)	<i>Kilic et al.</i> (2017)
Encontrar	Atraer	Identificar	Contratar
Desarrollar	Retener	Desarrollar	Retener
Mantener	Desarrollar	Cultura	Desarrollar
			Rendimiento

METODOLOGIA

Se utilizará un diseño mixto básico en dos etapas, caracterizado porque permite dentro de una misma investigación aplicar un enfoque cualitativo y cuantitativo de forma independiente, siguiendo en cada etapa las técnicas correspondientes a cada uno.

Este procedimiento nos permitirá obtener una mayor perspectiva del problema y explorar distintos niveles del estudio.

La muestra no pretende ser grande ni extraer resultados probabilísticos sino más bien pretende indagar en profundidad y obtener calidad más que cantidad. La **muestra** será por tanto **no probabilística**. Van a ser de interés para este estudio casos que ayuden a reflexionar, analizar y entender el objetivo marcado y responder a las preguntas de investigación. Constará de: casos con una visión especializada (experta) y casos que nos aporten una visión práctica (casos tipo). Se considera que cada una de ellas pueden ser encontradas en:

Muestra de expertos -> Inspección educativa. Permitirá dar un enfoque y opinión de expertos en el tema.

Muestra de casos-tipo -> Centros educativos (Equipos directivos). Permitirá analizar conceptos, actuaciones y limitaciones.

Dentro de las **técnicas de recolección de datos** se utilizarán:

Entrevistas y **grupos de enfoque** a equipos directivos e inspectores de educación para:

- Reflexionar y analizar prácticas
- Encontrar y registrar limitaciones existentes.
- Definir un modelo de gestión del talento docente

Cuestionario a equipos directivos para:

- Definir un modelo de gestión del talento docente
- Situar a los centros de la comunidad de las Illes Balears en relación a este tipo de gestión.

ESTADO ACTUAL DEL TRABAJO

Hasta el momento el estudio se ha centrado en crear un marco conceptual que aproxime y clarifique el concepto de talento así como de gestión del talento. También se ha llevado a cabo un estado de la cuestión que ha permitido situar la temática en la agenda de investigación obteniendo diversos resultados. Próximamente se iniciará la fase metodológica

3. Methodology of the documents

METHODOLOGY		INSTRUMENT	
Quantitative	3	Focus Group	4
Qualitative	15	Interview	1
Mixt	9	Questionnaire/Survey	7
		Literature Review	8
		Analysis/Evaluation of experiences	7

4. Research Main Terms Used

- Teaching Talent
- Attracting, developing and retaining effective teachers
- Human Capital Strategies
- Development of Human Capital
- Talent Management
- Strategic Talent Management
- Growing in-house talent

SEARCH RESULTS (Content Aspects)

1. The global vision of the talent management
2. The Strategic Talent Management
3. The talent management linked to the ICT

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Dentro de los aspectos formales cabe señalar que la muestra resultante fue configurada por un total de 38 documentos. Para hacer la búsqueda, los campos se adaptaron en función de los requisitos de las bases de datos a fin de obtener los mejores resultados. Se utilizaron términos y palabras clave como: “Gestión del talento en escuelas”, “Talento docente”, “Desarrollar, atraer y retener docentes efectivos”. En algunos casos, la estrategia de búsqueda fue bastante generalista mientras que en otros más depurada.

Así, fueron seleccionados, analizados y clasificados un total de 27 artículos que han fundamentado el estado del arte de esta investigación. Se han tenido en cuenta los estudios más recientes para averiguar últimas tendencias en el campo de investigación.

De las publicaciones encontradas se puede apreciar una frecuencia temporal casi ininterrumpida en la que se han desarrollado múltiples estudios. Algo que

nos permite pensar que la gestión del talento docente está dentro de la agenda de investigación actual. Se encontraron artículos desde el año 2005 al año 2017, y se destaca una franja en este periodo entre el año 2010 y 2013 en la que hubo un mayor número de publicaciones.

De los artículos encontrados, la metodología de estudio y análisis utilizada es la cualitativa en mayor proporción, si bien también se utiliza la metodología mixta y cuantitativa (esta última con menor frecuencia). Los instrumentos más usados fueron el cuestionario y la revisión de la literatura seguido de grupos de enfoque y análisis de casos. En relación a los países en los que se han llevado a cabo estas investigaciones se destacan aquellos que tienen un sistema de acceso basado en la posición base, véase USA, UK, Australia, entre otros.

En las conclusiones ligadas a los aspectos de contenido, la revisión bibliográfica ha permitido clasificar la temática en tres categorías:

1. **La visión global de la gestión del talento.** Tiene en cuenta cuatro aspectos: áreas clave de gestión, factores de emergencia del talento, limitaciones respecto a la expansión, alineaciones necesarias para la gestión del talento.
2. **La gestión del talento estratégica,** requiere entender la figura del director como un “gestor estratégico del talento”.
3. **La gestión del talento ligada a las tecnologías de la información y comunicación (TIC).** Las TIC pueden ayudar a automatizar y simplificar el proceso de la gestión del talento docente.

REFERENCIAS

Alarcón, D. (2009). *La administración del talento y las competencias como herramientas de evaluación del desempeño*. *Negotium*. Universitat de les Illes Balears.

Behrstock, E. (2010). *Talent Management in the Private and Education Sectors: A Literature Review*. Illinois. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?q=Talent+Management+in+the+Private+and+Education+Sectors%3A+A+Literature+Review&id=ED509967>

Bonal, X. & Verger, A. *L'agenda de la política pública a Catalunya (2010-2013) una anàlisi de les opcions de govern*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill.

- Bradley, A. P. (2016). Talent management for universities. *Australian Universities' Review*, 58, 13–19. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?q=Talent+management+for+Universities&id=EJ1091199>
- Davies, B., & Davies, B. J. (2011). *Talent Management in Education* (Sage). England: Sage publicaitons.
- Division, E. and T. P. (2005). *Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers*. France. Retrieved from <http://www.oecd.org/education/school/attractingdevelopingandretainingeffective-ctiveteachers-finalreportteachersmatter.htm>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- García-Cepero, M. C., Gómez-Hernández, F. A., Barrios-Martínez, M., Santamaría, A., Castro Fajardo, Laura Estefanía Sánchez Vallejo, A., & Zuluaga Ocampo, Z. P. (2016). Itinerarios, hitos y catalizadores asociados a la emergencia del talento docente. *Revista de Psicología*, 34, 85–115. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337843431005>
- Kilic, E. D., Serin, H., Karakus, O., Ergence, O., Corbaci, E. C., & Kilic, N. (2017). Adaption of Talent Management Scale into Turkish: Sinop Unniversity Case. *Journal of Education and Training Studies*, 5(1), 10. <http://doi.org/10.11114/j>
- Odden, A., & Kelly, J. a. (2008). Strategic Management of Human Capital in Public Education By. *Policy Analysis*.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestion del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología Desde El Caribe*, 115–133.