



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades directivas y gestión del talento humano en
directores del nivel secundario de la RED 02, UGEL 03

Lima Cercado 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la educación

AUTORA:

Br. Olinda Chávez Puytiza

ASESORA:

Dra. Menacho Vargas, Isabel

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

PERÚ – 2018

Página del Jurado

Dra. Gliria Méndez Lizarbe
Presidente

Dra. Dora Lourdes Ponce Yactayo
Secretario

Dra. Isabel Menacho Vargas
Vocal

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de investigación a mi familia por apoyarme en cada momento, en especial a mi madre Luisa Puytiza Peche, a mi hijito Antonio Rivera Chávez y a la memoria de mi padre Jorge Chávez, por ser mi fortaleza y apoyo para seguir adelante.

Agradecimiento

Al Dr. Carlos Venturo Orbegoso, Director de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, por darme la oportunidad de llevar la maestría tan ansiada por mi persona.

A la Dra. Isabel Menacho Vargas por ser mi asesora, ofreciendo en todo momento su consejo, contribución y ánimo para culminar esta Tesis.

Al Dr. Abner Chávez Leandro por guiarme en la realización del análisis estadístico SPSS, aplicado en la tesis desarrollada.

A mis amigas: Nelly Quiroz, Carmen Góngora y Eliana Avalos que me apoyaron constantemente en la realización de mi tesis.

A los directores de las I.E de la RED02 UGEL03 por darme las facilidades para la aplicación de los cuestionarios y a los docentes por su tiempo y colaboración.

Declaración de autoría

Yo, Olinda Chávez Puytiza, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en administración de la educación, de la Universidad César Vallejo, Filial Lima, Sede Los Olivos; declaro el trabajo académico titulado “Habilidades directivas y Gestión del talento humano en directores de la Red 02 de la UGEL 03 Lima 2017”, presentada en 120 folios para la obtención del grado académico de Magister en Administración de la educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
5. De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, febrero del 2018

Olinda Chávez Puytiza

DNI: 086981974

Presentación

Señores miembros del jurado de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Filial Lima, Sede Los Olivos, se presenta a ustedes la Tesis titulada “Habilidades del directivas y Gestión del talento humano en directores de la Red 02 de la UGEL 03 Lima 2017”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Magíster en Administración de la educación.

La presente investigación tiene la finalidad de analizar y determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la gestión del talento humano en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017, lo que permitirá contribuir a investigaciones futuras sobre la mejora en la gestión directiva para otorgar una buena calidad de servicio.

La investigación consta de VIII capítulos, los mismos que se precisan: En el capítulo I: Comprende la introducción, donde se describen los antecedentes, fundamentación, justificación, problema, hipótesis y objetivos. En el capítulo II, trata del marco metodológico, que detalla a las variables, operacionalización de las variables, metodología, tipo de estudio, diseño, población, muestra, muestreo, técnica e instrumento de recolección de datos, métodos de análisis de datos y aspectos éticos. En el capítulo III, se muestran los resultados referidos al análisis estadístico. En el capítulo IV, se refiere a la discusión en relación a los resultados obtenidos y los antecedentes. En el capítulo V, se exponen las conclusiones, en el capítulo. En el capítulo VI, se presentan las recomendaciones de la investigación. En el capítulo VII, se detallan las referencias bibliográficas consultadas y finalmente en el capítulo VIII los apéndices correspondientes.

Se puede concluir que la percepción de los docentes con respecto a los directores es que: han logrado desarrollar mayormente las habilidades interpersonales y grupales; con respecto a habilidades personales se encuentran en el nivel medio y bajo; con respecto a la gestión del talento humano el 50% de los directores se encuentra en el nivel poco adecuado.

“Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación”

La autora

Índice

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de Tablas	ix
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
1.1 Realidad problemática	15
1.2 Trabajos previos	16
1.3 Teorías relacionadas al tema	24
1.4 Formulación del problema	483
1.5 Justificación	495
1.6 Hipótesis	498
1.7 Objetivo	49
II. Marco Metodológico	52
2.1 Variables	53
2.2 Operacionalización de variables	54
2.3 Metodología	56
2.4 Tipo de Estudio	57
2.5 Diseño de Estudio	58
2.6 Población, muestra y muestreo	59

2.7	Técnica e instrumentos de recolección de datos	62
2.8	Métodos de análisis de datos	66
2.9	Aspectos éticos	69
III.	Resultados	70
IV.	Discusión	84
V.	Conclusiones	90
VI.	Recomendaciones	91
VII.	Referencias bibliográficas	94
Anexos		99
a)	Instrumentos	102
<u>b</u>	Matriz de consistencia	105
<u>c</u>	tabla de operacionalización	108
<u>b</u>	Certificado de validez	110
<u>b</u>	Base de data	114

Lista de Tablas

		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de las habilidades directivas	53
Tabla 2	Operacionalización de la gestion del talento humano	54
Tabla 3	Población	57
Tabla 4	Muestra de instituciones educativas	59
Tabla 5	Ficha técnica de la variable 1 Habilidades directivas	61
Tabla 6	Ficha técnica de la variable 2 Gestión del talento humano	61
Tabla 7	Validez de contenido del instrumento habilidades directivas	62
Tabla 8	Validez de contenido del instrumento Gestión del talento humano	62
Tabla 9	Muestra Piloto de la Variable Habilidades directivas	63
Tabla 10	Muestra Piloto de la Variable Gestión del talento humano	63
Tabla 11	Baremos para medir la percepción de las Habilidades directivas	65
Tabla 12	Baremos para medir la percepción de la gestión del talento humano	65
Tabla 13	Valores de -1 a 1 de la correlación de Spearma	66
Tabla 14	Distribución de frecuencia de las habilidades directivas	69
Tabla 15	Distribución de frecuencia de las habilidades directivaspor dimensiones.	70
Tabla 16	Distribución de frecuencia de la gestión del talento humano	71
Tabla 17	Distribución de frecuencia de la gestión del talento humano por dimensiones	73
Tabla 18	Correlación entre habilidades directivas y gestion del talento humano	75
Tabla 19	Correlación entre habilidades directivas y proceso para integrar personas	76
Tabla 20	Correlación entre habilidades directivas y proceso para organizar personas	77
Tabla 21	Correlación entre habilidades directivas y proceso para recompensar personas	78
Tabla 22	Correlación entre habilidades directivas y proceso para desarrollar personas	79

Tabla 23	Correlación entre habilidades directivas y proceso para retener personas	80
Tabla 24	Correlación entre habilidades directivas y procesoAuditar personas.	81

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Habilidades directivas esenciales (obtenido de Whitten d. y Cámeron K. 2016)	27
Figura 2 La ventana de Johari (extraido de Silcino J. 1987)	31
Figura 3 Niveles de fuerzas del estrés (obtenido de Whetten D. y Cámeron K (2016)	31
Figura 4 Procesos creativos (obtenido de Griffin et. al. 2016)	32
Figura 5 Metodología	55
Figura 6 Niveles de habilidades directivas en la RED 02 UGEL03 Lima 2017	69
Figura 7 Niveles de las habilidades directivas por dimensiones de la RED UGEL 03 Lima 2017	70
Figura 8 Niveles de la gestión del talento humano en la RED 02 UGEL 03 Lima Cercado 2017	72
Figura 9 Niveles de la gestion del talento humano por dimensiones en la RED 02 UGEL 03 Lima Cercado 2017	74

Resumen

La investigación tuvo como objetivo principal establecer la relación que existe entre las habilidades directivas y la gestión del talento humano en directores del nivel secundaria de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017

Este trabajo de investigación permitirá a los directores tomar conciencia sobre la importancia que tiene el fortalecer el desarrollo de sus propias habilidades y optimizar su gestión del talento humano contribuyendo a tener éxito en su labor como director, el resultado de esta investigación permitirá contribuir a investigaciones.

El estudio se desarrolló desde el enfoque cuantitativo caracterizándose por la recolección de datos, el uso de estadística en un proceso probatorio y la generalización de resultados. Metodológicamente se enmarcó en el tipo de investigación básica con un diseño no experimental, transversal, de nivel correlacional. El método usado fue el Hipotético-Deductivo. La población fue de 117 docentes de las instituciones educativas nacionales de la Red 02 UGEL 03 y la muestra estuvo constituida por 90 docentes. Respecto a la técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumentos que se aplicó fue el cuestionario. Asimismo, se aplicó el cuestionario habilidades directivas, el cual estuvo constituido por 32 ítems y de gestión del talento humano por 28 ítems valorados con la escala de Likert, ambos brindaron información necesaria para medir cada variable y sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan de manera gráfica y textual.

Los resultados obtenidos en la investigación indicaron el coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0,444** por lo que se determina una correlación media, por otro lado el nivel de significancia es ($p: 0.000 < 0.05$) por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1), se infiere que “existe una relación significativa y una correlación media entre las habilidades directivas y la gestión del talento humano en directivos del nivel secundaria de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017”.

Palabras claves: Habilidades directivas y gestión del talento humano

Abstract

The main objective of the research was to establish the relationship between managerial skills and human talent management in secondary level directors of RED 02, UGEL 03 Lima 2017.

This research work will allow managers to become aware of the importance of strengthening the development of their own skills and optimize their management of human talent contributing to their success as a director, the result of this research will contribute to research.

The study was developed from the quantitative approach characterized by the collection of data, the use of statistics in a probatory process and the generalization of results. Methodologically, it was framed in the type of basic research with a non-experimental, transversal, correlational level design. The method used was the Hypothetical-Deductive. The population was 117 teachers from the national educational institutions of Network 02 UGEL 03 and the sample was constituted by 90 teachers. Regarding the technique of data collection was the survey and the instruments that were applied was the questionnaire. Likewise, the questionnaire was applied to management skills, which consisted of 32 items and human talent management for 28 items assessed with the Likert scale, both providing information needed to measure each variable and its different dimensions, whose results are presented in graphic and textual way.

The results obtained in the investigation indicated the Rho correlation coefficient of Spearman is 0.444 **, so a mean correlation is determined, on the other hand the level of significance is ($p: 0.000 < 0.05$) therefore, the null hypothesis (H0) and the alternative hypothesis (H1) is accepted, it is inferred that "there is a significant relationship and a medium correlation between managerial skills and the management of human talent in managers of the UGEL 03 Red 02 Lima 2017".

Keywords: Management skills and human talent management

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

En el ámbito internacional los directores han experimentado grandes cambios debido a la globalización, y al avance tecnológico obligándolos a prepararse en distintas áreas para el cumplimiento de sus funciones. Para Whetten y Cameron (2016) las habilidades directivas es una tarea sin fin. En la mayoría, estas son las mismas hoy que hace un siglo.

El director del siglo XXI afronta retos, por lo cual debe contar con habilidades que le permitan vencer los retos que plantea el entorno en el que se desenvuelve, ya sea este empresarial, político, económico, o social, tanto en la administración pública, privada como en la vida profesional y personal. Madrigal. B(2009).

La Ley de Carrera Pública Magisterial define al director como la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, de promover las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos. Díaz (2010).

Para Chiavenato (2009) se refiere a la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas”, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”

De acuerdo con Mondragon (2016) Un directivo puede ser un buen comunicador, pero si no tiene un enfoque estratégico, su impacto será limitado. Para ser efectivo en el manejo de conflictos y en el trabajo en equipo debe saber escuchar y transmitir en forma convincente sus ideas. Podrá concebir una visión y estrategias muy consistentes, pero si no sabe liderar y motivar a la gente, es difícil que logre convertirlos en resultados.

Desde el ámbito nacional las políticas públicas para la formación y capacitación de directores surgen como necesidad a partir de los resultados de aprendizaje.

Los bajos niveles de aprendizaje alcanzados en la evaluación PISA (2012) y ECE (2012, 2013) cuestionan la gestión pedagógica de la escuela y las responsabilidades compartidas de docentes, directores, principalmente, y de las madres y padres de familia es por ello que se viene realizando una serie de capacitaciones promovida desde el Minedu. en convenio con diversas casas de estudio, para empoderar al director y su equipo directivo en estrategias para la gestión de un buen clima institucional en el marco del fortalecimiento de las habilidades interpersonales como la empatía el buen trato tolerancia a la frustraciones manejo de grupo y así mejorar la gestión institucional en su conjunto con el propósito de mejorar los aprendizajes en la mejora de la institución educativa que es el fin supremo de la educación. Uno de los módulos es la participación y clima institucional (Minedu. 2017).

Esta es una investigación que ayudará a reconocer y potenciar a los líderes, a partir del conocimiento del nivel de desarrollo de sus habilidades de liderazgo en el ejercicio de la dirección de manera que cada uno de ellos pueda lograr el máximo desarrollo posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una alta eficiencia para ellos mismos y para su equipo. Tanto a nivel local como nacional.

1.2. trabajos previos

1.2.1. Antecedentes internacionales

Para la presente investigación, nos respaldamos con el antecedente internacional de Flores (2015). En su tesis de doctorado. *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes* de España, tuvo como objetivo general es identificar el estilo de liderazgo que predomina en los equipos directivos públicos y determinar que es el liderazgo transformacional, diseño no experimental, estudio probabilístico aleatorio, muestra 575 docentes. La autora

llego a las siguientes conclusiones: 1. Los directivos de centros educativos con buenos resultados, presentan características conductuales más cercanas al liderazgo transformacional. 2. El liderazgo transaccional es instrumental y el transformacional implica la internalización de la motivación por inspiración, 3. El líder transformacional permitiendo generar entornos con altas expectativas para todos los miembros de la comunidad educativa al percibir mayor eficacia en el funcionamiento del centro, 4. El líder transformacional contribuyen a la mejora de los resultados de los aprendizajes de sus estudiantes de manera indirecta, mediante la organización y coordinación de trabajo, motivación a los docentes para el logro de objetivos, participación activa junto a docentes.

A su vez Sarmiento (2017), en su tesis de maestría *Relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del área central de la universidad central* tuvo como objetivo general identificar la relación entre la Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del área central de la universidad central, el tipo de investigación realizado es la compilación de información basado en un análisis de la teoría existente y de un estudio de campo, el enfoque sistémico de gestión de una unidad u organización cuya población fue de 602 trabajadores. Llegando a las siguientes conclusiones: 1. la caracterización de la gestión del talento humano relacionada con el desempeño del personal administrativo de la universidad central es, que existe un alto porcentaje de insatisfacción en relación con la evaluación de desempeño, pues los servidores la perciben como un elemento de sanción y no de mejoramiento. No perciben una evaluación de desempeño que aporte del análisis efectuado al área central, se establecieron debilidades en la gestión de talento humano inherente al subsistema evaluación de desempeño. 2. Se ha establecido que el 95% de los servidores desconocen los parámetros que se ha utilizado para la evaluación de desempeños y el 92% desconoce los estándares establecidos para el cumplimiento de los resultados lo que ha generado temor y resistencia a la aplicación de la evaluación. De las conclusiones se puede deducir que ha habido una mala comunicación con la población encuestada y lo han tomado como un elemento calificador y sancionador y por ende los resultados no son fiables.

Asimismo Andachi (2015), en su tesis *La teoría de la gestión del talento humano y el análisis del clima institucional en el Colegio Metropolitano José Miller Salazar del Ecuador*, tuvo como objetivo analizar la Teoría de la Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Clima Organizacional en el Colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar. Tipo de estudio descriptivo, método inductivo, tamaño de la muestra estudiantes 64, directivos y docentes 9 pertenecientes a dicho colegio. La autora llegó a la siguiente conclusión La gestión del talento humano es la esencia y estrategia fundamental para el desarrollo organizacional, despliega una sinergia efectiva con todas las personas de tal manera que se sientan y actúen como socias de la organización El clima organizacional en el Colegio Semipresencial Metropolitano José Miller Salazar, es desfavorable porque no se sienten a gusto con el estilo de liderazgo por la falta de motivación, la falta mejores condiciones laborales, la falta de trabajo en equipo, falta de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, estas son las percepciones que surgen en ciertos directivos, docentes y estudiantes.

En cambio Pereda (2016), en su tesis *las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)*, tuvo como objetivo analizar la valoración de las habilidades directivas en el sector público de Córdoba (España), intentando descubrir la posible relación o influencia entre la administración de pertenencia con un conjunto de habilidades directivas, tipo de investigación trabajo de campo que afecta a las cuatro administraciones y la aplicación de técnicas estadísticas de contraste la población estuvo conformada por 5000 habitantes. El autor llegó a la siguiente conclusión Las habilidades personales y directivas como ventaja competitiva se configuran con fuerza en un futuro que se puede considerar no tan lejano. La realidad de las organizaciones públicas presenta que las habilidades directivas crean ventaja competitiva en aquellas administraciones y entidades públicas que cuentan en sus plantillas con directivos, responsables y mandos intermedios que poseen y manejan adecuadamente las habilidades interpersonales.

Mientras que Cevallos (2013), en su tesis *Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral, dirección provincial agropecuaria de Santa*

Elena, Año 2013, del Ecuador, tuvo como objetivo determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Provincial Agropecuaria de Santa el tipo de investigación fue de campo cuya población fue de 58 personas entre 9 directivos y 49 servidores. La investigadora llegó a la siguiente conclusión que un porcentaje muy significativo considera que la capacitación al personal permite desempeñar mejor las funciones y responsabilidades que tienen a su cargo.

A su vez Ortega (2013), en su tesis *Gestión administrativa del talento humano y su incidencia en las empresas públicas administradoras de agua potable en la provincia del Carchi*, Ecuador, tuvo como objetivo general determinar como la gestión administrativa del talento humano incide en el desempeño laboral de los servidores y servidoras de la empresa pública administradora de agua potable de Tulcán EPMAPA – T., el tipo de investigación realizada fue el descriptivo con un enfoque cuantitativo, la población estuvo conformado 87 trabajadores por todo el personal que labora en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán de acuerdo a sus niveles jerárquicos y funciones. La autora llegó a la siguiente conclusión que es importante concienciar de ciertos elementos, reglamentos y manuales que dispone la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán para así lograr un empoderamiento por parte de los empleados de la misma.

1.2.2. Antecedentes nacionales

Consideramos importante los antecedentes nacionales como los de Sánchez (2017), en su tesis *Las habilidades directivas en la gestión institucional de la red 19 de la UGEL 04 Comas, 2016*, tuvo como objetivo es determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión institucional de la Red 19 de la UGEL 04 Comas, el tipo de investigación fue básico cuantitativo – correlacional causal, tuvo un enfoque hipotético deductivo , la población estuvo conformado por 120 docentes de la Red 19 UGEL 04 Comas, como técnica utilizó la encuesta para recabar información, la autora llegó a la siguiente conclusión que las habilidades directivas tiene influencia en la gestión institucional de la Red 19 de la UGEL 04

Comas 2016 ($r^2 = 0.341$). De acuerdo al pseudo R cuadrado, la eficiencia de las habilidades directivas en la gestión institucional de la Red 19 UGEL 04 Comas 2016 se debe al 34.1% de las habilidades directivas, sin embargo la dependencia más estable es el coeficiente de Negelkerke en el cual la eficiencia de la gestión institucional la Red 19 de la UGEL 04 Comas 2016 se debe al 45.5% de las habilidades directivas.

Quilcate (2017), en su tesis *las habilidades directivas y la labor docente en el nivel secundario en las instituciones educativas de la Red 03 en la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho 2015*, tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas y la labor docente en el nivel secundario en las instituciones educativas de la Red 03 en la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho 2015, el tipo de investigación fue aplicada diseño no experimental descriptivo correlacional con un enfoque cuantitativo la población estuvo conformada por 250 docentes y una muestra de 80 docentes del nivel secundario de la Red 03 en la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho, se aplicó la técnica de la encuesta. El autor concluyó que la relación entre las habilidades directivas del director y la labor docente en el nivel secundario en las instituciones educativas de la Red 03 en la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho 2015; es significativa, teniendo en cuenta el análisis de correlación de acuerdo a Rho de Spearman y al coeficiente de correlación "0.899" nos demuestra una significancia alta. Esto quiere decir que si, a buen trabajo directivo buena labor docente.

Ya palacios (2016), en su tesis *habilidades directivas, capacitación y gestión del talento humano. Ministerio de Economía y Finanzas . Lima 2016*, tuvo como objetivo de determinar la influencia de las habilidades directivas y la capacitación en la gestión del talento humano en el Ministerio de Economía y Finanzas. Lima. 2016, tipo de investigación fue básico sustantivo, explicativo, diseño no experimental transversal, la población estuvo conformada por 2101 trabajadores , siendo la muestra de 325 trabajadores. El autor llegó a la conclusión de que existe una influencia estadísticamente significativa de las habilidades directivas y la capacitación en la gestión del talento humano.

Probándose la hipótesis alternativa rechazando la hipótesis nula, existe una influencia entre las variables de magnitud moderada.

También Almonte (2015), en su tesis *gestión del talento humano en relación al buen desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Corani – provincia de Carabaya, 2015* el objetivos del proyecto es mejorar la calidad de información suministrada a ellos, además, se poseen los recursos técnicos, materiales y económicos necesarios para su ejecución. El tipo de investigación es no experimental descriptivo, siendo el diseño correlacional, el método de investigación que se aplicó es la descriptiva y el nivel de investigación es el cuantitativo. La población está representada por 66 docentes de los niveles de educación primaria y secundaria del distrito de Corani, provincia de Carabaya. Llegando a la siguiente conclusión: La relación que existe es positiva moderada entre la gestión del talento humano con el buen desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Corani – Carabaya, así se observa, una correlación con la prueba estadístico de la “r” de Pearson, lograndose el 0.565 con una significancia de 0.01 bilateral, y ponderando al valor porcentual se logra el 32% entonces la gestión del talento humano son independientes moderadamente al buen desempeño docente y viceversa, por otro lado, la administración del talento humano ha ido evolucionando a medida que la globalización avanza, investigando y acumulando experiencias que están contribuyendo a la formación de un conjunto de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal, a hacerlo más eficiente y efectivo.

Mientras que, Espinoza (2013), en su tesis *Gestión del talento humano competencia administrativa de los directores en las instituciones educativas de la Ugel 04 en el marco de la ley de la Reforma Magisterial 2013* cuyo objetivo general fue determinar la relación entre gestión del talento humano y la competencia administrativa de los directores en las instituciones educativas de la UGEL 04 en el marco de la ley de la Reforma Magisterial. El estudio realizado fue de tipo básico, nivel correlacional con diseño no experimental de corte transversal y la muestra está constituida por 199 directores. Conclusión que la existencia de un grado considerable de gestión de talento humano tiene relación directa y

significativa con niveles categóricos de competencia administrativa, propiciando la eficacia del programa.

Para Inca (2015), en su tesis *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2015* tuvo como objetivo principal, determinar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. Con un Enfoque Cuantitativo siendo el diseño de investigación de tipo transaccional correlaciona. La población de esta investigación ha estado conformada por el total de 203 trabajadores de todo el nivel de personal que prestan servicios a la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. Solo en la parte administrativa de la municipalidad. A la conclusión que llego el investigador fue: La Gestión de Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, luego de someterse al coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano, que se apreciará en el desempeño laboral del trabajador. De las conclusiones se puede inferir que la hipótesis se acepta y se rechaza la hipótesis nula.

Mendoza (2015), en su tesis *Gestión del talento humano y el desempeño docente en la Institución Educativa 6024 José María Arguedas de Tablada de Lurín, Villa María del Triunfo, 2014* tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño docente tipo de investigación básica y diseño no experimental correlacional, bajo un enfoque cuantitativo y un método hipotético deductivo, habiendo utilizado cuestionarios tipo Likert como instrumentos de recolección de datos aplicados a una muestra comprendida por 98 docentes. Se llegó a la siguiente conclusión la gestión del talento humano se relaciona directa y significativamente alta con el desempeño docente en la Institución Educativa de Tablada de Lurín, Villa María del Triunfo, 2014; habiendo obtenido un coeficiente de Spearman ($\rho=,737$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p=,000 <.05$). de las conclusiones el investigador se desprende que las variable.

En ese sentido Ponce (2015), en su tesis *gestión del talento humano y desempeño docente de nivel secundaria en la red 03 Ugel 01 San Juan de Miraflores 2014*, tuvo como objetivo establecer la relación de la gestión del talento humano y el desempeño docente. El tipo de investigación fue básica de naturaleza descriptiva – correlacional, el diseño fue no experimental de corte transversal – correlacional. La muestra estuvo conformada por 134 docentes del nivel secundaria. Se aplicó la técnica de la encuesta con cuestionario tipo escala de Likert para ambas variables. Conclusión: existe una correlación moderada y significativamente entre la gestión del talento humano y el desempeño docente del nivel secundaria en la red N° 03 Ugel 01 – San Juan de Miraflores -2014, con un nivel de significancia de .50, Rho de Spearman=.644 y $p=.000<.05$.

De acuerdo con Aguilar y Guerrero (2014), en su tesis *las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de jurisdicción de la UGEL 04,2013*, para obtener el grado de magister en administración de negocios y relaciones internacionales, tuvo como objetivo conocer la relación que existe entre las habilidades directivas personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores con la satisfacción laboral del personal docente en los centros de educación básica alternativa estatales de la UGEL N°04, año2013, el tipo de investigación es descriptiva correlacional causal, la población estuvo conformada por 320 personas entre directivos y personal docente y una muestra de 172 encuestados. Los autores llegaron a la siguiente conclusiones primero los directores necesitan tener y mantener tres habilidades como: las habilidades personales, conocimientos y competencia y en el campo especializado; habilidades interpersonales de buen trato a los subordinados como son el personal docente, de servicio, estudiantes y usuarios ; por último la habilidad de trabajar en grupo para articular las acciones pedagógicas, lograr metas y objetivos, segundo los docentes indican que los directores deben saber explicar cómo se articula la funcionalidad de las necesidades de las instituciones, utilizar técnicas o estrategias adecuadas para superar la poca motivación, los directores deben contar con capacidades y conocimiento para determinar cuáles son las principales necesidades y solución de conflicto.

Mientras que Torres (2013), en su tesis *Gestión del talento humano con el desempeño docente en las instituciones educativas de Tablada de Lurín, Villa María del Triunfo, 2013*, cuyo objetivo es determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño docente en las instituciones educativas de Tablada de Lurín, Villa María del Triunfo, 2013. Es de tipo básica y diseño no experimental, correlacional, transversal; utilizó cuestionarios que aplicó a una muestra de 98 docentes, llegando a las siguientes conclusiones: En la instituciones educativas de la zona antigua de Tablada de Lurín, se percibe una gestión del talento humano inadecuado, con un 64% de docente que perciben un nivel medio donde los directivos no brindan atención a las potencialidades de los docentes. Existe una relación directa entre la percepción de la gestión del talento humano y la dimensión personal del desempeño docente en la I.E de la zona antigua de Tablada de Lurín.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Habilidades directivas

Para esta investigación, las bases teóricas se dirigen a desarrollar y analizar los conceptos referidos Habilidades directivas

Teoría clásica,

Modelo tradicional Frederick Taylor y administración científica (1969) refiere que, “los gerentes quienes determinaban cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas, y después, motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales, de manera que cuanto más producían, más ganaban”. Huerta y Rodríguez (2014).

Modelo de relaciones humanas

Elton (1946) citado Huerta y Rodríguez (2014). Señala que las rutinas de las mismas actividades disminuyen la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crearla. La conclusión que se derivó de ello fue que los gerentes

pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes.

Modelo de recursos humanos.

Dentro de este modelo se encuentra las teorías X,Y y Z . la teoría X sostiene que las personas prefieren trabajos simples, que no tengan responsabilidades bajo su cargo; la teoría Y refiere que hay personas que les gusta trabajar y se comprometen aceptando responsabilidades, frente a un conflicto aplican su imaginación, ingenio y creatividad; la teoría Z desarrollada en Japón, a la que William Ouchi indica que el líder; crear un ambiente de confianza, donde debe predominar la colaboración sobre la competencia, Huerta y Rodríguez (2014).

Teorías contemporáneas

Según Locke(1968) Psicólogo Estadounidense reconoce que la motivación central es la teoría de fijación de metas, que consiste en que las metas específicas y con cierto grado de dificultad incrementan el desempeño, sienten que vale la pena esforzarse, que aquellos que no lo tienen metas o se proponen metas fáciles.

Teoría de reforzamiento

De B.F. Skinner sostiene que la conducta tiene causa externa es decir si deseamos que la conductas positivas se vuelvan a repetir se tiene que aplicar reforzadores. Esta teoría ignora las metas, expectativas y necesidades de las personas, esta teoría se basa en los reforzadores positivos es decir en las recompensas. Desde este punto de vista los directores deben liderar cambios positivos con el personal administrativo y docente con algunos reforzamientos como estímulos, reconocimiento, felicitación, públicas y así reforzar las conductas positivas. Huerta y Rodríguez (2014).

Gestión del talento humano

El término de talento humano en la actualidad, se reconoce a los trabajadores, no se adoptó sino después de las teorías modernas, esto se debe a que los trabajadores en la época clásica sólo se consideraban máquinas, la gestión del talento como proceso surge en la década del 90 del siglo pasado, y actualmente

se sigue implementando en vista de la necesidad de impulsar el éxito de todo evento como académico, Administrativo, empresarial, social, cultural etc. Las entidades que han implementado la gestión del talento humano no han hecho sino con el propósito de solucionar la carencia del trabajador para que este sea más eficiente y demuestre productividad, además con propósito de mantener en su ubicación al servidor. En la actualidad muchas entidades básicamente públicas hacen denodados esfuerzos por tener servidores eficientes, pero al no tener un estímulo acorde a su desempeño y una política de estado que premie el esfuerzo y la eficiencia, por lo que dichos trabajadores se ven en la necesidad de migrar a otros puestos.

Chiavenato I. (2007) señala (durante el siglo xx se le consideraba el siglo de las fábricas lo que ocasionó cambios estructurales en las organizaciones marcando tres grandes eras: la era industrial neoclásica, la era de la industria neoclásica y la era del conocimiento:) (a) La era de la industria neoclásica, abarca desde 1840 después de la revolución industrial hasta mediados de 1950 durante este periodo las empresas tuvieron una estructura organizacional burocrática jerarquizado con un formato piramidal y centralizado. La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como una medida extra para las organizaciones de esa época. Lo que más importaba era la producción a mayor escala y menor costo con un diseño mecanicista. Las personas era consideradas recursos para la producción al igual que las máquinas, equipo de trabajo, capital; (b) la era de industrialización neoclásica que abarca desde 1950 hasta 1990. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local, regional al ámbito internacional acentuándose la competencia entre empresas, durante este período surge la teoría de los sistemas y afines la teoría de las contingencias con una visión sistémica y multidisciplinaria (holística), el sistema de administración piramidal se volvió lenta y rígida frente a los cambios estructurales de la sociedad, las organizaciones intentaron nuevos modelos estructurales. Los modelos matriarcales propicio una mejora en la arquitectura organizacional y en las unidades estratégicas de negocio donde se podía administrar mejor, con más agilidad y estaba más del mercado y del cliente; (c) Era del conocimiento, se inició en la década de 1990 hasta la actualidad, con el avance de la ciencia y la

tecnología de la información, el conocimiento empezó a cruzar el planeta en milésimas de segundos lo cual sentó las condiciones básicas para la globalización la economía internacional se transformó en una economía mundial y global las organizaciones se volvió intensa y compleja, el capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento volviéndose más rentable. En la era del conocimiento el empleo empezó a migrar del sector industrial al sector de los servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, lo que señala el camino hacia una era de pos industrialización sustentada en el conocimiento y en el sector terciario.

Enfoque sistémico

Chiavenato I. (2007) considera al enfoque sistémico a la relación abierta interacción que existe entre las personas y la organización pudiendo dividirse en tres niveles: a) nivel del comportamiento social (la sociedad como macro sistema): permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacción entre ellas. Este nivel retrata las relaciones de la organización como un todo con la sociedad. El nivel social funciona como la categoría ambiental del comportamiento organizacional. b) Nivel del comportamiento organizacional (la organización como un sistema): visualiza la organización como un todo, dentro del cual sus componentes interactúan entre sí y también con los elementos relevantes del ambiente. c) Nivel del comportamiento individual (el individuo como un microsistema): permite una síntesis de varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y una mejor comprensión de la naturaleza humana. Este nivel refleja el comportamiento de las personas y de los grupos en la organización.

Enfoque del reclutamiento

Chiavenato, I. (2009). Señala que el reclutamiento tiene por objetivo elegir a los mejores candidato para una organización y mantener el statu quo o para lograr el éxito y la competitividad.

1.3.1. Variable I: Habilidades directivas

Whetten et al. (2016). Considera que las habilidades directivas como conductas, no son atributos de la personalidad, consiste en acciones que conducen a resultados positivos, pueden ser observados, controlables, se pueden desarrollar, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación. Siendo los aspectos fundamentales para la administración y el liderazgo ; el desarrollo de habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales. (p.11).



Figura 1: Habilidades directivas esenciales (obtenida de Whetten A. y Cameron K. (2016, p.12))

Habilidades

Whetten et al. (2016). “La habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos”.

Aptitud

Whetten et al. (2016). “Aptitud se refiere a las habilidades y destrezas innatas que el individuo aporta en el trabajo”

Autoridad

Whetten et al. (2016). “Es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplida por sus subalternos”.

Dimensión 1 : Habilidades personales

Whetten et al. (2016). “El desarrollo del autoconocimiento; manejo del estrés y el bienestar personal, y solución analítica y creativa de problemas. Estas habilidades se concentran en asuntos que no implican a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo”. (p.11).

Griffin et al. (2016). “Las habilidades personales se refieren a las fortalezas y debilidades que el individuo lleva consigo al centro de trabajo, a medida que vaya creciendo, madurando y adquiriendo conocimientos y experiencia, también podrá desenvolverse y perfeccionar su personalidad”. (p.35).

El autoconocimiento

Huerta et al. (2014) “el autoconocimiento implica conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones” (p. 251).

Whetten et al. (2016) señala que durante más de 2000 años, el conocimiento del yo interno se ha considerado un aspecto central del comportamiento humano. Que es fundamental para mejorar nuestras habilidades directivas. También podría suceder si adquieren nuevos conocimientos acerca de sí mismo, es posible que éste sea negativo o que les genere sentimientos de inferioridad, debilidad, incompetencia o vergüenza, así que lo evitan. De esta forma, evitamos el crecimiento personal, porque tememos averiguar que no somos todo lo que quisiéramos ser. Freud (1956) aseveró que el hecho de ser completamente honesto con uno mismo es el mejor esfuerzo que un individuo puede hacer, porque la plena honestidad requiere una búsqueda continua de más información acerca del yo y un deseo de mejoramiento personal.

Carl Rogers (1961) propuso que el autoconocimiento y la aceptación de uno mismo son requisitos para la salud psicológica, el crecimiento personal, y la capacidad de conocer y aceptar a los demás.

Whetten et al (2016) “diversos estudios revelan que las personas que no revelan mucho de sí mismo son menos saludables y más aisladas que quienes suelen revelar información personal” (p.46).

Whetten et al (2016) El conocimiento personal le ayudará a entender sus propias suposiciones, puntos detonantes, línea sensible, zona de comodidad, fortalezas, debilidades e inclinaciones. Lo que es más importante, le ayuda a conocer sus propios dones y fortalezas especiales, y sacar ventaja de sus talentos.

Huerta et al (2014) señaló que la autorregulación es controlar los estados internos como impulsos actuando con creatividad y que el área encargada lo puede hacer cuando el cerebro está en calma de lo contrario reacciona con ansiedad, pánico, irritación enojo a fin de auto protegerse. Además la autorregulación emocional no debe ser en excesivo llegando a extremo de sofocar los sentimientos y la espontaneidad, de ser crónica puede inhibir el pensamiento y el desempeño intelectual dificultando la interacción social.

La inteligencia emocional

Goleman D. (1996) es lo que (nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará más posibilidades de desarrollo personal).

Whetten et al (2016) se refiere a la capacidad de identificar, entender y manejar las señales emocionales. Esta habilidad no implica ser apático todo el tiempo, también son capaces de mostrar una amplia gama de emociones y de diferente intensidad (p. 49-50)

Whetten et al (2016) la inteligencia emocional se refiere a la capacidad de identificar, entender y manejar las señales emocionales, mientras que la competencia emocional se refiere a las capacidades y habilidades no cognoscitivas que afectan el funcionamiento de los seres humanos. (p.49)

Huerta et al (2014) define como la capacidad para conocer y controlar las emociones propias y ajenas, con la finalidad de obtener determinados objetivos. Las principales cualidades son: conciencia de uno mismo, equilibrio anímico, motivación, control de los impulsos y sociabilidad.

Para Ibañez Machicao, M.(2011) es “desarrollar un coeficiente emocional con ciertas cualidades, como constancia, flexibilidad, optimismo, etc”. (p.67)

¿Cómo conocernos mejor?

Según “la ventana de Johari”, es uno de los modelos más interesantes en Psicología Cognitiva para describir la interacción humana. Fue llamado así debido a los nombres de sus dos fundadores Joseph Luft y Harry Ingham (1955).

Los autores refieren que permite revisar el proceso de interacción humana explorando como fluye la comunicación entre los protagonistas y así mejorar la comunicación interpersonal. Está dividida en cuatro partes, (abierto, oculto, ciego y desconocido): (a) Área libre: El primer *cuadrante (espacio superior izquierdo)* en esta área las personas son conscientes de sus virtudes y reconocen algunos defectos y los demás también lo identifican así, la persona se muestra tal como es. (b) *Área ciega: En la parte superior derecha* en esta área las personas no son conscientes de su yo, lo ignoran pero es observado por los demás, es lo que nuestros amigos saben de nosotros, por ejemplo la forma como se relaciona o algunos defectos que no lo aceptados por tener algún complejo, frustración o trauma. (c) *Área oculta;* contiene la información que es desconocida para los demás, no lo mostramos, aquí se encuentran sus secretos. (d) *Área desconocida;* representa aquella parte de nuestra personalidad de la que no somos conscientes ni tampoco los demás saben de nosotros. Esta es nuestra área inexplorada aquí pueden estar nuestros talentos. Según Johari a través de esta dinámica las

personas pueden liberarse del área ciega y oculta y ampliar su área libre con el fin de mejorar sus relaciones interpersonales y corregir algunos defectos o debilidades y aceptar sus fortalezas.

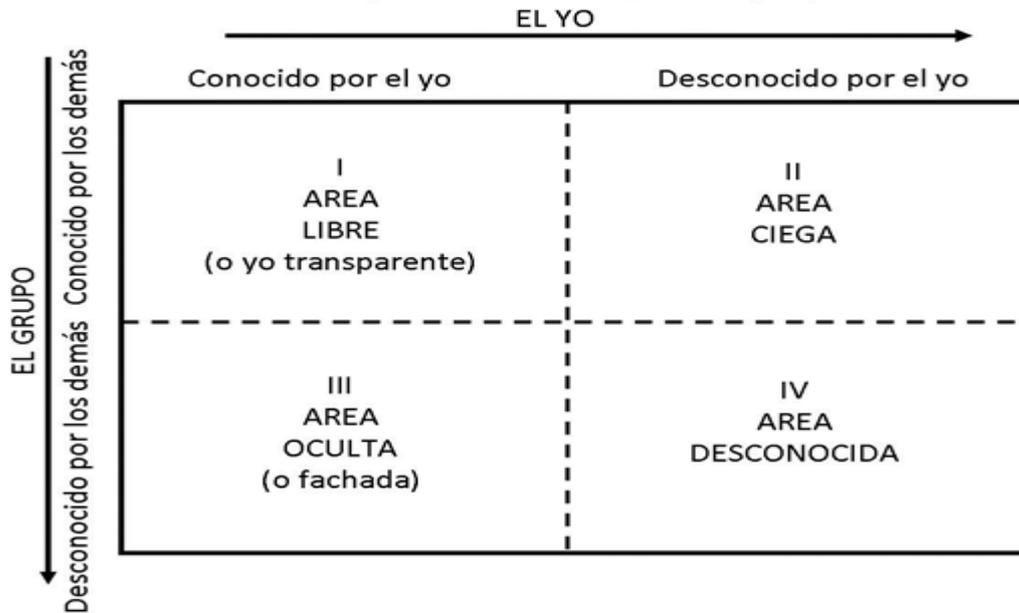


Figura 2. Modelo la ventana de Johari, extraído de Silvino J. (1987)

Manejo del estrés

Whetten et al (2016) El manejo del estrés es una habilidad administrativa importante entre los requisitos de un director competente (p.90).

De acuerdo con la teoría de Lewin, las fuerzas que afectan a los individuos generalmente están equilibradas, en el campo de fuerza señalando que el poder de las fuerzas impulsoras tiene el mismo poder que las fuerzas restrictivas. Considere al estrés como las fuerzas impulsoras (factores estresantes) ejerciendo mayor presión en las personas generaría resultados patológicos como: ansiedad, enfermedades del corazón, colapso mental, fatiga o crisis. Pero por el contrario si las personas tiene mayores fuerzas restrictivas (mecanismos de enfrentamiento, resiliencia) los factores estresantes se inhiben ocasionando: baja frecuencia cardiaca, buenas relaciones interpersonales, estabilidad emocional y manejo del estrés.

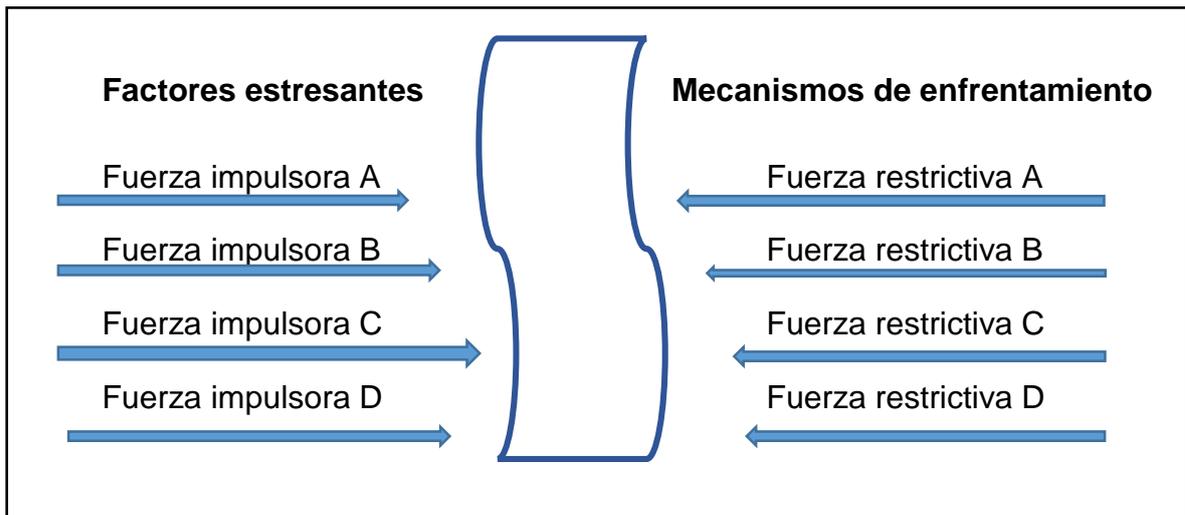


Figura 3: Niveles de fuerzas del estrés (obtenida de Whetten D. y Cameron K. (2016, p.92))

Manejo del Estrés

Lehrer (1996) señala que primero eliminar o reducir factores estresantes a través de un nuevo entorno, segundo incrementar la resiliencia personal y por último desarrollar técnicas para enfrentar los factores estresantes, se trata de estrategias reactivas o estrategias de resiliencia proactivas. (diseñadas para iniciar una acción que resista los efectos negativos del estrés. Whetten et al p. 92 (2016)).

Para Griffin et al. (2016). Uno de los factores más estresantes para la administración es el tiempo ejemplo entregar un proyecto para mañana lo que debe de hacer es tranquilizarse, hacer un acopio de fuerzas y empezar a resistirse a los efectos negativos, llamar a casa que llegará tarde, pedirá un café y se pondrá a trabajar hasta concluir lógicamente terminará agotado pero feliz.

Proceso creativo

Griffin et al. (2016). Refiere cuatro etapas del proceso creativo, primero, preparación es decir tener una preparación formal con estudios en administración o dirección al nivel de licenciatura o maestría para que “agarre velocidad” y empiece a hacer aportaciones creativas; segundo Incubación, periodo de concentración en la cual madura y desarrolla el conocimiento, para dar descanso

al pensamiento realizan actividades físicas, Bill Gates se retira dos veces al año a una cabaña de madera aislada a un bosque para reflexionar en las tendencias de la tecnología; Tercero aplicación, representa la agrupación de todos los pensamientos e ideas que fueron madurando durante la incubación y por último, Comprobación, incluye experimento científico para determinar si la aplicación conduce a resultados esperados.



Figura 4: Procesos creativos (obtenida de Griffin et al. (2016, p.12))

La inseguridad

Gómez, et al. (2008) indica que la inseguridad laboral crónica es una importante fuente de estrés y puede provocar peor rendimiento y peor productividad

Eliminación de factores estresantes

Para Whetten et al. (2016). Cambie de tarea, utilice a creatividad y desarrolle otras actividades; forme unidades de trabajo identificable, los trabajadores aprenden las funciones de los demás pudiendo desarrollar proyectos; establezca relaciones con los clientes; incremente la autoridad en la toma de decisiones; abra canales de retroalimentación; la comunicación clara de expectativas reduce el estrés; establezca metas o objetivos deseados.

¿Qué es resiliencia?

“Es la capacidad que tienen algunas personas de salir adelante frente a la adversidad” Minedu, manual para docente P.F.R.H. 3° p.213.

Whetten et al. (2016). Señala “la resiliencia psicológica se refiere a la capacidad de una persona para volver a su condición original después de experimentar algún trauma, desafío o amenaza” (p.107).

Solución de problemas

Whetten et al. (2016). Señala que existe dos tipos de solución de problema: (a) Analítico. El primer paso, definir el problema (hacer diagnóstico), segundo generar soluciones alternativas, tercer paso evaluar y seleccionar alternativas es decir sopesar las ventajas y desventajas de cada alternativa propuesta, finalmente llevar a cabo la solución y hacer seguimiento. (b) Creativo. Una forma creativa es la imaginación se refiere a la creación de ideas, segundo mejorar los procesos o funciones y ser los mejores, tercero inversión tratar de lograr metas con rapidez y competitividad, cuarto es la incubación se logra la creatividad mediante trabajo en equipo.

La creatividad

Huerta et al. (2014) considera a la creatividad como cualquier otra cualidad que se debe ejercitar, la creatividad no se puede forzar es espontánea y libre; sin embargo es posible educarla y ejercitarla para que sea creativa con más frecuencia y mayor intensidad, para mejorar la creatividad debe tener presente los siguientes principios: lea buenos libros, dedique tiempo a la reflexión, encuentre diversión en resolver problemas, reconozca los propios errores, exprese y fundamente las creencias personales, sea observador, aprenda a escuchar a diferenciar los ruidos de los sonidos, sensibilice sus sentidos, exprese claramente, no tema asumir riesgo entre otros.

Dimensión 2 : Habilidades interpersonales

Whetten et al. (2016). "Establecimiento de relaciones mediante comunicación de apoyo; obtención de poder e influencia; motivación de los demás y manejo de conflictos. Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas". (p.11).

Griffin et al. (2016) los directores y/o gerentes pasan una cantidad considerable de tiempo interactuando con personas de dentro y de fuera de la organización. Deben tener habilidades interpersonales; es decir, la capacidad para comprender y relacionarse con personas y con grupos, así como para motivar a otros para que den su mejor desempeño.

Algunos elementos básicos de las habilidades interpersonales son: reconocer las diferencias individuales, comprender la diversidad, trabajar con equipos, manejar los conflictos, motivar a otros y dirigir las conductas en el centro de trabajo.

Huerta et al. (2014). “La inteligencia interpersonal es la habilidad de entender a otras personas, su forma de desempeñarse en el empleo y cómo trabajar cooperativamente con ellas” (p.264)

Para Huerta la inteligencia interpersonal es polifacética, incluye una gama de aptitudes interpersonales como: comprender a los demás siendo empáticos, ser sinceros con nuestros deseos y requerimiento, ser capaz de dar y recibir información, motivar a los demás para que actúen, resolver conflictos reconociendo la raíz del problema y trabajar en equipo.

Motivación

Huerta et al. (2014). Señala que es la disposición que tienen las personas para desarrollar altos niveles de esfuerzo a fin de lograr metas en la organización pero además satisfacer sus necesidades personales.

Gómez, et al. (2008) menciona que la motivación “hace referencia al deseo de una persona de hacer su trabajo lo mejor posible, o de ejercer el máximo esfuerzo para desempeñar las tareas asignadas. La motivación llena de energía, dirige y mantiene el comportamiento humano”.

Manejar el conflicto

Huerta et al. (2014).señala que para manejar un conflicto se tiene que Negociar y resolver desacuerdos tomando las siguientes actitudes: manejar con diplomacia y tacto a las personas difíciles y las situaciones tensas, detectar los potenciales conflictos y ayudar a reducirlos, alentar el debate y discusión franca, orquestar soluciones que beneficien a todos.

Griffin et al. (2016). Menciona que el conflicto es un elemento ineludible de las relaciones interpersonales en las organizaciones, en años recientes, si bien

los conflictos pueden significar un gran problema hay otros que son beneficiosas cuando es manejado en forma cordial y constructiva llegando a acuerdos y mejorando las relaciones y desempeños.

Whetten et al. (2016). Indica que los directivos que manejan los conflictos adecuadamente deben ser expertos en el uso de tres habilidades esenciales: Primero ser capaces de diagnosticar en forma precisa los tipos de conflictos; segundo, seleccionar una estrategia adecuada para manejar el conflicto. Tercero, resolver los conflictos interpersonales de manera efectiva sin dañar las relaciones entre las personas que estaban en conflicto.

Equipos

Whitten d. et al. (2016). Menciona que los equipos son un conjunto de individuos que interactúan y que realizan actividades interdependiente.

Dimensión 3 : Habilidades grupales

Whetten et al. (2016). “involucrar a otros; formación de equipos efectivos, de trabajo en equipo, y liderar cambios positivos. Estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando usted participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo”. (p.11)

Facultamiento

Whetten et al. (2016). El facultamiento o empoderamiento es una estrategia que utilizan los directores a fin de motivar y vigorizar intrínsecamente a los empleados, lo cual consiste en dotarlos de libertad para tomar decisiones e innovar y así realizar con éxito la labor que desempeñan.

Según Whetten et al. (2016).Facultamiento significa “habilitar; ayudar a las personas a desarrollar un sentimiento de confianza en sí misma; ayudarlas a superar sentimientos de impotencia o abandono y alentar a emprender acciones. Significa fomentar la motivación intrínseca para actuar”. (p.367).

Selección

Galeano Pedraza L. (2012) define la selección del talento humano como el “proceso mediante el cual la empresa clasifica los solicitantes de empleo por área de trabajo y, según la vacante” (p.41).

1.3.2. Variable II “Gestión del talento humano”

Origen de la palabra gestión

“La palabra gestión viene del latín gestio, gestionis, compuesta de gestus (hecho, concluido), participio del verbo gerere (hacer, gestionar, llevar a cabo) y el sufijo-tio (-ción = acción y efecto).” De ahí también la palabra gestionar. Diccionario Etimológico español en línea.

Gestión proviene del latín gestus que significa hechos o procesos concluido, además proviene del verbo hacer que implica gestionar, conducir o desarrollar.

Historia del Talento Humano

Según Chiavenato sostiene que: (2009) la antigua administración de recursos humanos (ARH) cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano (GTH). Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares.

Tomando en consideración el aporte de Chiavenato se concluye que la gestión del talento humano ha ido desarrollándose, prueba de ello es que las entidades hoy se ven en la necesidad de implementar a sus trabajadores en el manejo de diferente estrategia para impulsar o promover el éxito de la entidad.

Talento humano

Chiavenato, I. (2009) señala que una persona posee talento cuando tiene alguna cualidad competitiva que sobresalga o que la valore, considerando para ello

cuatro aspectos esenciales: (a) conocimientos, se refiere al nivel cultural; (b) habilidades, capacidad de utilizar y aplicar esos conocimientos para generar resultados positivos; (c) juicio, es decir ser crítico, analítico, proveer y priorizar oportunidades; (d) Actitud, es decir ser emprendedor y enfocarse por lograr grandes resultados, metas u objetivos así sea asumiendo riesgos.

Gestión del talento humano

Chiavenato, I. (2009) señala que administrar el talento humano se convierte cada día en la gestión indispensable para el éxito de las organizaciones. Para aumentar el capital humano, intelectual, personal y organizacional es necesario tener en cuenta los seis procesos básicos para la gestión del talento humano, procesos para: integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones.

Ibañez (2011) señala que: la gestión del talento humano es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización.

Salom, P. (2010) señala que la gestión del talento humano es una de las funciones administrativas dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. Es decir los gerentes son los llamados a reclutar, entrevistar, seleccionar y entrenar al personal que tiene a su cargo

Podemos señalar que el área de recursos humano en la era el conocimiento ha ido cambiando en gestión del talento humano en donde las personas son consideradas agentes activos e inteligentes convirtiendo al área más amigable, competitiva, descentralizada y por ende muy importante para la organización.

Se asume de los autores que cuando nos referimos a la gestión del talento humano, estamos sindicando que el responsable de la entidad (director,

administrador gerente, etc) conozcan la importancia de la gestión del talento humano para tener un valor agregado en la empresa o entidad y es por ello que deben tomar decisiones de manera colegiada con su equipo, y en otros casos delegar responsabilidades, pues ya forma parte del pasado que los directivos estén tomando decisiones de manera centralizadora ahora tiene que ser una gestión transparente y amigable a los usuarios en este sentido los integrantes de la entidad dejan de ser simples agentes pasivos para convertirse en seres dinámicos capaces de optimizar los demás recursos de la entidad.

Gestión de RRHH: retos Gómez, et al. (2008) señala que los directivos son los responsables de fomentar el éxito en la institución o equipo de trabajo a través de la ejecución de actividades en un tiempo previsto.

Dimensión I: Procesos para integrar

Según Chiavenato (2009) señala reclutar, seleccionar e incluir nuevo personal a la empresa o institución. así mismo, Andrew (2014). Sostiene que : “El reclutamiento de talento es cómo manejar un imán. Hay que crear un grado de magnetismo mediante: a. la marca de la empresa y Métodos adecuados para dirigir al personal”. (p.80).

Se puede inferir que integrar es atraer y seleccionar personas con cierto talento indispensable para la empresa o institución.

Reclutamiento

Chiavenato I. (2008) El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización, primordialmente es un sistema de información que utiliza la organización para divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo para cubrir algunas plazas.

Gómez, et al. (2008) es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una

combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos.

Estrategias corporativas

Gómez, et al. (2008) Existen dos tipos de encaje genérico entre estrategias corporativas y estrategias de RRHH. Por una parte, tenemos a las corporaciones que adoptan una *estrategia evolutiva* por medio de adquisiciones agresivas de nuevos negocios, que pueden no tener ningún tipo de relación con el resto. En las empresas que llevan a cabo esta estrategia, la gestión del cambio es crucial para la supervivencia. Se fomentan las iniciativas emprendedoras y se reduce el énfasis en el control porque cada unidad es relativamente autónoma. Las estrategias de RRHH que fomentan la flexibilidad, la reacción rápida, la iniciativa emprendedora, el reparto de riesgos y la descentralización son especialmente adecuadas. Puesto que la corporación evolutiva no está comprometida con un negocio o industria particular, puede contratar trabaja

Dimensión II: Proceso para organizar

Según Chiavenato (2009) se refiere a organizar la empresa o entidad de acuerdo a la función o actividad en cada puesto de trabajo que desarrollará el personal previa evaluación de desempeño.

Diseño de puesto

Chiavenato (2009) señala que es la manera en que la organización estructura y define las funciones de cada miembro señalando cuatro condiciones fundamentales: (1) funciones de los trabajadores; (2) como lo van a desarrollar, (3) señalar su autoridad superior; (4) autoridad.

El diseño de puestos incluye el contenido del puesto, las calificaciones del ocupante y las recompensas para cada puesto, con el propósito de satisfacer las necesidades de los empleados y de la organización.

Dimensión III: Proceso para recompensar

Según Chiavenato (2009) Se refiere a todo bien que incluye remuneración, recompensa, incentivo y remuneración que estimula el sentido de responsabilidad y esfuerzo.

Recompensa

Según Chiavenato (2009). “La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien, es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización”.

Remuneración

Gómez, et al. (2008) “La remuneración es el pago que reciben los empleados a cambio de su trabajo”. (p.34)

Dimensión IV: Proceso para desarrollar

Según Chiavenato (2009) indica que en la empresa o institución tiene como función capacitar, Incluye la formación y desarrollo de conocimientos, competencias, comunicación y conformidad, asesorando a los colaboradores para fortalecer sus deficiencias y reflexionar sobre sus fortalezas y debilidades en el desarrollo de sus actividades.

Dimensión V: Proceso para retener

Según Chiavenato (2009) señala que son los procesos que consiste en brindar condiciones ambientales y psicológicas satisfactoria al personal que labora bajo su gestión, teniendo una cultura organizacional con respecto al clima, disciplina, seguridad, higiene y calidad de vida; tiene como objetivo mantener a los participantes satisfechos y motivados para que permanezcan en la organización. En algunas entidades los trabajadores tiene un rendimiento bajo debido al modelo de orden y obediencia a ciegas con una disciplina rígida.

Dimensión VI: Proceso para auditar

Según Chiavenato (2009) se refiere al proceso de dar seguimiento y verificar el desempeño de los trabajadores así como un legajo del personal.

Talento

Según Alles (2008,) indica que “Es el conjunto de cualidades, dones y características que posee cada ser humano los cuales las hacen diferentes, por tal motivo en la actualidad se puede decir que el talento humano es primordial y de carácter esencial en cada una de las organizaciones”. (p.33)

Ríos,R. (2015) sostiene que el talento humano está reconocido ampliamente como la fuente principal para la creación de la riqueza en esta “era del conocimiento” en la que vivimos y trabajamos (p.34)

Infiriendo a lo dicho por los autores, el talento es un conjunto de características propias que posee cada persona para desarrollar determinadas actividades.

1.4. Formulación del problema

En base a Bernal (2010) el problema es lo que se transforma en objeto de reflexión y se percibe la necesidad de conocerlo y estudiarlo, buscando ser resuelto y que su resultado sea útil.

Un problema es un reto que todo investigador se propone para contrastar las posibles relaciones que tienen las variables y como es que una afecta o incide en la otra variable, así mismo como estos influyen en una determinada población.

Con el avance de la ciencia, la tecnología y la globalización las habilidades directivas y el área de recursos humanos han ido evolucionando tanto que ahora es de vital importancia que las instituciones educativas, tomen mayor importancia al rol que cumple los directivos y potenciar sus talentos, es por ello que ahora se habla de gestión del talento humano, por lo tanto los directores tiene que estar a la vanguardia capacitados para asumir este reto de seleccionar a los más competentes para integrar su equipo que lo llevará al éxito; organizar a los

trabajadores para que haya una mejor atención y productividad; recompensar es decir estimular a los trabajadores para que se encuentren satisfechos; y por su puesto auditar es decir llevar un control.

En vista de importancia que el gobierno le está dando a la educación me he atrevido a realizar el presente trabajo de investigación sobre las habilidades directiva y la gestión del talento humano para saber en qué medida estas variable se relacionan y que tanto puede influir en los directores de la RED02, UGEL 03 Lima Cercado.

1.4.1 Problema general

En base a lo citado, el problema de la investigación que se formula es el siguiente:

¿Existe relación entre las habilidades directivas y la gestión del talento humano en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017?

1.4.2 Problemas específicos

Problema Específico 1

¿Existe relación entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para integrar personas en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017?

Problema Específico 2

¿Existe relación entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para organizar personas en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017.

Problema Específico 3

¿Existe relación entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para recompensar personas en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017.

Problema Específico 4

¿Existe relación entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para desarrollar personas en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017.

Problema Específico 5

¿Existe relación entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para retener personas en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017.

Problema Específico 6

¿Existe relación entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para auditar personas en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017.

1.5. Justificación**1.5.1. Relevancia social**

La presente investigación trata sobre las habilidades directivas y la gestión del talento humano que deben poseer los directores que laboran en el Perú; mientras que, los directores están inmersos en labores administrativas educativas el 73% y tan solo el 27% en labores pedagógicas, sin embargo “El Marco del Buen Desempeño del Directivo establece como competencias de los directores, la promoción y liderazgo en la mejora de la práctica pedagógica de su equipo de docentes, así como el acompañamiento sistemático a los procesos pedagógicos con la finalidad de lograr las metas de aprendizaje establecidas; es decir, el liderazgo pedagógico del directivo se centra en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente”. Compromiso de gestión escolar Minedu. (2015)

1.5.2. Justificación Teórica- Epistemológica

Desde el punto de vista teórico el presente trabajo de investigación tiene el propósito de establecer en nivel de relación que existe entre las habilidades

directiva y gestión del talento humano en el desempeño de los directores, además permite a los directores conocer las teorías y habilidades que deben poseer así como las dimensiones que comprenden los procesos que conforman la gestión del talento humano. por lo que se formulan predicciones que a través del método deductivo, poder llegar a explicarlo y demostrarlo, lo cual es de suma importancia para validar el conocimiento científico.

Por otro lado, Bernal (2010) refiere que existe una justificación teórica cuando el estudio tiene el propósito de generar reflexión y polémica académica sobre el conocimiento, confrontar teoría, comprobar resultados o hacer epistemología del conocimiento que existe.

Por lo expuesto, el estudio es positivista porque se llega al conocimiento empírico mediante la observación de la realidad a través del método deductivo, una buena gestión administrativa es planificar, sumar esfuerzo, mejorar los desempeños y lograr metas.

1.5.3. Justificación Metodológica

Según Carrasco D. (2013) señala que “si los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos diseñados y empleados en el desarrollo de la investigación, tienen validez y confiabilidad, y al ser empleados en otros trabajos de investigación resultan eficaces, y de ello se deduce que pueden estandarizarse, entonces podemos decir que tiene justificación metodológica”.

La investigación realizada utiliza el método hipotético-deductivo y se elabora como estrategia para generar el conocimiento dos instrumentos en la escala de Likert : (1)nunca,(2) casi nunca, (3) a veces,(4) casi siempre,(5) siempre , opinión que constituyen aportes sobre la operacionalización de las variables habilidades directivas y gestión del talento humano de los directores, donde su estructura contiene las dimensiones de las variables citadas que encauzaron a la definición de indicadores y formulación de enunciados o ítems, que permite medir los niveles definidos para cada una de las variables y dimensiones en estudio. Estos dos instrumentos se validan por juicio de expertos y se calcula la

confiabilidad aplicando el coeficiente de Alfa de Cronbach, lo que garantiza la validez y la confiabilidad de la información, de tal forma que determina el nivel de relación que existe entre las variables.

1.5.4. Justificación Legal

El presente trabajo de investigación tiene como justificación legal en la ley general de educación 28244 Artículo 55°.- El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo, así mismo en el artículo 64 señala como objetivos del director: (a) lograr en la comunidad la excelencia de la calidad educativa; (b) delegar y fortalecer la capacidad de decisión para que el personal actúe con autonomía pedagógica y administrativa; (c) ser coherente con las disposiciones administrativas; (d) tener manejo eficaz, ser eficiente e innovador de su institución educativa; (e) desarrollar liderazgo democrático; (f) tener una gestión en el marco de una política de desarrollo integral; (g) sancionar los actos de corrupción en la gestión , etc.

Resolución Ministerial N° 657-2017-Minedu (2017) inciso 5.2.1. el director tiene las siguientes funciones:

- Establece metas y expectativas en coordinación con los docentes o promotoras educativas comunitarias (PEC) de la I. E. o programa.
- Vela por las condiciones de educabilidad: aulas organizadas, servicios higiénicos limpios, recursos disponibles para docentes y estudiantes.
- Promueve y participa en el desarrollo profesional de los docentes y promotoras educativos comunitarios.
- Promueve comunidades de aprendizaje con actores sociales, educativos, productivos y comunicacionales de la sociedad educadora.
- Es responsable, en el marco de sus competencias, de la dosificación de las tareas escolares cuando corresponda, de manera que estas sean cortas, necesarias, útiles y significativas para los estudiantes.
- Gestiona estratégicamente los recursos educativos (materiales, espacios y tecnologías).
- Vela por el adecuado uso de los recursos tecnológicos con fines pedagógicos.
- Gestiona las comisiones de trabajo de gestión institucional y pedagógica.
- Promueve espacios de participación de la comunidad educativa (padres de familia, estudiantes y otros actores).
- Planifica, coordina y evalúa el desarrollo de la gestión curricular.

Lidera la gestión escolar en el marco de un buen clima institucional. • Presenta a fin de año un informe de gestión a la UGEL o DRE/GRE dando cuenta de los cinco compromisos de gestión. • Brinda facilidades para el recojo de información al personal del Minedu debidamente acreditado, cuando sea requerido.

1.6. Hipótesis

En base a lo mostrado por Hernández et al. (2014) explican que la hipótesis es la guía para un estudio o una investigación, que muestra lo que se trata de probar y se define como explicaciones tentativas de lo investigado.

Como Arias (2012) señala que la hipótesis es una suposición que declara la posible relación entre variables, y se formula a fin de responder tentativamente a una pregunta o problema de investigación.

1.6.1 Hipótesis general

En la presente investigación se formula como hipótesis general lo siguiente:
Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión del talento humano en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017.

1.6.2 Hipótesis específicos

Hipótesis específica 1

Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para integrar personas en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017.

Hipótesis específica 2

Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para organizar personas en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017.

Hipótesis específica 3

Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para recompensar personas en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017.

Hipótesis específica 4

Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para desarrollar personas en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017.

Hipótesis específica 5

Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para retener personas en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017.

Hipótesis específica 6

Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para auditar personas en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017.

1.7. Objetivos

Conforme define Arias (2012) el objetivo de la investigación es una declaración que expresa lo que se quiere averiguar y conocer para contestar a un problema propuesto.

En base a Bernal (2010) el objetivo de la investigación es el propósito del trabajo de investigación que expresa el fin que pretende lograrse, por lo cual el desarrollo del estudio se orientará a lograrlo.

1.7.1 Objetivo general

Según Arias (2012) el objetivo general formula el fin preciso de la investigación relacionado directamente con la formulación del problema y se puede descomponer, por lo menos, en dos objetivos específicos.

Cita Bernal (2010) que el objetivo general debe manifestar la esencia de la propuesta del problema y la idea mencionada en el título del estudio.

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la gestión del talento humano en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017.

1.7.2 Objetivos específicos

Conforme define Arias (2012), un objetivo específico se desprende del objetivo general y coopera al logro de éste, indicando con exactitud las variables, dimensiones, conceptos, que serán objeto del trabajo de investigación.

Según Bernal (2010) que el objetivo específico se deriva del general y debe enunciarse de forma que esté orientado a alcanzar el objetivo general de tal manera que todos los objetivos específicos den la totalidad del general.

En base a lo mencionado, la presente investigación tiene los siguientes

Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para integrar personas en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para organizar personas en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017.

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para recompensar personas en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017.

Objetivo específico 4

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para desarrollar personas en directores de la RED. 02, UGEL. 03 Lima 2017.

Objetivo Específico 5

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para retener personas en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017.

Objetivo Específico 6

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para auditar personas en directores de la RED. 02, UGEL. 03 Lima 2017.

II. Marco Metodológico

Marco metodológico

Según lo manifestado por Hurtado et al. (2007) el diseño del marco metodológico constituye la medula de la investigación. Se contrasta fundamentalmente a la pregunta ¿Cómo? Es decir aquí se indica la metodología que va a seguir para lograr los objetivos propuestos, probar la hipótesis, además se debe especificar cuál es la población, muestra y muestreo. (p90)

Al respecto, el marco metodológico de la presente investigación comprendió las variables, operacionalización de las variables, metodología, tipo de estudio, diseño, población, muestra, muestreo, técnica e instrumento de recolección de datos, métodos de análisis de datos y aspectos éticos.

2.1 Variables

Según Hernández et al. (2010) una variable es una propiedad que puede sufrir cambios y su variación se puede medir y examinar. Asimismo, se induce que la naturaleza de los datos es cualitativa cuando se trata de datos no numéricos como textos, narraciones, significados. También menciona que las variables ordinales “mantienen un orden de mayor a menor”.

Indica Bisquerra (2009) que “Una variable es una característica que varía según el sujeto, una propiedad que puede adoptar distintos valores. Una variable es susceptible a medirse u observarse” (p.134).

En base a los conceptos descritos, para esta investigación se analizan dos variables que se encuentran en el título de la investigación y son las habilidades directivas y gestión del talento humano, ambas son de naturaleza cualitativa, es decir sus resultados se expresan en caracteres no numéricos; y en el trabajo de campo se analizan y miden los niveles de desarrollo logrado de la primera variable (bajo, medio, alto) y los niveles de adecuación logrado de la segunda variable (inadecuado, poco adecuado, adecuado) y se les mide mediante una escala ordinal, lo que implica orden en sus categorías, por lo tanto, las variables son cualitativas ordinales que sirven para la estadística.

2.1.1 Definición conceptual

Según Hernández et al. (2014), indican que las definiciones reales constituyen la adaptación de la definición conceptual a los requerimientos prácticos del trabajo de investigación.

Variable 1. Habilidades directivas.

Whetten et al. (2016). Considera que las habilidades directivas como conductas, no son atributos de la personalidad, consiste en acciones que conducen a resultados positivos, pueden ser observados, controlables, se pueden desarrollar, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación. Siendo los aspectos fundamentales para la administración y el liderazgo ; el desarrollo de habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales. (p.11).

Variable 2. Gestión del talento humano.

Chiavenato, I. (2009) señala que gestionar el talento humano es crear las condiciones necesarias para aumentar el capital humano, intelectual y organizacional para lo cual hay que tener en cuenta los seis procesos básicos como son :procesos para, integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar. (p15).

2.1.2 Definición operacional

Refieren Hernández et al. (2010) que la definición operacional es un conjunto de operaciones y actividades que se realizan para medir una variable e interpretar los datos conseguidos.

2.2 Operacionalización de variables

Hernández et al. (2010) comentan que la operacionalización se basa en la definición conceptual y la definición operacional de la variable, y comenta que es pasar una variable teórica a indicadores que son medibles y verificables, e ítems.

Variable 1. Habilidades directivas

La Operacionalización de la variable, habilidades directivas, se realizó estableciendo tres dimensiones que se procedió a investigar en la presente tesis tales como: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales.

2.2.1 Operacionalización de la variable 1: Habilidades directivas

La operacionalización de la variable habilidades directivas fue la siguiente:

Tabla 1

Operacionalización de las Habilidades directivas.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles/ Rangos
Habilidades personales	• Desarrollo de autoconocimiento.	1,2,3		
	• Manejo de estrés y el bienestar.	4,5		Bajo (82-100)
	• Solución analítica y creativa del problema.	6,7	• Nunca (1)	Medio (101-119)
Habilidades interpersonales	• Comunicación de apoyo.	8,9,10,11	• Casi nunca (2)	Alto (120-138)
	• Comunicación de apoyo	12,13,14	• A veces (3)	
	• Ganar poder e influencia.	15,16,17	• Casi siempre (4)	
	• Motivación	18,19	• Siempre (5)	
Habilidades grupales	• Involucrar a otros.	20,21,22		
	• Equipo efectivo y trabajo en equipo.	23,24,25,26, 27,28		
	• Liderar el cambio positivo.	29,30,31, 32		

Fuente: Fuente: se tomó en base a desarrollo del talento humano de los autores Whetten D. y Cameron K.(2016), para elaborar las dimensiones, los ítems fue elaboración propia.

Variable 1. Gestión del talento humano

La Operacionalización de la variable 2, gestión del talento humano, se realizó estableciendo seis dimensiones que se procedió a investigar en la presente tesis, tales como: Liderazgo, Doctrinas,

2.2.2 Operacionalización de variable 2: Gestión del talento humano

Se procedió a descomponer la variable gestión del talento humano como se puede apreciar en la siguiente tabla: proceso para integrar, proceso para organizar, proceso para recompensar, proceso para desarrollar, proceso para retener.

Tabla 2

Operacionalización de la gestión del talento humano.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles/ Rangos
Proceso Para Integrar	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección 	1,2 3,4		
Proceso Para Organizar	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de puestos. • Evaluación del desempeño. 	5,6 7,8		Inadecuado 82 -97
Proceso Para Recompensar	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración • Prestación • Incentivo 	9,10 11,12,13 14,15	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca (1) • Casi nunca (2) • A veces (3) 	Poco adecuado 98- 113
Proceso Para Desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Formación. • Desarrollo. • Aprendizaje • Administración del conocimiento 	16 17 18 19	<ul style="list-style-type: none"> • Casi siempre (4) • Siempre (5) 	Adecuado 114- 130
Proceso Para Retener	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene y Seguridad. • Calidad de vida. • Relaciones con los empleados 	20. 21, 22 23,24		
PROCESO PARA AUDITAR	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de datos. • Sistema de información administrativa 	25,26 27,28		

Fuente: se tomó en base a Gestión del talento humano del autor Idalberto Chiavenato(2009), para elaborar las dimensiones, los ítems fue elaboración propia

2.3 Metodología

Acorde a lo que cita Arias (2012), la metodología incluye el(los) tipo(s) de investigación, técnicas e instrumentos que serán usados para realizar el estudio, por lo tanto, es el cómo se llevará a cabo el trabajo de investigación para responder al problema esbozado.

La metodología de la presente investigación se sistematiza de la siguiente manera, es decir se presenta los pasos a través de los cuales se realizará la investigación científica.

En la presente investigación se trabajó con la siguiente metodología, como se visualiza en la siguiente figura:

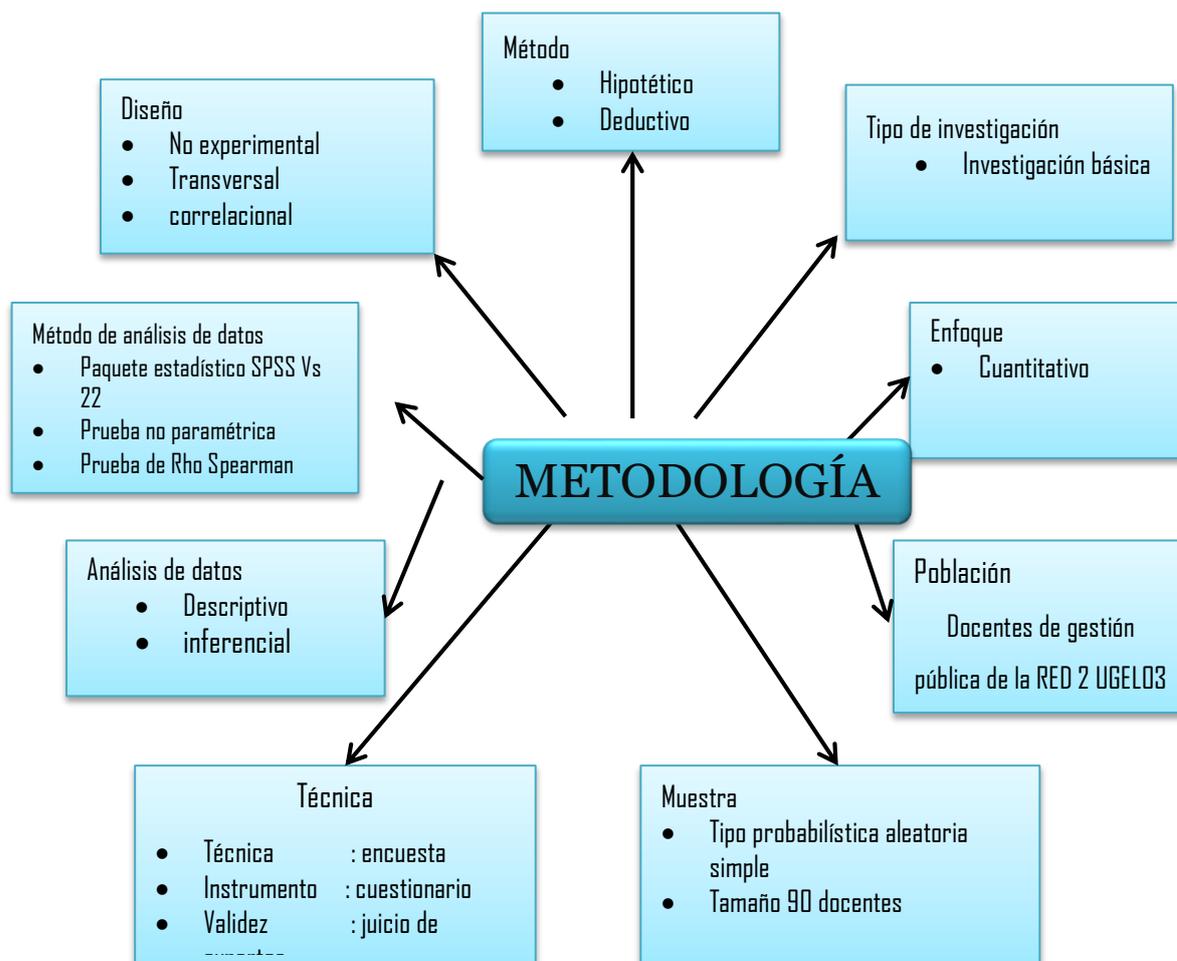


Figura 5. Metodología

2.4 Tipo de Estudio

La investigación es básica, de naturaleza descriptiva y correlacional debido a que en un primer momento se ha descrito y caracterizado la dinámica de cada una de las variables de estudio habilidades directivas y gestión del talento humano, se ha medido el grado de relación.

En ese sentido, Carrasco (2013) manifiesta que el estudio es básica, pues sólo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimiento científico existente acerca de la realidad.

En cambio, Hernández et al. (2010) indican que la investigación es descriptiva, porque se han especificado las propiedades y características de los procesos de cada una de las variables investigadas.

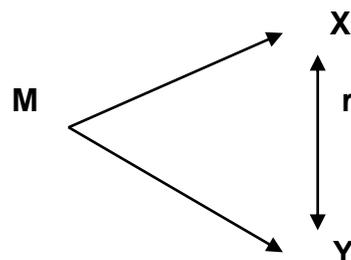
Igualmente, Hernández, et al (2010) dice que el estudio es correlacional, pues pretende conocer la relación o grado de asociación que existe entre las variables habilidades directivas y gestión del talento humano.

2.5 Diseño de Estudio

El tipo de diseño es no experimental Transeccional descriptiva “porque no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no existe manipulación de las variables”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.149).

Es transversal por que describe variables y analiza su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández et al. 2010, p.151). El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:



Esquema de tipo de diseño. Sánchez y Reyes (1984)

Dónde:

- M : Muestra de estudio
 X : Habilidades directivas
 Y : Gestión del talento humano
 r : Correlación.

2.6 Población, muestra y muestreo**2.6.1 Población**

Como describen Hernández et al. (2010), la población es un conjunto de todos los casos que coinciden con determinadas descripciones.

Se denomina población, al conjunto de elementos que tiene características comunes. En ese sentido, tenemos para el presente estudio una población de 117 docentes del nivel de secundaria, de un total de 5 Instituciones Educativas Estatales de la red02 UGEL N° 03 , Lima Cercado 2017, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3

Población , Instituciones educativas estatales de la RED02 UGEL 03

Nombre de la Institución Educativa	Docentes
1. I.E. 1035 José Del Carmen Marín Arista	50
2. IE 1168 Héroes Del Cenepa	40
3. IE 0099 Oscar Miroquesada De La Guerra	15
4. IE 0111 San José De Artesanos	12
Total	117

Fuente: Datos obtenidos de los registros de la UGEL 03

2.6.2 Muestra

Como refieren Hernández et al. (2010), la muestra es un subconjunto de la población de donde se recolectan los datos que deben ser representativos de la población.

Unidad de análisis.

Según Carrasco (2013), indica que “Es cada uno de los elementos que conforman la base de la muestra y por consiguiente de la población” (p239).

En el presente trabajo la unidad de análisis fue el docente, porque ellos fueron quienes brindaron datos sobre los ítems de cada variable.

La muestra es probabilística (Kerlinger; 1975), y se calculó con la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N-1) + Z^2 p \cdot q}$$

n : Tamaño de la muestra a calcular

Z : Es el nivel deseado de confianza al 95%: es decir $z = 1.96$

E : error máximo aceptable, es decir, $(100-95)\% : 5\% = 0.05$

p : Grado de probabilidad que el fenómeno ocurra (0,5)

q : Grado de probabilidad que el fenómeno no ocurra (0,5)

N : Tamaño de la población (117 docentes)

Reemplazando valores de la fórmula tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (117)}{(0.05)^2 (117 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 90

Fracción de muestra

Es una constante que resulta de la relación entre la muestra inicial (n) y la población, se utiliza la siguiente fórmula:

$$f = \frac{n}{N}$$

$$f = \frac{90}{117} = 0,77$$

$$f = 0,77$$

Tabla 4

Muestra de instituciones educativas RED02 UGEL03

Nombre de la Institución Educativa	Docentes	Na N	Muestra
5. I.E. 1035 José Del Carmen Marín Arista	50	0,77	38
6. IE 1168 Héroes Del Cenepa	40	0,77	31
7. IE 0099 Oscar Miroquesada De La Guerra	15	0,77	12
8. IE 0111 San José De Artesanos	12	0,77	09
Total	117	0,77	90

2.6.3 Muestreo

Se infiere de Arias (2012) que la palabra muestreo es el procedimiento o técnica que se usa para seleccionar la muestra y entre los tipos de muestreo existe el de muestreo probabilístico que es un proceso en el que se sabe la probabilidad que tiene cada uno de los elementos que componen la muestra y entre su clasificación se encuentra el muestreo al azar simple, el cual es un procedimiento en el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionado.

En esta investigación, teniendo en cuenta que el muestreo es el procedimiento para seleccionar la muestra, se realizó el muestreo probabilístico – al azar simple, donde todos los usuarios tuvieron la misma probabilidad de ser escogidos para pertenecer a la muestra

2.7 Técnica e instrumentos de recolección de datos

2.7.1 Técnica de recolección de datos

Carrasco (2013). Indica que son un conjunto de reglas y pautas que guían las actividades que realizan los investigadores en cada una de las etapas de la investigación científica, en el proceso de recolección de la información pueden emplearse diversas técnicas , muchas veces diseñadas por el propio investigador

La técnica que se usa en el presente trabajo de investigación es la aplicación de cuestionarios, que constituyen los procedimientos que permiten recabar información sobre el trabajo de investigación. En el presente instrumento se utilizó la escala de Likert.

2.7.2 Instrumentos de recolección de datos

Indican Hernández et al. (2010), que el instrumento de medición es el recurso que usa el investigador para registrar los datos sobre las variables del problema en estudio. También señalan que “las puntuaciones de las escalas de Likert se obtienen sumando los valores alcanzados respecto de cada frase. Por ello se denomina escala aditiva” (p.242).

Teniendo en cuenta lo expuesto, en este estudio se usó como instrumento de recolección de datos a dos cuestionarios, con una escalas de Likert para obtener información de la opinión de los docente con respecto a los directores, el cual fue de elaboración propia y tuvieron opciones de respuestas delimitadas, lo que permitió estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Una vez recolectados se prepararon los datos para que puedan ser analizados a fin de que respondan al planteamiento del problema.

Tabla 5

Ficha técnica de la variable 1 habilidades directiva

Item	Descripción
Denominación:	Cuestionario de habilidades directivas
Autor:	Olinda Chávez Puytiza
Objetivo:	Recoger información de opinión de los docentes de la RED02 UGEL03 lima Cercado acerca de las habilidades directivas que tienen los directores de la institución educativa donde laboran.
Estructura:	Compuesta por 3 dimensiones: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales; 10 indicadores, 32 ítems, con escala de respuestas: 1-Nunca, 2-Casi Nunca, 3- A veces, 4-Casi Siempre y 5-Siempre.
Psicometría:	En base al nivel y el rango: baja, medio, alto.

Tabla 6.

Ficha técnica de la variable 2 Gestión del talento humano

Item	Descripción
Denominación:	Cuestionario de gestión del talento humano
Autor:	Olinda Chávez Puytiza
Objetivo:	Recoger información de opinión de los docentes de la RED02 UGEL03 lima Cercado acerca de la gestión del talento humano que tienen los directores de la institución educativa donde laboran.
Estructura:	Compuesta por 6 dimensiones: procesos para integrar, proceso para organizar, proceso para recompensar, proceso para desarrollar, proceso para retener, proceso para auditar; 16 indicadores, 28 ítems, con escala de respuestas: 1-Nunca, 2-Casi Nunca, 3-A veces, 4-Casi Siempre y 5-Siempre.
Psicometría:	En base al nivel y el rango: inadecuado, poco adecuado, adecuado.

2.7.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos**Validez de los instrumentos**

Para Hernández et al. (2010), la validez es el grado en que un instrumento verdaderamente mide la variable que se trata medir.

En la presente investigación, la validez de los dos instrumentos de medición para la variable “habilidades directivas” y para la variable “gestión del talento humano”, los cuales antes de su aplicación en la muestra poblacional, fue considerada por juicio de expertos, que en este caso fueron tres expertos, la Dra. Isabel Menacho Vargas, la Dra. Violeta Cadenilla Albornoz y el Dr. Chantal Jara Aguirre; obteniendo un nivel de aplicabilidad sobre las escalas de opinión del estudio, luego de haber realizado ajustes a las mismas según las sugerencias y recomendaciones de los expertos.

Tabla 7

Validez de contenido del instrumento de habilidades directivas

N°	Indicador	Experto 1: Dra. Isabel Menacho Vargas	Experto 2: Dra. Violeta Cadenilla Albornoz	Experto 3: Dr. Chantal Jara Aguirre	Dictamen
1	Pertinencia	Si cumple	Si cumple	Si cumple	Aplicable
2	Relevancia	Si cumple	Si cumple	Si cumple	Aplicable
3	Claridad	Si cumple	Si cumple	Si cumple	Aplicable

Tabla 8

Validez de contenido del instrumento de gestión del talento humano

N°	Indicador	Experto 1: Dra. Isabel Menacho Vargas	Experto 2: Dra. Violeta Cadenilla Albornoz	Experto 3: Dr. Chantal Jara Aguirre	Dictamen
1	Pertinencia	Si cumple	Si cumple	Si cumple	Aplicable
2	Relevancia	Si cumple	Si cumple	Si cumple	Aplicable
3	Claridad	Si cumple	Si cumple	Si cumple	Aplicable

Confiabilidad de los instrumentos

Según Hernández et al. (2010) la confiabilidad de un instrumento de medición es el grado en que su aplicación reiterada al mismo objeto o individuo genera resultados iguales.

Cabe precisar que en la presente investigación se realizó una muestra piloto a usuarios con similares características de la población, por lo que fueron

20 docentes elegidos al azar , a fin de determinar a confiabilidad del instrumento lo que contó con la autorización de la directora Clelia Rodriguez Valverde de la I.E. Ramón Castilla 3043 S.M.P. para poder aplicar los cuestionario de habilidades directivas y gestión del talento humano para luego obtener un análisis estadístico. Los datos fueron almacenados en Excel y luego se apoyó con el SPSS 22, y se usó el coeficiente Alfa de Cronbach para hallar la confiabilidad.

Tabla 9

Muestra Piloto de la Variable habilidades directivas

Escala: Habilidades directivas			
Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	20	95,2
	Excluido ^a	1	4,8
	Total	21	100,0

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,885	32

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Obtenido del SPSS

Tabla 10:

Muestra Piloto de la Variable Gestión del talento humano

Escala: Gestión del talento humano			
Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,875	28

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Obtenido del SPSS

Asimismo, pasaron la prueba estadística de confiabilidad. El resultado de confiabilidad de la variable habilidades directivas fue de 0.885 puntos donde se

determinó que el instrumento de medición fue de consistencia muy alta y el resultado de confiabilidad de la variable gestión del talento humano fue de 0.875 puntos donde se determinó que el instrumento de medición fue de consistencia también muy alta. Por lo tanto, dio como resultado que los dos instrumentos presentaron una alta fiabilidad, por lo que estuvieron habilitados y pudieron ser aplicados a la muestra con la finalidad de obtener los datos válidos y confiables en el presente estudio.

2.8 Métodos de análisis de datos

Estadística descriptiva

Hernández et al. (2010) manifiestan que la estadística descriptiva es describir los datos o valores o puntuaciones obtenidos por variable y luego efectuar análisis estadísticos para relacionar las variables.

Se especifican cómo fueron tratados los datos cuantitativos de la presente investigación, por lo que una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se elaboró la base de datos para ambas variables, gestión administrativa y calidad de servicio, en archivo Excel 2010, donde se almacenó los valores obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de medición. Luego los datos fueron tabulados, es decir, presentados en tablas, luego organizados los datos en la base de datos, obteniendo totales por cada dimensión y por variable.

Posteriormente la base de datos fue procesada y utilizada en el análisis descriptivo, mediante el uso del paquete estadístico para ciencias sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 22., donde fueron presentados los resultados de la investigación en tablas de frecuencias y figuras con sus análisis correspondientes, de acuerdo a las variables y dimensiones.

Con respecto al método del análisis de datos se establecieron niveles y rangos por dimensiones para los resultados, para lo cual se usó Baremos.

Tabla 11

Baremos para medir la percepción de las habilidades directivas

	H. directivas	H. personales	H. interpersonales	H. grupales
Bajo	82 - 100	17 - 22	28 - 36	31 - 40
Medio	101- 119	23 - 28	37 - 45	41 - 50
Alto	120- 138	29 - 33	46 - 53	51 - 61

Tabla 12

Baremos para medir la gestión del talento humano.

	G. Talento humano	Proceso Integrar	Proceso Organizar	Proceso Recompensar	Proceso Desarrollar	Proceso Retener	Proceso Auditar
Inadecuado	82 -97	13 - 15	8 - 11	9 - 13	16-19	15 -18	11 - 13
Poco adecuado	98 -113	16 - 18	12 - 15	14 - 18	20-23	19 - 22	14 - 16
Adecuado	114-130	19 - 20	16 - 20	19 - 23	24-28	23 - 25	17 - 20

Estadística Inferencial

Refieren Hernández et al. (2010) que la estadística inferencial es la estadística que se usa para probar las hipótesis y estimar parámetros.

A continuación, en la presente investigación se desarrolla la estadística inferencial donde se usa para probar las hipótesis y estimar parámetros. La base de datos fue usada en el análisis inferencial, mediante el uso del SPSS. En este estudio, el análisis estadístico fue no paramétrico (no se basan en ninguna suposición en cuanto a la distribución de probabilidad a partir de la que fueron obtenidos los datos, es decir, que no suponen una distribución de probabilidad determinada para los datos), usando el coeficiente de correlación de Spearman por haber usado escalas ordinales en las variables cualitativas, a fin de probar las hipótesis. Luego se realizó la interpretación de las tablas.

Prueba de correlación

Hernández et al. (2010) declaran que el Coeficiente de correlación de Spearman es una medida de correlación para variables en nivel de medición ordinal, de tal forma que las unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos o jerarquías, y es usado para relacionar estadísticamente escalas de tipo Likert.

Asimismo, menciona que los valores de la correlación de Spearman se interpretan exactamente igual que los del coeficiente de correlación de Pearson, (donde signo es la dirección de la correlación y, valor numérico es la magnitud de la correlación).

Tabla 13

Valores de -1 a 1 de la correlación de Spearman

Signo y Valor numérico	Descripción
- 1,00	Correlación negativa perfecta (“A mayor X, menor Y”, de manera proporcional)
- 0,90	Correlación negativa muy fuerte
- 0,75	Correlación negativa considerable
- 0,50	Correlación negativa media
- 0,25	Correlación negativa débil
- 0,10	Correlación negativa muy débil
0,00	No existe correlación alguna entre las variables
+0,10	Correlación positiva muy débil
+0,25	Correlación positiva débil
+0,50	Correlación positiva media
+0,75	Correlación positiva considerable
+0,90	Correlación positiva muy fuerte
+1,00	Correlación positiva perfecta (“A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y”, de manera proporcional)

Nivel de significancia

Según Hernández et al. (2010) el nivel de significancia es el nivel de la probabilidad de equivocarse y que lo fija el investigador. El valor va de 0 a 1, donde 1 implica la certeza de ocurrencia y 0 la imposibilidad de ocurrencia. La suma de posibilidades siempre es uno.

Cabe indicar que para el presente estudio de investigación se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$ lo que implica que se tiene 95% de seguridad para generalizar sin equivocarse y sólo 5% en contra o margen máximo de error, lo cual es lo más común en ciencias sociales. La regla de decisión fue:

$\rho \geq \alpha$ se rechaza la hipótesis alterna (H_1) por lo que se acepta la hipótesis nula (H_0)

$\rho < \alpha$ se acepta la hipótesis alterna (H_1) por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0)

2.9 Aspectos éticos

Con respecto a los aspectos éticos, desde el inicio hasta el final de la presente investigación se han respetado los derechos de autor de todos los sujetos involucrados en el estudio.

Asimismo, por principio de responsabilidad de la investigadora, la información del presente estudio es veraz y la obtención de la información de campo fue real y pertenece a la muestra.

Además, fue necesario el permiso pertinente del Dr. Roger Rafael Rodríguez Santander, Director de la Dirección General de Protección de Datos Personales, así como la participación de los usuarios que utilizaron el servicio de inscripción de los bancos de datos personales, quienes ayudaron a brindar la información necesaria para poder realizar este trabajo de investigación. Asimismo, se mencionó al director del área en estudio que los resultados de la tesis se compartirán para su referencia y toma de decisiones.

Por cuestiones éticas, específicamente por principio de confidencialidad, el recojo de información a los usuarios, quienes constituyeron las unidades de análisis de la investigación, se hizo de forma anónima.

Finalmente, por principio de no maleficencia, se hace la investigación asegurando que no se va a perjudicar ni dañar intencionalmente a los participantes.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivos

3.1.1 Habilidades directivas

Tabla 14

Distribución de frecuencias de las habilidades directiva en la RED 02 UGEL 03 de Lima Cercado, 2017.

	Niveles	Baremo	Frecuencia /fi)	Porcentaje válido (%)
Válido	Bajo	82-100	4	4,4
	Medio	101-119	36	40,0
	Alto	120-138	50	55,6
	Total		90	

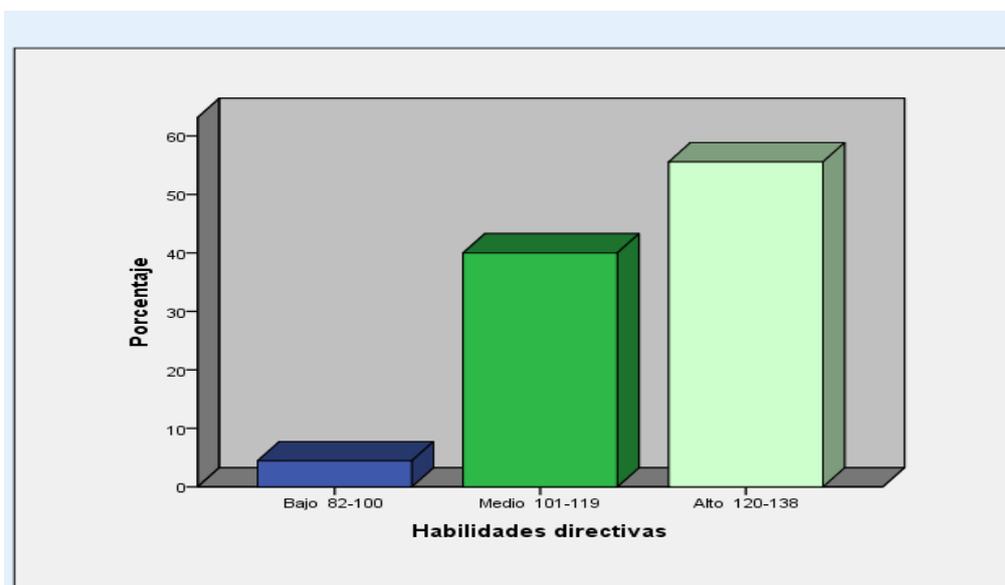


Figura6. Niveles de habilidades directivas en la RED 02 UGEL 03 de Lima Cercado, 2017.

Interpretación

De acuerdo a la tabla 14 figura1 se observa que; 6 docentes que representa el 4.4% de la población están en el nivel bajo en las habilidades directivas; 36 docentes que representa el 40% de la población están en el nivel medio con respecto a las habilidades directivas y 50 docentes de la población que representa el 55.6 % están en el nivel alto de las habilidades directivas. Podemos inferir que más del 50% de los directivos esta en nivel alto en cuanto a sus habilidades.

3.1.2 Habilidades directivas por dimensiones

Tabla 15

Distribución de frecuencias de las habilidades directiva por dimensiones en la RED 02 UGEL 03 de Lima Cercado, 2017.

Dimensiones	Niveles	Baremo	Frecuencia /fi)	Porcentaje válido (%)
Habilidades personales	Bajo	17-22	36	40,0
	Medio	23-28	39	43,3
	Alto	29-33	15	16,7
Habilidades interpersonales	Bajo	28-36	15	16,7
	Medio	37-45	31	34,4
	Alto	46-53	44	48,9
Habilidades grupales	Bajo	31-40	2	2,2
	Medio	41-50	25	27,8
	Alto	51-61	63	70,0

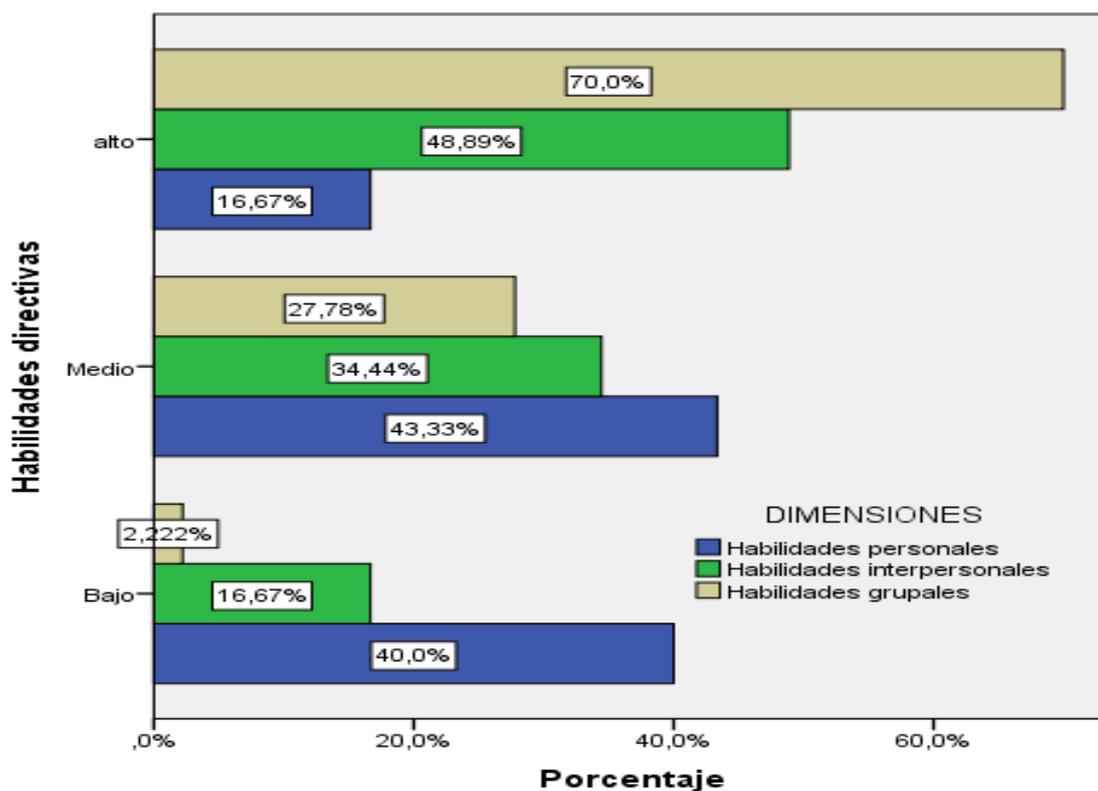


Figura7. Niveles de habilidades directivas por dimensiones en la RED 02 UGEL 03 de Lima Cercado, 2017.

Interpretación

De acuerdo a la tabla 15 figura 7 observamos que existe ; en la dimensión habilidades personales el mayor porcentaje, 39 docentes que representa el 43,3% de la población están en el nivel medio y en menor porcentaje 15 docentes que representa el 16,7% de la población están en el nivel alto; en la segunda dimensión habilidades interpersonales el mayor porcentaje, 44 docentes que representa el 48,9% de la población están en el nivel alto y en menor porcentaje 15 docentes que representa el 16,7% de la población están en el nivel bajo; por último en la dimensión habilidades grupales el mayor porcentaje, 63 docentes que representa el 70% de la población están en el nivel alto y en menor porcentaje solo 2 docentes que representa el 2,2% de la población están en el nivel bajo. Se puede inferir que la percepción de los docentes con respecto a los directivos es que los directores han logras desarrollar mayormente las habilidades interpersonales y grupales; y con respecto a habilidades personales se encuentran mayormente en el nivel medio y bajo.

3.1.3 Gestión del talento humano

Tabla 16

Distribución de frecuencias de la gestión del talento humano en la RED 02 UGEL 03 de Lima Cercado, 2017.

	Niveles	Baremo	Frecuencia /fi)	Porcentaje válido (%)
Válido	Inadecuado	82-97	10	11,1
	Poco adecuado	98-113	45	50,0
	Adecuado	114-130	35	38,9
	Total		90	100,0

Interpretación

De acuerdo a la tabla 16 figura 8 se observa que; 10 docentes que representa el 11,1% de la población tienen un nivel inadecuado en la gestión del talento humano; 45 docentes que representa el 50% de la población tienen un nivel poco adecuado en la gestión del talento humano; 35 docentes que representa el 38,9% de la población tienen un nivel adecuado con respecto a la gestión del talento humano.

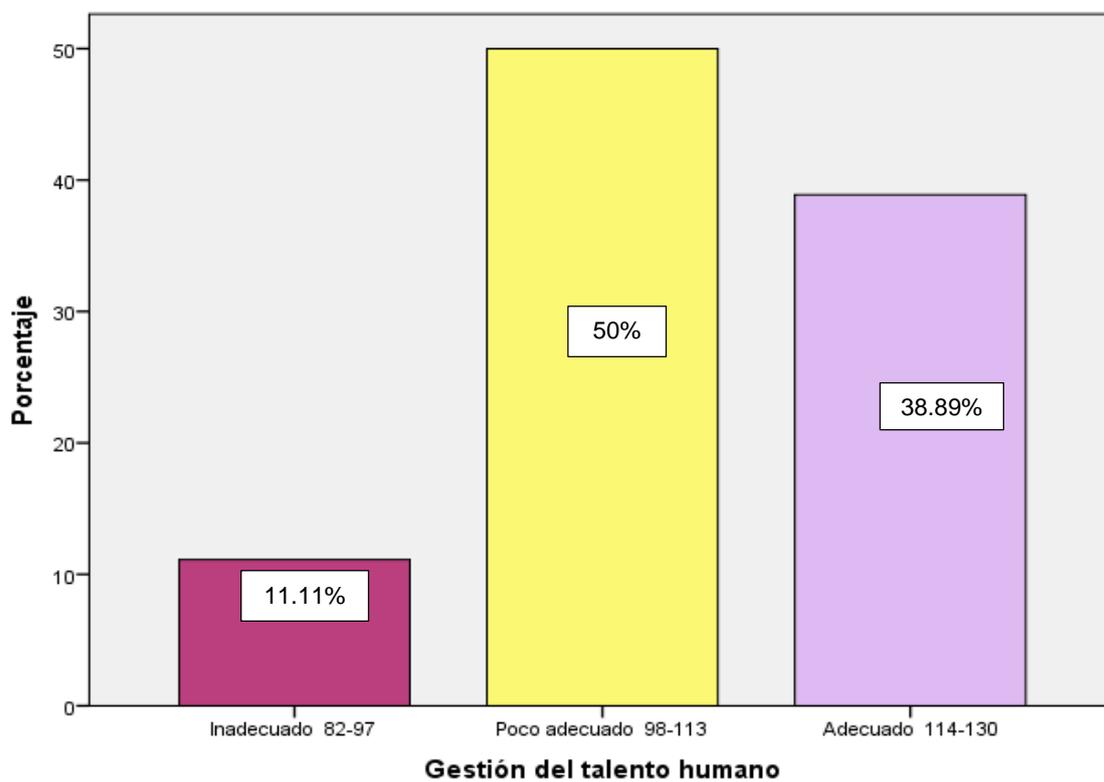


Figura8. Niveles de la gestión del talento humano en la RED 02 UGEL 03 de Lima Cercado, 2017.

Por consiguiente se deduce que el 50% de los directores se encuentra en el nivel poco adecuado con respecto a la percepción de los docentes en cuanto a la gestión del talento humano de los directivos.

3.1.4 Gestión del talento humano por dimensiones

Tabla 17

Distribución de frecuencias de la gestión del talento humano por dimensiones en la RED 02 UGEL 03 de Lima Cercado, 2017.

Dimensiones	Niveles	Baremo	Frecuencia /fi)	Porcentaje válido (%)
Proceso para integrar personas	Inadecuado	13-15	19	21,1%
	Poco adecuado	16-18	52	57,8%
	Adecuado	19-20	19	21,1%
Proceso para organizar personas	Inadecuado	8-11	4	4,4%
	Poco adecuado	12-15	47	52,2%
	Adecuado	16-20	39	43,3%
Proceso para recompensar personas	Inadecuado	9-13	21	23,3%
	Poco adecuado	14-18	18	20,0%
	Adecuado	19-23	51	56,7%
Procesos para desarrollar personas	Inadecuado	16-19	21	23,3%
	Poco adecuado	20-13	40	44,4%
	Adecuado	24-28	29	32,2%
Procesos para retener personas	Inadecuado	15-18	10	11,1%
	Poco adecuado	19-22	39	43,3%
	Adecuado	23-25	41	45,6%
Procesos para auditar personas	Inadecuado	11-13	1	1,1%
	Poco adecuado	14-16	50	55,6%
	Adecuado	17-20	39	43,3%

| Interpretación

De acuerdo a la tabla 17 figura 9 observamos que; 52 docentes que representa el 57,8% de la población están en el nivel poco adecuado en la dimensión procesos para integrar personas; 47 docentes que representa el 52,2% de la población están en el nivel poco adecuado en la dimensión procesos para organizar personas; 51 docentes que representa el 56,7% de la población están en el nivel adecuado en la dimensión procesos para recompensar a las personas,

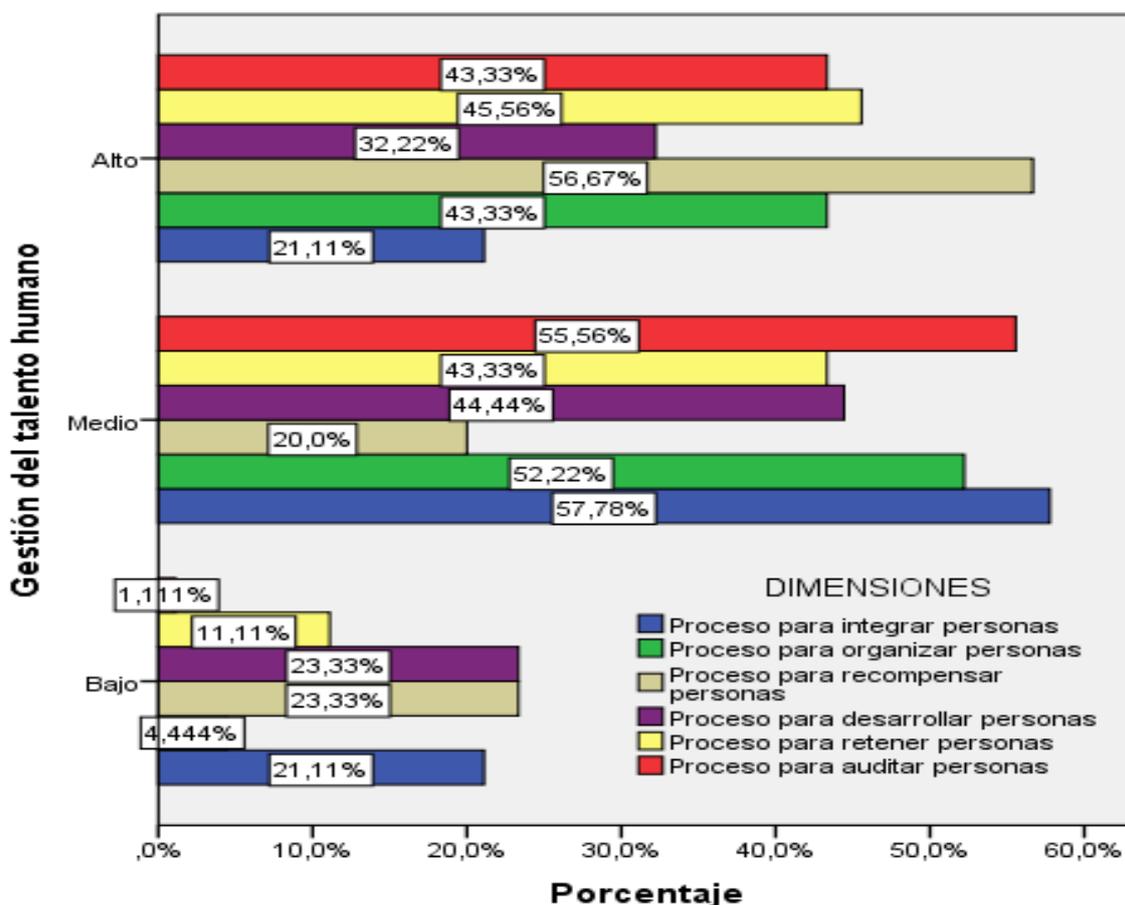


Figura9. Niveles de la gestión del talento humano por dimensiones en la RED 02 UGEL 03 de Lima Cercado, 2017.

40 docentes que representa el 44,4% de la población están en el nivel poco adecuado en la dimensión procesos para desarrollar a las personas; 41 docentes que representa el 45,6% de la población están en el nivel adecuado en la dimensión procesos para retener personas; 50 docentes que representa el 55,6% de la población están en el nivel poco adecuado en la dimensión procesos para auditar a las personas. Según los resultados estadísticos se puede inferir que más del 50% los directores de la RED02, UGEL03 se encuentran en el nivel poco adecuado en las dimensiones: procesos para integrar, organizar y auditar personas; y en el nivel adecuado en las dimensiones procesos para recompensar y retener personas.

3.2 Resultados inferenciales

3.2.1 Habilidades directivas y gestión del talento humano

Hipótesis general

H₀. No existe una relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión del talento humano en directivos del nivel secundaria de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017

H₁. Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión del talento humano en directivos del nivel secundaria de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017.

Tabla 18

Coefficiente de correlación entre habilidades directivas y gestión del talento humano

Correlaciones				
			Habilidades directivas	Gestión del talento humano
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	1,000	,444**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	90	88
Gestión del talento humano	Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	,444**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	88	88

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación

Como se puede observar en la tabla 18, el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a es de 0,444** por lo que se determina una correlación media , por otro lado el nivel de significancia es ($p: 0.000 < 0.05$) por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alternativa (H₁) , se infiere que existe una relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión del talento humano en directivos de la UGEL 03 Red 02 Lima 2017

3.2.2 Habilidades directivas y procesos para integrar personas

H₀. No existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para integrar personas en directivos del nivel secundaria de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017.

H₁. Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para integrar personas en directivos del nivel secundaria de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017

Tabla 19

Coeficiente de correlación entre habilidades directivas y proceso para integrar personas

Correlaciones				
			Habilidades directivas	Proceso para integrar personas
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,091
		Sig. (bilateral)	.	,398
		N	90	88
<hr/>				
	Proceso para integrar personas	Coeficiente de correlación	,091	1,000
		Sig. (bilateral)	,398	.
		N	88	88

Interpretación

Como se puede observar en la tabla 19, el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0,091 por lo que se determina una correlación muy baja y por otro lado la significación ($p: 0.398 > 0.05$), lo que permite aceptar la hipótesis nula (H₀) y se infiere que, no existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para integrar personas en directores de la UGEL 03 Red 02 Lima 2017.

3.2.3 Habilidades directivas y procesos para organizar personas

H₀. No Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para organizar personas en directores del nivel secundaria de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017.

H₁. Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para organizar personas en directores del nivel secundaria de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017

Tabla 20

Coefficiente de correlación entre habilidades directivas y proceso para organizar personas.

Correlaciones				
			Habilidades directivas	Proceso para organizar personas
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	1,000	,294**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	90	90
	Proceso para organizar personas	Coefficiente de correlación	,294**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	90	90

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación

Como se puede observar en la tabla 20, el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0,294 por lo que se determina una correlación baja y por otro lado la significación ($p: 0.005 < 0.05$), permitiéndonos rechazar la hipótesis nula (H₀) y aceptar la hipótesis alternativa (H₁) se infiere que, Existe una relación significativa en el nivel 0.01.(2 colas) entre las habilidades directivas y proceso para organizar personas en directores de la UGEL 03 Red 02 Lima 2017.

3.2.4 Habilidades directivas y procesos para recompensar personas

H₀. No Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para recompensar personas en directores del nivel secundaria de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017.

H₁. Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para recompensar personas en directores del nivel secundario de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017

Tabla 21

Coeficiente de correlación entre habilidades directivas y proceso para recompensar personas

Correlaciones				
			Habilidades directivas	Procesos para recompensar personas
o de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,223*
		Sig. (bilateral)	.	,035
		N	90	90
	Procesos para recompensar personas	Coeficiente de correlación	,223*	1,000
		Sig. (bilateral)	,035	.
		N	90	90

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Interpretación

Como se puede observar en la tabla 21, el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0,223 por lo que se determina una correlación baja y por otro lado la significación ($p: 0.035 < 0.05$), permite rechazar la hipótesis nula (H₀) y se infiere que, existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para recompensar personas en directivos de la UGEL 03 Red 02 Lima 2017.

3.2.5 Habilidades directivas y procesos para desarrollar personas

H₀. No Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para desarrollar personas en directores del nivel secundaria de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017.

H₁. Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para desarrollar personas en directores del nivel secundario de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017.

Tabla 22

Coeficiente de correlación entre habilidades directivas y proceso para desarrollar personas

Correlaciones				
			Habilidades directivas	Procesos para desarrollar personas
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,312**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	90	90
	Procesos para desarrollar personas	Coeficiente de correlación	,312**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	90	90

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación

Como se puede observar en la tabla 22, el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de ,312** por lo que se determina una correlación baja y por otro lado la significación ($p: 0.003 < 0.05$), lo que permite rechazar la hipótesis nula (H₀) y aceptar la hipótesis alternativa (H₁), se infiere que, Existe una relación significativa en el nivel 0.01.(2 colas) entre las habilidades directivas y proceso para desarrollar personas en directivos de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017.

3.2.6 Habilidades directivas y procesos para retener personas

H₀. No Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para retener personas en directivos del nivel secundaria de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017.

H₁. Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para retener personas en directivos del nivel secundario de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017.

Tabla 23

Coefficiente de correlación entre habilidades directivas y proceso para retener personas

Correlaciones				
		Habilidades directivas		Procesos para retener personas
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	1,000	,288**
		Sig. (bilateral)	.	,006
		N	90	90
	Procesos para retener personas	Coefficiente de correlación	,288**	1,000
		Sig. (bilateral)	,006	.
		N	90	90

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación

Como se puede observar en la tabla 23, el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de ,288** por lo que se determina una correlación baja y por otro lado la significación ($p: 0.006 < 0.05$), lo que permite rechazar la hipótesis nula (H₀) y aceptar la hipótesis alternativa (H₁), se infiere que, Existe una correlación significativa en el nivel 0.01.(2 colas) entre las habilidades directivas y proceso para retener personas en directivos de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017.

3.2.7 Habilidades directivas y procesos para auditar personas

H₀. No Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para auditar personas en directores del nivel secundaria de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017.

H₁. Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para auditar personas en directores del nivel secundario de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017.

Tabla 24

Coefficiente de correlación entre habilidades directivas y proceso para auditar personas

Correlaciones				
			Habilidades directivas	Procesos para auditar personas
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	1,000	,223*
		Sig. (bilateral)	.	,035
		N	90	90
	Procesos para auditar persons	Coefficiente de correlación	,223*	1,000
		Sig. (bilateral)	,035	.
		N	90	90

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Interpretación

Como se puede observar en la tabla 24, el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de ,223** por lo que se determina una correlación baja y por otro lado la significación ($p: 0.035 < 0.05$), lo que permite rechazar la hipótesis nula (H₀) y aceptar la hipótesis alternativa (H₁), se infiere que, existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para auditar personas en directores de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017.

IV. Discusión

Discusión

El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a es de 0,444** por lo que se determina una correlación media , por otro lado el nivel de significancia es ($p: 0.000 < 0.05$) por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), se infiere que existe una relación media entre las habilidades directivas y la gestión del talento humano lo cual se puede deber a que los resultados obtenidos en la investigación muestran que los directores tienen un bajo nivel en cuanto a las habilidades personales e interpersonales, como lo señala también Tellado (2016) en habilidades directivas, capacidad y gestión del talento humano que existe una influencia de magnitud moderada, así mismo Aguilar (2014) indica que los directores necesitan tener y mantener tres habilidades como: las habilidades personales, conocimientos y competencia, y muy por el contrario lo señalado por Quilcate (2017) en los resultados obtenidos en su investigación existe un correlación de 0.899 lo que demuestra una significancia alta y lo que quiere decir es existe un buen trabajo directivo.

El coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0,091 por lo que se determina una correlación muy baja y por otro lado la significación ($p: 0.398 > 0.05$), lo que permite acepta la hipótesis nula (H0) y se infiere que, no existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para integrar personas en directores del nivel secundaria de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017. Debido a que los directores no ponen en práctica la participación activa y sigue conduciendo la institución a voluntad de él, perjudicando a la institución. Mientras que Tellado (2014) menciona existe una influencia estadísticamente significativa de las habilidades directivas, capacitación y gestión del talento humano, existiendo una influencia de magnitud moderada.

El coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0,294 por lo que se determina una correlación baja y por otro lado la significación ($p: 0.005 < 0.05$), permitiéndonos rechazar la hipótesis nula (H0) y aceptar la hipótesis alternativa (H1) se infiere que, Existe una relación significativa en el nivel 0.01.(2 colas) entre las habilidades directivas y proceso para organizar personas en directores

del nivel secundaria de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017. Lo que indica que el director se encuentra ausente, no toma decisiones colegiada con su equipo de trabajo mientras que Inca (2015) señala que los resultados obtenidos en su investigación obtiene en Rho Spearman 0.819 lo que indica que existe una correlación positiva alta entre la gestión del talento humano y desempeño laboral, del mismo modo, Mendoza (2015) coincide que la gestión del talento humano y el desempeño docente obteniendo un Rho Spearman ,737 lo que indica una correlación alta.

El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0,223 por lo que se determina una correlación baja y por otro lado la significación ($p:0.035 < 0.05$), permite rechazar la hipótesis nula (H_0) y se infiere que existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para recompensar personas en directores del nivel secundaria de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017, debido a que existen directores que no valoran el trabajo de los docentes como indica Torres (2013) el 64% de los docentes perciben una gestión del talento inadecuada donde los directivos no brindan atención a las potencialidades de los docentes.

El coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de ,312** por lo que se determina una correlación baja y por otro lado la significación ($p: 0.003 < 0.05$), lo que permite rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_1), se infiere que, Existe una relación significativa en el nivel 0.01.(2 colas) entre las habilidades directivas y proceso para desarrollar personas en directivos del nivel secundaria de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017. Se presume que no existe un plan de organización para dar las facilidades que los trabajadores necesitan para que se desarrollen profesionalmente como señala por el contrario Inca (2015) Rho Spearman 0.819 lo que indica que existe una correlación positiva alta entre la gestión del talento humano y desempeño laboral.

El coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de ,288** por lo que se determina una correlación baja y por otro lado la significación ($p: 0.006 < 0.05$), lo que permite rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa

(H1), se infiere que, las habilidades directivas y proceso para retener personas en directivos del nivel secundaria de la UGEL 03 Red 02 Lima Cercado 2017. Debido a que los directores no garantizan las buenas relaciones humana y un clima institucional amigable como señala Sarmiento (2017) en su investigación existe un alto porcentaje de insatisfacción en relación a la evaluación de desempeño, así mismo Andachi (2015) señala que el clima organizacional en el colegio José Miller Salazar es desfavorable porque no se sienten a gusto con el estilo de liderazgo por la falta de motivación, falta de mejores condiciones laborales, falta de trabajo en equipo, falta de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de ,223** por lo que se determina una correlación baja y por otro lado la significación ($p: 0.035 < 0.05$), lo que permite rechazar la hipótesis nula (H0) y aceptar la hipótesis alternativa (H1), se infiere que, existe una relación significativa baja entre las habilidades directivas y proceso para auditar personas en directores del nivel secundaria. Lo cual puede deberse a que el director no realiza el monitoreo y supervisión por estar más avocados en la gestión administrativa, como confirma Espinoza (2013) en su investigación, existe un grado considerable de gestión del talento humano con niveles categóricos de competencia administrativa.

V. Conclusiones

Conclusiones

- Primera:** existe una relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión del talento humano en los directores de la RED02 UGEL 03 Lima 2017(coeficiente de correlación media 0,444** y $p:0,000 < \alpha:0,01$). utilizando el estadístico de Rho Spearman indica que es significativa en 0.01 a nivel de dos colas, lo que permite concluir que la correlación es fuerte, 0,99 de confianza.
- Segunda:** No existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para integrar personas en directores de la UGEL 03 Red 02 Lima 2017 (coeficiente de correlación muy baja 0,091 y $p: 0.398 > 0.05$).
- Tercera:** Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para organizar personas en directores de la UGEL 03 Red 02 Lima 2017.(coeficiente de correlación es baja 0,294** y por otro lado la significación y $p:0,000 < \alpha:0,01$)
- Cuarta:** No existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para recompensar personas en directores de la UGEL 03 Red 02 Lima 2017.(coeficiente de correlación baja de 0,223 significación y $p:0.35 > 0.05$).
- Quinta:** Existe una relación significativa en el nivel 0.01.(2 colas) entre las habilidades directivas y proceso para desarrollar personas en directores de la UGEL 03 Red 02 Lima 2017. (Coeficiente de correlación es baja de ,312** y significación $p: 0.003 < 0.05$).
- Sexta:** Existe una correlación significativa en el nivel 0.01.(2 colas) entre las habilidades directivas y proceso para retener personas en directores del nivel secundaria de la UGEL 03 Red 02 Lima 2017 (correlación es baja de ,288** y significación $p: 0.006 < 0.05$).

Séptima: Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para auditar personas en directoresde la UGEL 03 Red 02 Lima 2017 (correlación es baja de ,223** y significación p: 0.035 < 0.05).

VI. Recomendaciones

Recomendaciones

- Primero** Se le propone al director fortalecer sus habilidades personales e interpersonales a través de la técnica de la ventana de Johari para tomar conciencia de sus limitaciones y complejos, lo cual influirá en la mejor de la gestión del talento humano del personal que tiene a su cargo a fin de garantizar una gestión exitosa en beneficio del educando.
- Segundo** los resultados nos advierte que el director no pone en práctica el propósito o el fin de la educación y sigue conduciendo la institución a voluntad de él, es por ello que se le sugiere para mejorar el proceso de integración, asuma el compromiso de convocar a todos los representantes a fin de que participen.
- Tercero** A fin de mejorar el proceso de organizar a las personas, el director debe de convocar a la comunidad educativa a fin de hacer un diagnóstico de la problemática y los retos que deben asumir todos, debe tomar decisiones de manera colegiada con su equipo y delegar responsabilidades.
- Cuarto** algunos directores no entienden el esfuerzo del personal a cargo y es por ello que para mejorar el proceso de recompensar se hace indispensable un plan de reconocimiento a todos aquellos que desarrollen labores sobresaliente, las mismas que deben ser de reconocimiento público.
- Quinto** Los directores para mejorar el proceso para desarrollar personas se les sugiere elaborar un plan organización para que los trabajadores se desarrollen profesionalmente dando las facilidades para que el personal que tiene a su cargo participe en cursos de innovación e implementación.
- Sexto** Para mejorar, proceso para retener persona se le sugiere al director, garantizar que los servicios que se ofrecen en la institución sean

óptimos (trabajo en equipo, clima institucional satisfactorio, ambientes y espacios saludables, etc.)

Séptimo Para mejorar el proceso para auditar se le sugiere al director garantizar el cumplimiento irrestricto de los docentes y personal que tiene a su cargo de manera objetiva y garantizar la transparencia de los recursos públicos (promover una conducta moral transparente).

VII. Referencias bibliográficas

Referencia bibliografía

- Aguilar, F. y Guerrero, A. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de jurisdicción de la UGEL 04,2013* (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Almonte, D. (2015). *Gestión del talento humano en relación al buen desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Corani-provincia de Carabaya 2015*. (tesis de maestría). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Puno, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/311/TESIS.pdf?sequence=1>
- Alles, M. (2012). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Talento Humano y Competencias*. Argentina: Ediciones Garnica s.a.
- Andachi, S. (2015). *La teoría de la gestión del talento humano y el análisis del clima institucional en el Colegio Metropolitano José Miller Salazar* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4636/1/T1693-MGE-Andachi-La%20teor%C3%ADa.pdf>.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (6ta Ed.) Venezuela: Episteme C.A.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación* (2da Ed.) Lima: la muralla, S.A.
- Bernal C. (2010) *metodología de la investigación* (3era Ed.) Colombia: Pearson Educación.
- Carrasco, D. (2013) *Metodología de la investigación científica* (2da ed.) Perú: Edición San Marcos.
- Cevallos, Y. y Panchana, M. (2013). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, dirección provincial agropecuaria de Santa Elena, año 2013* (Tesis de licenciado) Universidad estatal península de Santa Elena. La Libertad, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1136/1/GESTI%C3%93N%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%2c%20DIRECCI%C3%93N%20PROVINCIAL%20AGROPECUARIA%20DE%20SANTA%20ELENA%2c%20A%C3%91O%202013.pdf>

- Chiavenato, I. (2001) *Administración de recursos humanos*,(5ta Ed.). Colombia: Edición Mc Graw Hill. Recuperado de. <https://www.upg.mx/wpcontent/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento humano*.(2da Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos* (8va Ed.) México: Edición Mc Graw Hill. Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Diario El peruano (Viernes 24 de noviembre de 2017) *Resolución Ministerial N° 657-2017-Minedu*, recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/compromisos-gestion-escolar/pdf/norma-tecnica-anio-escolar-2018.pdf>
- Díaz,H (2010) *Desafíos de la educación en el siglo XXI* recuperado de http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/desafioseducacion/2010/11/23/un_director_para_la_escuela_pe/
- Flores, C. (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes* (tesis de doctorado). Universidad de Granada. Granada, España recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/25584315.pdf>
- Galeano Pedraza L. (2012) *Administración del talento humano* (1ra ed.) Colombia: Edición. Usantotomás.
- Griffin R. y Van D.(2016). *Habilidades directivas evaluación y desarrollo*. México.
- Gómez, I. Mejía,D. Balkin(2008)*Gestión de recursos humanos*(5ta Ed.) España: Edición PEARSON Prentice recuperado de Hall.https://www.academia.edu/23298821/Gestion_de_Recursos_Humanos_5Ed_Luis_G_Mejia_David_Robert.PDF
- Hernandez,R. Fernandez,C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta Ed.) México: Mc Graw-Hill.
- Huerta y Rodríguez (2014). *Desarrollo de habilidades directivas*. (2da Ed.) México: Edición Pearson.
- Hurtado, I, y Toro,J. (2007) *Paradigmas y métodos de investigación en tiempo de cambio* (1era ed.) Caracas, Venezuela. Edición. Los libros de el Nacional. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=pTHLXXMa90sC&pg=PA90&dq=marco+metodologico&hl=#v=onepage&q=marco%20metodologico&f=false>

- Ibañez Machicao, M. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Perú: Edición. San Marcos
- Inca, K. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2015*. (Tesis de licenciado). Universidad nacional José María Arguedas. Andahuaylas, Perú recuperado de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/232/22-2015-EPAE-%20Inca%20Allcahuaman-Gertion%20del%20talento%20huamano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ley general de educación Ley Nro. 28044*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf.
- Locke, E.A. (1968). *Toward a theory of task motivation and incentives*. Organizational Behavior and Human Performance,
- Madrigal, B.(2009) *Habilidades directivas* (2da edición). México: Mc Graw Hill.
- Mendoza, Y. (2015). *Gestión del talento humano y el desempeño docente en la institución educativa 6024 José María Arguedas de tablada de Lurín, Villa María del Triunfo 2014*. (tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Minedu. (2012) *Plan de desarrollo de las personas* (1ra Ed.) Perú.
- Mondragon,L.(2016) *Habilidades directivas*. México.
- Ortega,N.(2013). *Gestión administrativa del talento humano y su incidencia en las empresas públicas administradoras de agua potable en la provincia del Carchi*. (Tesis de título de ingeniero) Universidad Politécnica estatal del Carchi. Tulcán, Ecuador. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/341539789/048-GESTION-ADMINISTRATIVA-DEL-TALENTO-HUMANO-Y-SU-INCIDENCIA-EN-LAS-EMPRESAS-PUBLICAS-ADMINISTRADORAS-DE-AGUA-POTABLE-EN-LA-PROVINCIA-DEL-CARCHI-OR>
- Palacios, C. (2016), *Habilidades directivas, capacitación y gestión del talento humano*. Ministerio de Economía y Finanzas . Lima 2016 (tesis de doctorado) Universidad César Vallejo. Lima, Perú.

- Pereda, F. Guzmán, T y González, F. (2014) *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba.* (Tesis de maestría) Universidad Politécnica de Catalunya España. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/549/54932488003.pdf> .
- Ponce, D. (2013). *Gestión del talento humano y el desempeño docente del nivel secundaria de la RED N°13 UGEL N°04 Comas 2012.* (Tesis de doctorado) Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Quilcate, José. (2017) *Las habilidades directivas y la labor docente en el nivel secundario en las instituciones educativas de la Red 03 en la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho 2015.* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Ríos, R (2015). *El talento humano en los sistemas de gestión (2da Ed.)* Colombia: Icontec.
- Salom, P (2010) *Gestión del talento humano.* México: Editorial McGraw-Hill.
- Sánchez, A.(2017). *Las habilidades directivas en la gestión institucional de la red 19 de la UGEL 04 Comas, 2016.* (tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú.
- Sarmiento, J. (2017). *Relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del área central de la universidad central.* (tesis de maestría). Universidad central del Ecuador. Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/17091/1/CD-7664.pdf>
- Silvino J. (1982) *La ventana de Johari (5° Ed)* Brasil: Sal Terrae recuperado de <https://es.scribd.com/doc/33337156/Fritzen-Silvino-Jose-La-Ventana-de-Johari>
- Taylor, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica (11va Ed.)*. México:Herrero Hnos. S. A.
- Torres, J. (2013). *Gestión del talento humano con el desempeño docente en las instituciones educativas de Tablada de Lurín, Villa María del Triunfo,2013.*(Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú.
- Whetten, D ,y Cameron ,K.(2016) *Desarrollo de habilidades directivas.* (9na Ed.) México S.A.

Anexos



ESCUELA DE POSTGRADO

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: "Habilidades directivas y Gestión del talento humano en directores Red 02 de la UGEL 03 Lima Cercado 2017"

Autor : Olinda Chávez Puytiza

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables e Indicadores				
			Variable 1.- Habilidades directivas				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rango
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la gestión del talento humano en directores del nivel secundario de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017?</p> <p>Problema específico ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para integrar personas en directores del nivel secundaria de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para organizar personas en directores del nivel secundaria de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para recompensar personas en directores del nivel secundaria de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para desarrollar personas en directores del nivel secundaria de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017.</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para retener personas de directores del nivel secundaria de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017.</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para auditar personas en directores del nivel secundaria de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017.</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la gestión del talento humano en directores del nivel secundario de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017.</p> <p>Objetivo específico Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para integrar personas en directores del nivel secundario de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017.</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para organizar personas en directores del nivel secundario de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017.</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para recompensar personas en directores del nivel secundario de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017.</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para desarrollar personas en directores del nivel secundaria de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017.</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para retener personas en directores del nivel secundaria de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017.</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la dimensión proceso para auditar personas en directores del nivel secundaria la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017.</p>	<p>Hipótesis general Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión del talento humano en directores del nivel secundaria de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017.</p> <p>Hipótesis específicas Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para integrar personas en directores del nivel secundaria de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017.</p> <p>Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para organizar personas en directores del nivel secundario de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017.</p> <p>Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para recompensar personas en directores del nivel secundario de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017.</p> <p>Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para desarrollar personas en directores del nivel secundaria de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017.</p> <p>Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para retener personas en directores del nivel secundario de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017.</p> <p>Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y proceso para auditar personas en directores del nivel secundario de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017.</p>	Variable 1.- Habilidades directivas				
			Habilidades personales	Desarrollo de autoconocimiento	1,2,3	Escala de Likert 1 nunca 2 casi nunca 3 a veces 4 casi siempre 5 siempre	Bajo 82-100 Medio 101-119 Alto 120-138
				Manejo de estrés y el bienestar	4,5		
				Solución analítica y creativa del problema	6,7		
			Habilidades interpersonales	-Comunicación de apoyo.	8,9,10,11	Escala de Likert 1 nunca 2 casi nunca 3 a veces 4 casi siempre 5 siempre	Bajo 82-100 Medio 101-119 Alto 120-138
				-Ganar poder e influenciar	12,13,14		
				-Motivación Manejo de conflicto	15,16,17 18,19		
			Habilidades grupales	Involucrar a otros	20,21,22	Escala de Likert 1 nunca 2 casi nunca 3 a veces 4 casi siempre 5 siempre	Bajo 82-100 Medio 101-119 Alto 120-138
				Equipo efectivo y trabajo en equipo	23,24,25,26,27,28		
				Liderar el cambio positivo	29,30,31,32		
Variable 2.- GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO							
Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rango			
1.- Procesos para integrar personas.	- Reclutamiento - Selección.	1,2 3,4.	Escala de Likert 1 nunca 2 casi nunca 3 a veces 4 casi siempre 5 siempre	Inadecuado 82-79 Poco adecuado 98-113 Adecuado 114-130			
2.- Procesos para organizar a las personas.	- Diseño de puestos - Evaluación del desempeño.	5,6 7,8					
3.- Procesos para recompensar a las personas.	- Remuneración - Prestación - Incentivos.	9,10 11 14,15					
4.- procesos para desarrollar a las personas.	- Formación. - Desarrollo. - Aprendizaje - Administración del conocimiento.	16 14 15 19					
5.- procesos para retener a las personas.	- Higiene y seguridad. - calidad de vida. - Relaciones con los empleados y los sindicatos.	20 21,22,23 24					
6.- procesos para auditar a las personas.	- Banco de datos. - sistema de información administrativa	25, 26 27,28					

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Tipo: El tipo de estudio es básica (porque produce conocimiento), sustantiva (se realizó en un contexto real) y de campo (se recogió la información de los usuarios).</p> <p>Alcance: Año 2017 en la ciudad de Lima UGEL 03 Red 02.</p> <p>Diseño: No experimental (se realizó sin manipular de forma deliberada las variables observándose los hechos en su contexto natural) Transversal (se recolectó datos en una sola medición) Correlacional (se ha medido la relación entre las dos variables de estudio para analizar su significancia)</p> <p>Método: Hipotético-Deductivo (propio de una investigación cuantitativa)</p>	<p>Población: La población estuvo conformada por 90 docentes de educación secundaria</p> <p>Tipo de muestreo: Probabilístico (todos los usuarios tuvieron la misma probabilidad de ser escogidos para pertenecer a la muestra),</p> <p>Tamaño de muestra: 90 personas naturales (muestra probabilística)</p>	<p>Variable 1: Habilidades directivas Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Validez de los instrumentos: Juicio de expertos Confiabilidad de los instrumentos: Coeficiente Alfa de Cronbach Denominación: Escala de Likert Autor: David A. Whetter / Kim S. Cameron Objetivo: Recoger información de opinión de los docentes de la UGEL 03 Red 02 Lima cercado sobre las habilidades directivas. Estructura: Compuesta por 3 dimensiones: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales; 11 indicadores, 32 items, con escala de Likert : 1-Nunca, 2-Casi Nunca, 3-A veces, 4-Casi Siempre y 5-Siempre Psicometría: En base al nivel y el rango: Bajo 82-100, Medio 101-119, Alto 120-138</p> <p>Variable 2: Gestión del Talento Humano Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario Validez de los instrumentos: Juicio de expertos Confiabilidad de los instrumentos: Coeficiente Alfa de Cronbach Denominación: Escala de Likert Autor: Idalberto Chiavenato Objetivo: Recoger información de opinión de los docentes de la UGEL 03, Red 03 Lima Cercado sobre la Gestión del Talento Humano. Estructura: Compuesta por 6 dimensiones: procesos para integrar, organizar, recompensar desarrollar, retener y auditar personas; 16 indicadores, 28 items, con escala de Likert: 1-Nunca, 2-Casi Nunca, 3-A veces, 4-Casi Siempre y 5-Siempre. Psicometría: En base al nivel y el rango: Inadecuado 82-79 Poco adecuado 98-113. Adecuado 114-130</p>	<p>El procesamiento de la información se realizó con el estadístico SPSS V 22</p> <p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Se describió a través de tablas de frecuencias y figuras estadísticas los resultados obtenidos de la Base de datos aplicados con el paquete estadístico SPSS 22.</p> <p>Se usó Baremos para establecer niveles y rangos por dimensiones para los resultados.</p> <p>INFERENCIAL:</p> <p>Se usó para probar las hipótesis y estimar parámetros, a través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman por haber usado escalas ordinales en las variables cualitativas, a fin de probar las hipótesis. Luego se realizó la interpretación de las tablas.</p> <p>Nivel de significancia de $\alpha = 0,05$</p>

a) Instrumentos

CUESTIONARIO HABILIDADES DIRECTIVAS

Estimado docente, su opinión acerca de las habilidades del director o directora en su I.E es muy importante. A continuación una serie de aspectos relevantes, marque con una (X) a cada pregunta que mejor represente su opinión. Estas respuestas son anónimas por lo que pedimos sinceridad.

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
siempre	5

D1 HABILIDADES PERSONALES	nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre
1. El director le solicita a Ud. información acerca de sus fortalezas y debilidades.					
2. El director se adapta a situaciones ambiguas e inciertas.					
3. El director tiene un conjunto de estandares y principios personales positivos que guían su comportamiento.					
4. El director administra eficazmente su tiempo como prioriza actividades, participa en las actividades de la institución, en la formación.					
5. El director practica alguna técnica de relajación.					
6. El director plantea clara y explícitamente los problemas que se presentan en la I.E.					
7. Frente a un problema el director da más de una alternativa de solución.					
D2. HABILIDADES INTERPERSONALES	nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre
8. El director ayuda a su personal aconsejándolos cuando tienen problemas.					
9. Cuando el director lo orienta no se refiere a sus características personales sino a los problemas y soluciones.					
10.El director habla despectivamente de los que tienen menos poder o menos información que él.					
11.Cuando el director trata de corregir algún comportamiento la relación se fortalece.					
12.El director apoya los eventos y actividades ceremoniales de la I.E.					
13.El director genera nuevas actividades y					

minimiza las actividades rutinarias.					
14.El director evita usar amenaza o exigencias para imponer su voluntad a los demás.					
15.El director utiliza recompensas para reforzar los desempeños.					
16.El director se asegura que la gente sea tratada con justicia y equidad.					
17.El director da felicitaciones de inmediato u otra forma de reconocimiento por los logros significativos.					
18.Frente a un conflicto el director no toma partido y se mantiene neutral.					
19.El director ayuda a que ambas partes que están en conflicto generen varias alternativas y lleguen a un acuerdo.					
D3. HABILIDADES GRUPALES	nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre
20.El director reconoce su competencia y celebra sus éxitos.					
21.El director retroalimenta en forma sistemática apoyando su trabajo.					
22.El director ofrece toda la información que se requiere para realizar las actividades.					
23.El director especifica claramente los resultados que desea de la actividad					
24.Especifica las tareas que van a realizar como parte de la actividad.					
25.El director permite que los que acepten determinen la forma de realizar el trabajo.					
26.El director da seguimiento y mantiene responsabilidades de las tareas asignadas.					
27.El director muestra credibilidad e influencia en la I.E.					
28.El director conoce diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en la I.E.					
29.El director diagnostica y aprovecha las competencias y fortalezas del personal que labora en la I.E.					
30.El director transmite energía positiva con los que interactúa.					
31.El director expresa su gratitud con frecuencia y claridad , incluso por actos pequeños.					
32.El director logra que el personal se comprometa con la visión de la I.E.					

CUESTIONARIO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

El objetivo de este cuestionario es identificar la gestión del talento humano del director o directora en su Instituciones Educativas. El cuestionario es completamente anónimo, responda con sinceridad marcando con un aspa (X) la alternativa que elija, no deje ninguna pregunta sin marcar.

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
siempre	5

D1. PROCESO PARA INTEGRAR PERSONAS A LA I.E.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. El director publica en la su UGEL, Institución educativa, Internet, todas las plazas que existen en su I.E.					
2. El director Participa en la evaluación de expedientes del nuevo personal que laborará en la Institución Educativa.					
3. El director solicita a los profesores que presentan su expediente, realizar una clase modelo en aula con cierto grado de dificultad para observar dominio de aula, uso de recursos y estrategias.					
4. El director durante el proceso de selección, entrevista a con candidatos para saber si cuentan con algunas habilidades y competencias que se necesita la I.E.					
D2. PROCESOS PARA ORGANIZAR A LAS PERSONAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
5. El director orienta y acompaña el desempeño del personal que labora en la I.E.					
6. Coloca al personal administrativo y de servicio de acuerdo a sus talentos (conocimientos, habilidades, destrezas y competencias)					
7. El director, realiza la evaluación del desempeño docente.					
8. Evalúa el desempeño del personal administrativo y de servicio.					
D3. PROCESO PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
9. Incentiva y motiva a los trabajadores de su I.E.					
10. Estimula el esfuerzo que hacen los trabajadores por hacer mejor su labor.					
11. Reconoce públicamente la labor que desempeñan los trabajadores de la Institución educativa.					
12. Por el día del maestro entrega RD a algunos					

docentes por su buen desempeño, por su puntualidad, etc.					
13. Desarrolla el sentido de responsabilidad frente a la I.E.					
D4. PROCESOS PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
14. El director organiza capacitaciones docentes en la I.E.					
15. Realiza monitoreo con el fin orientar sobre su desempeño docente.					
16. Comunica a los docentes sobre los cursos de capacitación que organizan otras entidades aliadas.					
17. En el monitoreo que realiza logra que el docente reflexione sobre sus dificultades y se comprometa al cambio.					
18. El director muestra interés en que los docentes se capaciten					
19. Coordina con los docentes de AIP para que capaciten a los docentes en el uso de la tecnología.					
D5. PROCESOS PARA RETENER A LAS PERSONAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
20. El director propicia la existencia de buenas relaciones humanas (respeto, consideración, empatía).					
21. Propicia un clima institucional saludable.					
22. El director identifica y corrige las condiciones de riesgo existente en la I.E.					
23. El director facilita equipo de higiene y seguridad para los trabajadores de la I.E.					
24. Respeta y valora la labor del docente .					
D6. PROCESO PARA AUDITAR A LAS PERSONAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
25. Cuenta con un legajo personal actualizado del personal que labora en la I.E.					
26. Publica el consolidado de faltas y tardanzas del personal que labora en la I.E.					
27. Supervisa la labor del docente.					
28. Realiza visitas inopinadas a las aulas de clase.					

¡Gracias por su colaboración!

Declaración de Autoría

Yo, **Olinda Chávez Puytiza**, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de la educación de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Habilidades directivas y gestión del talento humano en directores de la RED 02, UGEL 03 Lima 2017presentada, en 120 folios para la obtención del grado académico de Maestro Administración de la educación es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 22 de marzo del 2018

Firma

Olinda Chávez Puytiza

D.N.I 08681974

Certificado de Validez

ANEXO 1

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a) (ita):

.....
Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarnos con usted para expresarle mi saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiantes del Programa de Maestría con mención en Administración de la educación, de la Universidad César Vallejo, sede Lima Norte, promoción Lima-2015, aula 222, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Magister.

El título de mi investigación es: **“Habilidades directivas y Gestión del talento humano en directores del nivel secundaria de la Red 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo 1: Carta de presentación
2. Anexo 2: Matriz de operacionalización
3. Anexo 3: Definiciones conceptuales de las variables
4. Anexo 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Olinda Chávez Puytiza

ANEXO 2

DEFINICIÓN CONCEPTUALES DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1. Habilidades Directivas

Whetten et al. (2016). Considera que las habilidades directivas son conductas, no son atributos de la personalidad, consiste en acciones que conducen a resultados positivos, pueden ser observados, controlables, se pueden desarrollar, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación. Siendo los aspectos fundamentales para la administración y el liderazgo; el desarrollo de habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales. (p.11).

Dimensión 1 : Habilidades personales

Whetten et al. (2016). “ es el desarrollo del autoconocimiento; manejo del estrés y el bienestar personal, y solución analítica y creativa de problemas. Estas habilidades se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo”.

Dimensión 2 : Habilidades interpersonales

Whetten et al. (2016). “Establecimiento de relaciones mediante comunicación de apoyo; obtención de poder e influencia; motivación de los demás y manejo de conflictos. Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas”.

Dimensión 3 : Habilidades grupales

Whetten et al. (2016). “ facultar e involucrar a otros; formación de equipos efectivos y de trabajo en equipo, y liderar cambios positivos. Estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando usted participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo”.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE

Variable 2. Gestión del talento humano

Gestión

proviene del latín gestus que significa hechos o procesos concluido, además proviene del verbo hacer que implica gestionar, conducir o desarrollar.

Talento humano

Chiavenato, I. (2009) señala que una persona posee talento cuando tiene alguna cualidad competitiva que sobresalga o que la valore, considerando para ello cuatro aspectos esenciales: (a) conocimientos, se refiere al nivel cultural; (b) habilidades, capacidad de utilizar y aplicar esos conocimientos para generar resultados positivos; (c) juicio, es decir ser crítico, analítico, proveer y priorizar oportunidades; (d) Actitud, es decir ser emprendedor y enfocarse por lograr grandes resultados, metas u objetivos así sea asumiendo riesgos. Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones”

Ibañez (2011) señala que: la gestión del talento humano es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización

DIMENSIONES DE LA VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Dimensión 1 : Procesos para integrar

“El reclutamiento de talento es cómo manejar un imán. Hay que crear Andrew (2014). “un grado de magnetismo mediante: a. la marca de la empresa y Métodos adecuados para dirigir al personal”.

Dimensión 2 : Proceso para organizar

Según Chiavenato (2009) se refiere a organizar la empresa o entidad de acuerdo a la función o actividad en cada puesto de trabajo incluyendo diseño de la organización que desarrollará el personal previa evaluación de desempeño.

Dimensión 3 : Proceso para recompensar

Según Chiavenato (2009). Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales”

Dimensión 4 : Proceso para desarrollar

Chiavenato (2009) son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

Dimensión 5 : Proceso para retener

Según Chiavenato (2009) señala que son los procesos que consiste en brindar condiciones ambientales y psicológicas satisfactoria al personal que labora bajo su gestión, teniendo una cultura organizacional con respecto al clima, disciplina, seguridad, higiene y calidad de vida; tiene como objetivo mantener a los participantes satisfechos y motivados para que permanezcan en la organización.

En algunas entidades los trabajadores tiene un rendimiento bajo debido al modelo de orden y obediencia a ciegas con una disciplina rígida.

Dimensión 6 : Proceso para auditar

Según Chiavenato (2009) se refiere al proceso de dar seguimiento y verificar el desempeño de los trabajadores así como un legajo del personal.

ANEXO 3
Tabla de operacionalización de la variable 1 : Habilidades Directivas

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA Y VALORES	NIVEL Y RANGO	
Habilidades personales	Desarrollo de autoconocimiento	1,2,3	Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. siempre	(1) Bajo 82 -100	
	Manejo de estrés y el bienestar	4,5			
	Solución analítica y creativa del problema	6,7			
Habilidades interpersonales	Comunicación de apoyo	8,9,10,11.		Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. siempre	(2) Medio 101 – 119
	Ganar poder e influencia	12, 13, 14.			
	motivación	15, 16, 17.			(3) Alto 120- 138
	Manejo de conflicto	18,19.			
Habilidades grupales	Involucrar a otros	20,21,22.	Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. siempre		(3) Alto 120- 138
	Equipo efectivo y trabajo en equipo	23,24, 25,26,27, 28.			
	Liderar el cambio positivo	29, 30, 31, 32.			

Fuente: Adaptado de Whetten et al. (2016)

ANEXO 3
Tabla de operacionalización de la variable 2 : Gestión del talento humano

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA Y VALORES	NIVEL Y RANGO
PROCESO PARA INTEGRAR	Reclutamiento	1,2	Escala de Likert 6. Nunca 7. Casi nunca 8. A veces 9. Casi siempre 10. siempre	1- Inadecuado 82 -97 2- Poco adecuado 98- 113 3. Adecuado 114- 130
	Selección	3,4		
PROCESO PARA ORGANIZAR	Diseño de puestos	5,6		
	Evaluación del desempeño.	7,8		
PROCESO PARA RECOMPENSAR	Remuneración	9,10		
	Prestación	11,12,13		
	Incentivo	14,15		
PROCESO PARA DESARROLLAR	Formación.	16		
	Desarrollo.	17		
	Aprendizaje	18		
	Administración del conocimiento	19		
PROCESO PARA RETENER	Higiene y Seguridad.	20.		
	Calidad de vida.	21, 22		
	Relaciones con los empleados	23,24		
PROCESO PARA AUDITAR	Banco de datos.	25,26		
	Sistema de información administrativa	27,28		

Fuente: Adaptado Chiavenato I. (2009).

ANEXO 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 HABILIDADES PERSONALES								
1	El director le solicita a Ud. información acerca de sus fortalezas y debilidades.	✓		✓		✓		
2	El director se adapta a situaciones ambiguas e inciertas.	✓		✓		✓		
3	El director tiene un conjunto de estándares y principios personales positivos que guían su comportamiento.	✓		✓		✓		
4	El director administra eficazmente su tiempo como prioriza actividades, participa en las actividades de la institución, en la formación.	✓		✓		✓		
5	El director practica alguna técnica de relajación.	✓		✓		✓		
6	El director plantea clara y explícitamente los problemas que se presentan en la I.E.	✓		✓		✓		
7	Frente a un problema el director da más de una alternativa de solución.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2 HABILIDADES INTERPERSONALES								
8	El director ayuda a su personal aconsejándolos cuando tienen problemas.	✓		✓		✓		
9	Cuando el director lo orienta no se refiere a sus características personales sino a los problemas y soluciones.	✓		✓		✓		
10	El director habla despectivamente de los que tienen menos poder o menos información que él.	✓		✓		✓		
11	Cuando el director trata de corregir algún comportamiento la relación se fortalece.	✓		✓		✓		
12	El director apoya los eventos y actividades ceremoniales de la I.E.	✓		✓		✓		
13	El director genera nuevas actividades y minimiza las actividades rutinarias.	✓		✓		✓		
14	El director evita usar amenaza o exigencias para imponer su voluntad a los demás.	✓		✓		✓		
15	El director utiliza recompensas para reforzar los desempeños.	✓		✓		✓		
16	El director se asegura que la gente sea tratada con justicia y equidad.	✓		✓		✓		
17	El director da felicitaciones de inmediato u otra forma de reconocimiento por los logros significativos.	✓		✓		✓		
18	Frente a un conflicto el director no toma partido y se mantiene neutral.	✓		✓		✓		
19	El director ayuda a que ambas partes que están en conflicto generen varias alternativas y lleguen a un acuerdo.	✓		✓		✓		

DIMENSION 3 HABILIDADES GRUPALES		Si	No	Si	No	Si	No
20	El director reconoce su competencia y celebra sus éxitos.	✓		✓		✓	
21	El director retroalimenta en forma sistemática apoyando su trabajo.	✓		✓		✓	
22	El director ofrece toda la información que se requiere para realizar las actividades.	✓		✓		✓	
23	El director especifica claramente los resultados que desea de la actividad	✓		✓		✓	
24	Especifica las tareas que van a realizar como parte de la actividad.	✓		✓		✓	
25	El director permite que los que acepten determinen la forma de realizar el trabajo.	✓		✓		✓	
26	El director da seguimiento y mantiene responsabilidades de las tareas asignadas.	✓		✓		✓	
27	El director muestra credibilidad e influencia en la I.E.	✓		✓		✓	
28	El director conoce diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en la I.E.	✓		✓		✓	
29	El director diagnostica y aprovecha las competencias y fortalezas del personal que labora en la I.E.	✓		✓		✓	
30	El director transmite energía positiva con los que interactúa.	✓		✓		✓	
31	El director expresa su gratitud con frecuencia y claridad, incluso por actos pequeños.	✓		✓		✓	
32	El director logra que el personal se comprometa con la visión de la I.E.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

18 de noviembre del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dra. Cadenillas Albornoz Violeta DNI: 09748659

Especialidad del evaluador: Dra. Administración de la Educación

Cadenillas A
Dra. Violeta Cadenillas Albornoz
CPPe. 1009748659

Firma

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTION DEL TALENTO HUMANO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 PROCESO PARA INTEGRAR							
1	El director publica en la su UGEL, Institución educativa, Internet, todas las plazas que existen en su I.E.	✓		✓		✓		
2	El director Participa en la evaluación de expedientes del nuevo personal que laborará en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
3	El director solicita a los profesores que presentan su expediente, realizar una clase modelo en aula con cierto grado de dificultad para observar dominio de aula, uso de recursos y estrategias.	✓		✓		✓		
4	El director durante el proceso de selección, entrevista a con candidatos para saber si cuentan con algunas habilidades y competencias que se necesita la I.E.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 PROCESO PARA ORGANIZAR	Si	No	Si	No	Si	No	
5	El director orienta y acompaña el desempeño del personal que labora en la I.E.	✓		✓		✓		
6	Coloca al personal administrativo y de servicio de acuerdo a sus talentos (conocimientos, habilidades, destrezas y competencias)	✓		✓		✓		
7	El director, realiza la evaluación del desempeño docente.	✓		✓		✓		
8	Evalúa el desempeño del personal administrativo y de servicio.	✓		✓		✓		
	DIMENCIÓN 3 PROCESO PARA RECOMPENSAR	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Incentiva y motiva a los trabajadores de su I.E.	✓		✓		✓		
10	Estimula el esfuerzo que hacen los trabajadores por hacer mejor su labor.	✓		✓		✓		
11	Reconoce públicamente la labor que desempeñan los trabajadores de la Institución educativa.	✓		✓		✓		
12	Por el día del maestro entrega RD a algunos docentes por su buen desempeño, por su puntualidad, etc.	✓		✓		✓		
13	Desarrolla el sentido de responsabilidad frente a la I.E.	✓		✓		✓		
	DIMENCIÓN 4 PROCESO PARA DESARROLLAR	Si	No	Si	No	Si	No	
14	El director organiza capacitaciones docentes en la I.E.	✓		✓		✓		
15	Realiza monitoreo con el fin orientar sobre su desempeño como docente.	✓		✓		✓		
16	Comunica a los docentes sobre cursos de capacitación que organizan otras entidades aliadas.	✓		✓		✓		
17	En el monitoreo que realiza logra que el docente reflexione sobre sus dificultades y se comprometa al cambio.	✓		✓		✓		
18	El director muestra interés en que los docentes se capaciten	✓		✓		✓		
19	Coordina con los docentes de AIP para que capaciten a los docentes en el	✓		✓		✓		

	uso de la tecnología.	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 5 PROCESO PARA RETENER	Si	No	Si	No	Si	No
20	El director propicia la existencia de buenas relaciones humanas (respeto, consideración, empatía)	✓		✓		✓	
21	Propicia un clima institucional saludable.	✓		✓		✓	
22	El director identifica y corrige las condiciones de riesgo existente en la I.E.	✓		✓		✓	
23	El director facilita equipo de higiene y seguridad a los trabajadores de la Institución educativa	✓		✓		✓	
24	Respeto y valora la labor del docente.	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 6 PROCESO PARA AUDITAR	Si	No	Si	No	Si	No
25	Cuenta con un legajo personal actualizado del personal que labora en la I.E.	✓		✓		✓	
26	Publica el consolidado de faltas y tardanzas del personal que labora en la I.E. en un lugar visible.	✓		✓		✓	
27	Supervisa la labor del docente.	✓		✓		✓	
28	Realiza visitas inopinadas a las aulas de clase.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

18 de noviembre del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dra. Cadenillas Alborno Violeta DNI: 09748659

Especialidad del evaluador: Administración de la Educación


Dra. Violeta Cadenillas Alborno
CPPe. 1009748659

Firma

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

ANEXO 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 HABILIDADES PERSONALES								
1	El director le solicita a Ud. información acerca de sus fortalezas y debilidades.	✓		✓		✓		
2	El director se adapta a situaciones ambiguas e inciertas.	✓		✓		✓		
3	El director tiene un conjunto de estándares y principios personales positivos que guían su comportamiento.	✓		✓		✓		
4	El director administra eficazmente su tiempo como prioriza actividades, participa en las actividades de la institución, en la formación.	✓		✓		✓		
5	El director practica alguna técnica de relajación.	✓		✓		✓		
6	El director plantea clara y explícitamente los problemas que se presentan en la I.E.	✓		✓		✓		
7	Frente a un problema el director da más de una alternativa de solución.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2 HABILIDADES INTERPERSONALES								
8	El director ayuda a su personal aconsejándolos cuando tienen problemas.	✓		✓				
9	Cuando el director lo orienta no se refiere a sus características personales sino a los problemas y soluciones.	✓		✓		✓		
10	El director habla despectivamente de los que tienen menos poder o menos información que él.	✓		✓		✓		
11	Cuando el director trata de corregir algún comportamiento la relación se fortalece.	✓		✓		✓		
12	El director apoya los eventos y actividades ceremoniales de la I.E.	✓		✓		✓		
13	El director genera nuevas actividades y minimiza las actividades rutinarias.	✓		✓		✓		
14	El director evita usar amenaza o exigencias para imponer su voluntad a los demás.	✓		✓		✓		
15	El director utiliza recompensas para reforzar los desempeños.	✓		✓		✓		
16	El director se asegura que la gente sea tratada con justicia y equidad.	✓		✓		✓		
17	El director da felicitaciones de inmediato u otra forma de reconocimiento por los logros significativos.	✓		✓		✓		
18	Frente a un conflicto el director no toma partido y se mantiene neutral.	✓		✓		✓		
19	El director ayuda a que ambas partes que están en conflicto generen varias alternativas y lleguen a un acuerdo.	✓		✓		✓		

DIMENSION 3 HABILIDADES GRUPALES		Si	No	Si	No	Si	No
20	El director reconoce su competencia y celebra sus éxitos.	✓		✓		✓	
21	El director retroalimenta en forma sistemática apoyando su trabajo.	✓		✓		✓	
22	El director ofrece toda la información que se requiere para realizar las actividades.	✓		✓		✓	
23	El director especifica claramente los resultados que desea de la actividad	✓		✓		✓	
24	Especifica las tareas que van a realizar como parte de la actividad.	✓		✓		✓	
25	El director permite que los que acepten determinen la forma de realizar el trabajo.	✓		✓		✓	
26	El director da seguimiento y mantiene responsabilidades de las tareas asignadas.	✓		✓		✓	
27	El director muestra credibilidad e influencia en la I.E.	✓		✓		✓	
28	El director conoce diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en la I.E.	✓		✓		✓	
29	El director diagnostica y aprovecha las competencias y fortalezas del personal que labora en la I.E.	✓		✓		✓	
30	El director transmite energía positiva con los que interactúa.	✓		✓		✓	
31	El director expresa su gratitud con frecuencia y claridad, incluso por actos pequeños.	✓		✓		✓	
32	El director logra que el personal se comprometa con la visión de la I.E.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable] Aplicable después de corregir [No aplicable []

18 de noviembre del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. CHANTAL JARA AGUIRRE DNI: 25451905

Especialidad del evaluador: SECTOR EDUCACIONAL


Firma

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTION DEL TALENTO HUMANO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 PROCESO PARA INTEGRAR								
1	El director publica en la su UGEL, Institución educativa, Internet, todas las plazas que existen en su I.E.	✓		✓		✓		
2	El director Participa en la evaluación de expedientes del nuevo personal que laborará en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
3	El director solicita a los profesores que presentan su expediente, realizar una clase modelo en aula con cierto grado de dificultad para observar dominio de aula, uso de recursos y estrategias.	✓		✓		✓		
4	El director durante el proceso de selección, entrevista a con candidatos para saber si cuentan con algunas habilidades y competencias que se necesita la I.E.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2 PROCESO PARA ORGANIZAR		Si	No	Si	No	Si	No	
5	El director orienta y acompaña el desempeño del personal que labora en la I.E.	✓		✓		✓		
6	Coloca al personal administrativo y de servicio de acuerdo a sus talentos (conocimientos, habilidades, destrezas y competencias)	✓		✓		✓		
7	El director, realiza la evaluación del desempeño docente.	✓		✓		✓		
8	Evalúa el desempeño del personal administrativo y de servicio.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3 PROCESO PARA RECOMPENSAR		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Incentiva y motiva a los trabajadores de su I.E.	✓		✓		✓		
10	Estimula el esfuerzo que hacen los trabajadores por hacer mejor su labor.	✓		✓		✓		
11	Reconoce públicamente la labor que desempeñan los trabajadores de la Institución educativa.	✓		✓		✓		
12	Por el día del maestro entrega RD a algunos docentes por su buen desempeño, por su puntualidad, etc.	✓		✓		✓		
13	Desarrolla el sentido de responsabilidad frente a la I.E.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4 PROCESO PARA DESARROLLAR		Si	No	Si	No	Si	No	
14	El director organiza capacitaciones docentes en la I.E.	✓		✓		✓		
15	Realiza monitoreo con el fin orientar sobre su desempeño como docente.	✓		✓		✓		
16	Comunica a los docentes sobre cursos de capacitación que organizan otras entidades aliadas.	✓		✓		✓		
17	En el monitoreo que realiza logra que el docente reflexione sobre sus dificultades y se comprometa al cambio.	✓		✓		✓		
18	El director muestra interés en que los docentes se capaciten	✓		✓		✓		
19	Coordina con los docentes de AIP para que capaciten a los docentes en el	✓		✓		✓		

	uso de la tecnología.	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 5 PROCESO PARA RETENER	Si	No	Si	No	Si	No
20	El director propicia la existencia de buenas relaciones humanas (respeto, consideración, empatía)	✓		✓		✓	
21	Propicia un clima institucional saludable.	✓		✓		✓	
22	El director identifica y corrige las condiciones de riesgo existente en la I.E.	✓		✓		✓	
23	El director facilita equipo de higiene y seguridad a los trabajadores de la Institución educativa	✓		✓		✓	
24	Respeto y valora la labor del docente.	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 6 PROCESO PARA AUDITAR	Si	No	Si	No	Si	No
25	Cuenta con un legajo personal actualizado del personal que labora en la I.E.	✓		✓		✓	
26	Publica el consolidado de faltas y tardanzas del personal que labora en la I.E. en un lugar visible.	✓		✓		✓	
27	Supervisa la labor del docente.	✓		✓		✓	
28	Realiza visitas inopinadas a las aulas de clase.	✓		✓		✓	

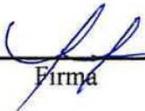
Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

18 de noviembre del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. CHANTAL TARA AGUIRRE DNI: 25451905

Especialidad del evaluador: SECIÓN EDUCACIONAL


Firma

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

ANEXO 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 HABILIDADES PERSONALES								
1	El director le solicita a Ud. información acerca de sus fortalezas y debilidades.	✓		✓		✓		
2	El director se adapta a situaciones ambiguas e inciertas.	✓		✓		✓		
3	El director tiene un conjunto de estándares y principios personales positivos que guían su comportamiento.	✓		✓		✓		
4	El director administra eficazmente su tiempo como prioriza actividades, participa en las actividades de la institución, en la formación.	✓		✓		✓		
5	El director practica alguna técnica de relajación.	✓		✓		✓		
6	El director plantea clara y explícitamente los problemas que se presentan en la I.E.	✓		✓		✓		
7	Frente a un problema el director da más de una alternativa de solución.	✓		✓				
DIMENSIÓN 2 HABILIDADES INTERPERSONALES								
8	El director ayuda a su personal aconsejándolos cuando tienen problemas.	✓		✓		✓		
9	Cuando el director lo orienta no se refiere a sus características personales sino a los problemas y soluciones.	✓		✓		✓		
10	El director habla despectivamente de los que tienen menos poder o menos información que él.	✓		✓		✓		
11	Cuando el director trata de corregir algún comportamiento la relación se fortalece.	✓		✓		✓		
12	El director apoya los eventos y actividades ceremoniales de la I.E.	✓		✓		✓		
13	El director genera nuevas actividades y minimiza las actividades rutinarias.	✓		✓		✓		
14	El director evita usar amenaza o exigencias para imponer su voluntad a los demás.	✓		✓		✓		
15	El director utiliza recompensas para reforzar los desempeños.	✓		✓		✓		
16	El director se asegura que la gente sea tratada con justicia y equidad.	✓		✓		✓		
17	El director da felicitaciones de inmediato u otra forma de reconocimiento por los logros significativos.	✓		✓		✓		
18	Frente a un conflicto el director no toma partido y se mantiene neutral.	✓		✓		✓		
19	El director ayuda a que ambas partes que están en conflicto generen varias alternativas y lleguen a un acuerdo.	✓		✓		✓		

DIMENSION 3 HABILIDADES GRUPALES		Si	No	Si	No	Si	No
20	El director reconoce su competencia y celebra sus éxitos.	/		/		/	
21	El director retroalimenta en forma sistemática apoyando su trabajo.	/		/		/	
22	El director ofrece toda la información que se requiere para realizar las actividades.	/		/		/	
23	El director especifica claramente los resultados que desea de la actividad	/		/		/	
24	Especifica las tareas que van a realizar como parte de la actividad.	/		/		/	
25	El director permite que los que acepten determinen la forma de realizar el trabajo.	/		/		/	
26	El director da seguimiento y mantiene responsabilidades de las tareas asignadas.	/		/		/	
27	El director muestra credibilidad e influencia en la I.E.	/		/		/	
28	El director conoce diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en la I.E.	/		/		/	
29	El director diagnostica y aprovecha las competencias y fortalezas del personal que labora en la I.E.	/		/		/	
30	El director transmite energía positiva con los que interactúa.	/		/		/	
31	El director expresa su gratitud con frecuencia y claridad, incluso por actos pequeños.	/		/		/	
32	El director logra que el personal se comprometa con la visión de la I.E.	/		/		/	

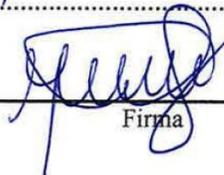
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

18 de noviembre del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Menacho Vargas Isabel DNI: 09968395

Especialidad del evaluador: Dra. en Administración de la educación


Firma

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTION DEL TALENTO HUMANO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 PROCESO PARA INTEGRAR								
1	El director publica en la su UGEL, Institución educativa, Internet, todas las plazas que existen en su I.E.	/		/		/		
2	El director Participa en la evaluación de expedientes del nuevo personal que laborará en la Institución Educativa.	/		/		/		
3	El director solicita a los profesores que presentan su expediente, realizar una clase modelo en aula con cierto grado de dificultad para observar dominio de aula, uso de recursos y estrategias.	/		/		/		
4	El director durante el proceso de selección, entrevista a con candidatos para saber si cuentan con algunas habilidades y competencias que se necesita la I.E.	/		/		/		
DIMENSIÓN 2 PROCESO PARA ORGANIZAR								
5	El director orienta y acompaña el desempeño del personal que labora en la I.E.	/		/		/		
6	Coloca al personal administrativo y de servicio de acuerdo a sus talentos (conocimientos, habilidades, destrezas y competencias)	/		/		/		
7	El director, realiza la evaluación del desempeño docente.	/		/		/		
8	Evalúa el desempeño del personal administrativo y de servicio.	/		/		/		
DIMENSIÓN 3 PROCESO PARA RECOMPENSAR								
9	Incentiva y motiva a los trabajadores de su I.E.	/		/		/		
10	Estimula el esfuerzo que hacen los trabajadores por hacer mejor su labor.	/		/		/		
11	Reconoce públicamente la labor que desempeñan los trabajadores de la Institución educativa.	/		/		/		
12	Por el día del maestro entrega RD a algunos docentes por su buen desempeño, por su puntualidad, etc.	/		/		/		
13	Desarrolla el sentido de responsabilidad frente a la I.E.	/		/		/		
DIMENSIÓN 4 PROCESO PARA DESARROLLAR								
14	El director organiza capacitaciones docentes en la I.E.	/		/		/		
15	Realiza monitoreo con el fin orientar sobre su desempeño como docente.	/		/		/		
16	Comunica a los docentes sobre cursos de capacitación que organizan otras entidades aliadas.	/		/		/		
17	En el monitoreo que realiza logra que el docente reflexione sobre sus dificultades y se comprometa al cambio.	/		/		/		
18	El director muestra interés en que los docentes se capaciten	/		/		/		
19	Coordina con los docentes de AIP para que capaciten a los docentes en el	/		/		/		

uso de la tecnología.							
DIMENSIÓN 5 PROCESO PARA RETENER		Si	No	Si	No	Si	No
20	El director propicia la existencia de buenas relaciones humanas (respeto, consideración, empatía)	/		/		/	
21	Propicia un clima institucional saludable.	/		/		/	
22	El director identifica y corrige las condiciones de riesgo existente en la I.E.	/		/		/	
23	El director facilita equipo de higiene y seguridad a los trabajadores de la Institución educativa	/		/		/	
24	Respeto y valora la labor del docente.	/		/		/	
DIMENSIÓN 6 PROCESO PARA AUDITAR		Si	No	Si	No	Si	No
25	Cuenta con un legajo personal actualizado del personal que labora en la I.E.	/		/		/	
26	Publica el consolidado de faltas y tardanzas del personal que labora en la I.E. en un lugar visible.	/		/		/	
27	Supervisa la labor del docente.	/		/		/	
28	Realiza visitas inopinadas a las aulas de clase.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** **Aplicable después de corregir** **No aplicable**

18 de noviembre del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador:

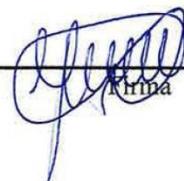
Marcelo Vargas Isasi

DNI:

09268395

Especialidad del evaluador:

Doc. Administrativa



¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

BASE DE DATOS DE LA VARIABLE 1 HABILIDADES DIRECTIVAS																																	
HABILIDADES PERSONALES							HABILIDADES INTERPERSONALES										HABILIDADES GRUPALES																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
1	3	1	5	5	1	5	3	5	3	1	4	5	4	1	1	5	3	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	2	5	5	3	5	5	5	5	2	3	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	4	
3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	3	5	1	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	
4	4	4	4	4	2	4	4	5	2	1	4	4	4	4	4	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	1	3	5	5	4	4	5	5	5	1	5	5	4	1	2	5	4	5	5	2	3	5	3	4	4	4	3	5	3	4	5	4	
6	2	4	5	5	2	4	4	4	5	1	3	5	4	5	2	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	
7	1	1	5	5	1	5	4	5	5	1	4	5	1	5	3	5	4	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	
8	4	2	5	4	2	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	
9	4	2	4	4	3	4	4	4	4	1	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
10	1	3	5	5	2	4	5	5	5	1	4	5	3	5	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	4	
11	2	4	5	5	2	3	4	4	3	1	3	3	4	4	3	4	2	3	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	
12	3	4	5	5	2	5	5	4	5	1	5	5	4	1	4	5	4	5	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	
13	1	3	4	5	1	3	4	2	2	2	2	5	2	1	1	2	3	4	4	1	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	
14	4	1	4	4	3	3	5	1	1	1	3	4	3	1	1	5	3	4	1	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	3	3	
15	1	3	5	5	1	5	5	3	4	1	5	5	2	1	2	4	3	1	5	3	3	3	3	4	1	3	3	3	5	5	4	4	
16	4	4	5	5	3	5	4	4	4	1	4	5	4	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	
17	4	5	4	4	3	5	4	4	4	1	4	5	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
18	1	3	3	3	1	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	3	1	5	4	3	3	5	3	4	5	3	4	5	
19	3	2	4	4	1	3	4	4	4	1	5	5	5	5	2	4	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	
20	1	4	4	4	1	4	3	2	3	1	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	
21	1	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
22	5	3	4	5	3	5	5	4	5	1	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	
23	4	5	5	1	4	5	4	5	1	4	5	1	5	1	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	
24	1	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	
25	4	1	4	4	2	4	4	5	5	1	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
26	1	3	3	3	2	5	4	5	4	3	4	4	2	1	4	5	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	
27	1	2	4	2	2	4	3	4	4	1	4	3	2	4	5	2	3	4	3	4	2	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	
28	1	4	4	2	2	4	4	5	4	2	4	3	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	
29	3	3	4	3	2	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	
30	1	3	4	2	2	4	4	5	1	4	4	4	2	4	2	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3	3	3	4	5	5	5	5	

31	1	3	5	5	1	5	5	3	4	1	5	5	2	1	2	4	3	1	5	3	3	3	3	4	1	3	3	3	5	5	4	4
32	4	4	5	5	3	5	4	4	4	1	4	5	4	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
33	4	5	4	4	3	5	4	4	4	1	4	5	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
34	1	3	3	3	1	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	3	1	5	4	3	3	5	3	4	5	3	4	5
35	3	4	4	4	1	1	4	4	4	1	4	3	4	5	1	4	3	1	4	2	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	3
36	1	4	4	4	1	4	3	2	3	1	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3
37	1	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	5	3	4	5	3	5	5	4	5	1	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
39	4	5	5	1	4	5	4	5	1	4	5	1	5	1	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5
40	1	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4
41	4	1	4	4	2	4	4	5	5	1	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	1	3	3	3	2	5	4	5	4	3	4	4	2	1	4	5	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
43	1	2	4	2	2	4	3	4	4	1	4	3	2	4	5	2	3	4	3	4	2	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5
44	1	4	4	2	2	4	4	5	4	2	4	3	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
45	3	3	4	3	2	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4
46	1	3	4	2	2	4	4	5	1	4	4	4	2	4	2	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3	3	3	4	5	5	5	5
47	3	1	5	5	1	5	3	5	3	1	4	5	4	1	1	5	3	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
48	3	2	5	5	3	5	5	5	5	2	3	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	4
49	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	3	5	1	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3
50	2	4	4	4	2	4	4	5	2	1	4	4	4	4	4	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	1	3	5	5	4	4	5	5	5	1	5	5	4	1	2	5	4	5	5	2	3	5	3	4	4	4	3	5	3	4	5	4
52	2	4	5	5	2	4	4	4	5	1	3	5	4	5	2	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4
53	1	1	5	5	1	5	4	5	5	1	4	5	1	5	3	5	4	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4
54	4	2	5	4	2	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
55	2	2	4	4	3	4	4	4	4	1	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
56	1	3	5	5	2	4	5	5	5	1	4	5	3	5	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	4
57	2	4	5	5	2	3	4	4	3	1	3	3	4	4	3	4	2	3	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4
58	3	4	5	5	2	5	5	4	5	1	5	5	4	1	4	5	4	5	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4
59	1	3	4	5	1	3	4	2	2	2	2	5	2	1	1	2	3	4	4	1	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3
60	4	1	4	4	3	3	5	1	1	1	3	4	3	1	1	5	3	4	1	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	3	3

61	1	3	5	5	1	5	5	3	4	1	5	5	2	1	2	4	3	1	5	3	3	3	3	4	1	3	3	3	5	5	4	4	
62	3	4	4	4	1	1	4	4	4	1	4	3	4	5	1	4	3	1	4	2	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	3	
63	4	5	4	4	3	5	4	4	4	1	4	5	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4		
64	1	3	3	3	1	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	3	1	5	4	3	3	5	3	4	5	3	4	5	
65	3	2	4	4	1	3	4	4	4	1	5	5	5	5	2	4	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	
66	1	4	4	4	1	4	3	2	3	1	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3
67	1	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	1	4	4	2	2	4	4	5	4	2	4	3	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
69	3	3	4	3	2	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	
70	1	3	4	2	2	4	4	5	1	4	4	4	2	4	2	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3	3	3	4	5	5	5	5	
71	1	3	5	5	1	5	5	3	4	1	5	5	2	1	2	4	3	1	5	3	3	3	3	4	1	3	3	3	5	5	4	4	
72	4	4	5	5	3	5	4	4	4	1	4	5	4	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
73	4	5	4	4	3	5	4	4	4	1	4	5	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
74	1	3	3	3	1	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	3	1	5	4	3	3	5	3	4	5	3	4	5	
75	3	2	4	4	1	3	4	4	4	1	5	5	5	5	2	4	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	
76	1	4	4	4	1	4	3	2	3	1	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3
77	1	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	5	3	4	5	3	5	5	4	5	1	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
79	4	5	5	1	4	5	4	5	1	4	5	1	5	1	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	
80	1	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	
81	4	1	4	4	2	4	4	5	5	1	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	1	3	3	3	2	5	4	5	4	3	4	4	2	1	4	5	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	
83	1	2	4	2	2	4	3	4	4	1	4	3	2	4	5	2	3	4	3	4	2	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	
84	4	5	4	4	3	5	4	4	4	1	4	5	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
85	1	3	3	3	1	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	3	1	5	4	3	3	5	3	4	5	3	4	5	
86	3	2	4	4	1	3	4	4	4	1	5	5	5	5	2	4	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	
87	1	3	5	5	4	4	5	5	5	1	5	5	4	1	2	5	4	5	5	2	3	5	3	4	4	4	3	5	3	4	5	4	
88	2	4	5	5	2	4	4	4	5	1	3	5	4	5	2	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	
89	1	1	5	5	1	5	4	5	5	1	4	5	1	5	3	5	4	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	
90	4	2	5	4	2	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4

31	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	1	4	3	3	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	3	3	
32	4	5	4	3	4	3	3	3	2	2	3	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	5	4	4	
33	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	1	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
34	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	2	4	5	4	5	1	4	5	4	3	4	4	5	4	4	
35	5	5	5	5	3	3	3	3	4	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	
36	5	4	3	5	3	3	3	4	1	2	3	1	4	3	5	3	3	1	1	5	5	4	4	5	5	4	4	3	
37	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	2	4	1	3	4	4	4	2	5	5	4	2	4	4	5	4	4	
38	5	5	1	4	4	4	5	4	5	5	5	2	5	3	2	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
39	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	3	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
40	5	3	5	3	4	3	5	1	5	3	1	5	5	5	3	4	1	5	1	3	4	4	3	4	5	5	4	3	
41	5	5	4	4	2	2	2	2	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	2	4	5	5	4	2	
42	5	5	3	5	4	3	4	3	3	3	4	2	3	1	4	4	4	3	1	3	4	4	5	4	4	5	4	3	
43	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
44	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	
45	5	5	5	5	4	3	4	3	3	3	4	1	5	3	4	4	3	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5	3	
46	5	5	3	3	4	4	4	4	2	2	3	1	4	3	4	4	3	2	3	5	4	4	4	4	4	5	5	3	
47	5	5	3	4	5	5	2	2	5	5	5	2	4	4	2	4	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3
48	5	4	4	4	4	5	2	2	4	5	5	2	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4
49	5	5	4	4	5	4	2	3	4	4	5	3	4	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2
50	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3	1	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5
51	5	5	2	2	4	5	2	2	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	2	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	1	4	3	3	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	3	3	
54	4	5	4	3	4	3	3	3	2	2	3	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	5	4	4	
55	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	1	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	2	4	5	4	5	1	4	5	4	3	4	4	5	4	4	
57	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	2	4	1	3	4	4	4	2	5	5	4	2	4	4	5	4	4	
58	5	5	1	4	4	4	5	4	5	5	5	2	5	3	2	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
59	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	3	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	3	5	3	4	3	5	1	5	3	1	5	5	5	3	4	1	5	1	3	4	4	3	4	5	5	4	3	

61	5	5	4	4	2	2	2	2	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	2	4	5	5	4	2
62	5	5	3	5	4	3	4	3	3	3	4	2	3	1	4	4	4	3	1	3	4	4	5	4	4	5	4	3
63	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
65	5	5	5	5	4	3	4	3	3	3	4	1	5	3	4	4	3	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5	3
66	5	5	3	3	4	4	4	4	2	2	3	1	4	3	4	4	3	2	3	5	4	4	4	4	4	5	5	3
67	5	5	3	4	5	5	2	2	5	5	5	2	4	4	2	4	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	3
68	5	4	4	4	4	5	2	2	4	5	5	2	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4
69	5	5	4	4	5	4	2	3	4	4	5	3	4	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	2
70	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3	1	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5
71	5	5	2	2	4	5	2	2	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	2	3
72	2	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	1	4	3	3	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	3	3
74	4	5	4	3	4	3	3	3	2	2	3	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	5	4	4
75	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	1	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	2	4	5	4	5	1	4	5	4	3	4	4	5	4	4
77	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
79	5	5	5	5	4	3	4	3	3	3	4	1	5	3	4	4	3	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5	3
80	5	5	3	3	4	4	4	4	2	2	3	1	4	3	4	4	3	2	3	5	4	4	4	4	4	5	5	3
81	5	5	3	4	5	5	2	2	5	5	5	2	4	4	2	4	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	3
82	5	4	4	4	4	5	2	2	4	5	5	2	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4
83	5	5	4	4	5	4	2	3	4	4	5	3	4	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	2
84	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3	1	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5
85	5	5	2	2	4	5	2	2	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	2	3
86	2	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	5		4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	1	4	3	3	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	3	3
88	4	5	4	3	4	3	3	3	2	2	3	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	5	4	4
89	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	1	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	2	4	5	4	5	1	4	5	4	3	4	4	5	4	4

Feedback Studio - Mozilla Firefox
 https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?o=923789816&us=1&lang=es&u=1049427853

feedback studio Habilidades directivas y gestión del talento humano en directores del nivel secundario de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017 /0 2 de 6


ESCUELA DE POSGRADO
 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades directivas y gestión del talento humano en directores del nivel secundario de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
 Maestra en Administración de la educación

AUTORA:
 Br. Olinda Chávez Puytiza

ASESORA:
 Dra. Menacho Vargas, Isabel

Resumen de coincidencias

23 %

1	cybertesis.unmsm.edu... <small>Fuente de internet</small>	1 %
2	repo.uta.edu.ec <small>Fuente de Internet</small>	1 %
3	docs.wixstatic.com <small>Fuente de internet</small>	1 %
4	repositorio.ucsg.edu.ec <small>Fuente de internet</small>	1 %
5	Entregado a Colegio Ch... <small>Trabajo del estudiante</small>	1 %
6	repositorio.uasb.edu.ec <small>Fuente de Internet</small>	1 %
7	magthl.mforos.com <small>Fuente de Internet</small>	1 %
8	Entregado a CONACYT <small>Trabajo del estudiante</small>	1 %
9	scb2e1e27b268cc99.ji... <small>Fuente de Internet</small>	1 %

Página: 1 de 118 Número de palabras: 24851 12:15 p. m. 10/02/2018

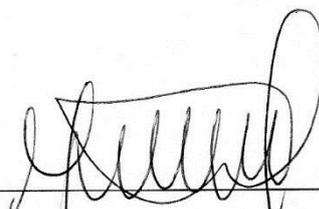


Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Isabel Menacho Vargas, tomando conocimiento de la tesis de la estudiante Olinda Chávez Puytiza, titulado **“Habilidades directivas y gestión del talento humano en directores de secundaria de la RED.02 UGEL.03 Lima 2017”** constato que la misma tiene un índice de similitud de 23 % verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender, la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la universidad César vallejo.

Lima, 10 de Marzo de 2018



Dra. Isabel Menacho Vargas
DNI:09968395



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

.....CHAVEZ.....PUYTIZA.....Olinda.....

D.N.I. :08681974.....

Domicilio :Jr. AGUSTIN GANARRA #3751 S.M.P.....

Teléfono : Fijo : 567.6083 Móvil 960.521.564

E-mail :olinda_11@hotmail.com.....

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado :Maestra en administración de la educación.....

Mención :Administración de la Educación.....

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

.....CHAVEZ.....PUYTIZA.....Olinda.....

Título de la tesis:

.....Habilidades directivas y gestión del
talento humano en directores del nivel secundario
de la RED 02 UGEL 03 Lima Cercado 2017.....

Año de publicación :2018.....

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

..........

Fecha:

.....13 Setiembre 2018.....



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

10/18-18
Mitchell
alarcon

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:
Visto bueno
para tesis

ESCUELA DE POSGRADO

OLINDA CHÁVEZ PUYTIZA con DNI N° 08681974
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)
domiciliado (a) en J. AGUSTIN GAMARRA # 3751 Candequilla S.M.P.
(Calle / Lote / M.E. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)
ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: del programa: ADMINISTRACIÓN
(Promoción) (Nombre del programa)
DE LA EDUCACIÓN identificado con el código de matrícula N°
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

Que habiendo levantado las observaciones de mi tesis "habilidades directivas y gestión del talento humano en directores del nivel secundario de la RED 02 UGEL 03 Lima Cercado 2017" solicito:
Dar el visto bueno

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, 31 de Julio de 2018

[Firma manuscrita]
(Firma del solicitante)

Documentos que adjunto:

- a. Copia R.D. N° 1128-2018
- b. Copia Documento de Sustentación
- c. Copia Informe de Asociación
- d. de de de

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos: 960 521 564
Email: olinda_chavez
olinda_11@hotmail



VB para tesis

[Firma manuscrita]