



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión del talento humano y trabajo en equipo

I.E. N° 7213- UGEL 01-2016

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR:

Br. María Elena Palomino Zúñiga

ASESOR:

Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega

SECCIÓN

Educación Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ – 2017

Página del jurado

.....
Dra. Flor De María Sánchez Aguirre
Presidente

.....
Dra. Maritza Emperatriz Guzmán Meza
Secretaria

.....
Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega
Vocal

Dedicatoria

Con amor y gratitud a los maestros y a mi familia por brindarme su valioso tiempo y apoyo moral, con miras al logro de mis propósitos personales.

Agradecimiento

A los asesores, directivos y docentes de la Universidad César Vallejo, así como a la Institución Educativa N° 7213 Peruano Japonés, porque han contribuido de manera desinteresada para concluir la investigación.

Declaración de autoría

Yo, María Elena Palomino Zúñiga, estudiante en Administración de la Educación en la Escuela profesional de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, sede/filial Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado: gestión del talento humano y el trabajo en equipo de la I.E. N° 7213 Peruano japonés presentada en folios para la obtención del grado académico de Maestro en 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 estipulado 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 determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 12 de Mayo del 2017

María Elena Palomino Zúñiga

DNI:15399048

Presentación

Señores miembros del jurado calificador:

Presento la tesis titulada “Gestión del talento humano y el trabajo en equipo en la Institución Educativa N° 7213 Peruano Japonés” con el propósito de demostrar la relación entre la gestión del talento humano y el trabajo en equipo en la Institución Educativa N° 7213 Peruano Japonés, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Maestra en Administración de la Educación.

La presente investigación se desarrolla en siete capítulos. En el primero se expone la introducción, en el capítulo dos se presenta el marco metodológico en el cual planteamos las hipótesis de investigación, diseño de la muestra, la metodología empleada, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el método de análisis de datos. El tercer capítulo se analiza los resultados, en el cuarto capítulo la discusión, quinto capítulo conclusiones, sexto capítulo recomendaciones y séptimo capítulo referencias bibliográficas, finalizando con los anexos.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación

La autora

Indicé

	Página.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	
1.1 Antecedentes	16
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	20
1.3 Justificación	57
1.4 Problema	58
1.5 Hipótesis	65
1.6 Objetivos	66
II. Marco metodológico	
2.1. Variables	69
2.2. Operacionalización de variables	70
2.3. Metodología	71
2.4. Tipos de estudio	71
2.5. Diseño	71
2.6. Población, muestra y muestreo	72
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	73
2.8. Métodos de análisis de datos	75

2.9. Aspectos éticos	78
III. Resultados	
3.1. Análisis descriptivos de las variables	80
3.2. Contraste de hipótesis	86
IV. Discusión	92
V. Conclusiones	96
VI. Recomendaciones	99
VII. Referencias	102
Apéndice	
Apéndice A. Matriz de Consistencia	
Apéndice B. Constancia emitida por la institución que acredita la realización del estudio	
Apéndice C. Validación de instrumentos	
Apéndice D: Instrumentos	
Apéndice E: Validación del estadístico Alfa de Cronbach	
Apéndice F. Base datos	

Índice de tablas

	Página
Tabla 1 Operacionalización de la V1. Gestión del Talento Humano	70
Tabla 2 Operacionalización de la V2. Trabajo en equipo	70
Tabla 3. Población de Trabajadores en estudio.	73
Tabla 4. Muestra de estudio	73
Tabla 5. Validez de contenido por juicio de expertos	75
Tabla 6 Estadística de fiabilidad	76
Tabla 7 Fórmulas de estadística a usar	78
Tabla 8 Distribución de frecuencias de la gestión del talento humano de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016	79
Tabla 9 Distribución de frecuencias de trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016	80
Tabla 10 Distribución de frecuencias de reclutamiento del personal de la gestión del talento humano de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016/	81
Tabla 11 Distribución de frecuencias de evaluación del personal en la Gestión del talento humano de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016	82
Tabla 12 Distribución de frecuencias de capacitación del personal en la gestión del talento humano de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016	83
Tabla 13 Distribución de frecuencias de remuneración o compensación del personal en la gestión del talento humano de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016	84
Tabla 14 Correlación de gestión del talento humano y trabajo en equipo	86
Tabla 15 Correlación reclutamiento del personal y el trabajo en equipo	87
Tabla 16 Correlación evaluación del personal y trabajo en equipo	89
Tabla 18 Correlación remuneración del personal y trabajo en equipo	90

Índice de figuras

	Página
Figura 1 Nivel de gestión del talento humano de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016	79
Figura 2 Nivel de trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016	80
Figura 3 Nivel de reclutamiento del personal de la gestión del talento humano de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 UGEL 01-2016	81
Figura 4 Nivel de evaluación del personal en la gestión del talento humano de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01	82
Figura 5 Nivel de capacitación del personal en la gestión del talento humano de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 UGEL 01-2016	83
Figura 6 Nivel de remuneración o compensación del personal en la gestión del talento humano de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016	84

Resumen

La investigación titulada: Gestión del talento humano y el trabajo en equipo en la I.E. N° 7213 Peruano Japonés distrito de Villa el salvador el año 2016, se realizó en la institución educativa del nivel primaria y secundaria con el objetivo de explicar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el trabajo en equipo en la I.E. N° 7213 Peruano Japonés.

Estudio de investigación fue básico; se consideró como muestra a 110 miembros de educación básica, siendo la población censal de 110 miembros, se administró el instrumento a 110 miembros de la institución educativa, es un instrumento pertinente validado por el juicio de expertos y estandarizado con el Alpha de cronbach (0.948).

La hipótesis se contrastó con la estadística inferencial y se evidencia en los resultados que existe relación directa y significativa de la gestión del talento humano y el trabajo en equipo en concordancia con el coeficiente de correlación Rho de Spearman $r = 0,987$, es en el nivel de significancia de 0,01% de margen de error (bilateral) y 99% de confiabilidad de los datos en las variables de investigación, por lo tanto afirmamos que existe correlación positiva alta y existe relación significativa de la gestión del talento humano con el trabajo en equipo de la Institución Educativa N° 7213 Peruano Japonés de Villa El Salvador de Lima, 2016.

Palabras clave: Talento, humano, equipo.

Abstract

The research entitled Human talent management and teaching team work in the educational institution N° 7213 Peruvian Japanese district of Villa el Salvador in 2016, was held in the educational institution of the primary and secondary level with the intention of explaining the extent to which human talent management is related to working as a teaching team in the I.E. No. 7213 Peruvian Japanese.

It is a basic study; we worked with a sample of 110 teachers from a population of 110 teachers, the instrument was applied to 110 teachers corresponding to the indicated educational institution, a relevant instrument validated by judges and validated by the cronbach Alpha.

The hypothesis was tested by determining that there is direct and significant relationship of human talent and teamwork whose results of the Spearman correlation coefficient 0.987 for the hypothesis test is at the significance level of 0.00s a high positive correlation and it is affirmed that there is a significant relationship between human talent management and teamwork of EI members. 7213 Peruvian Japanese of Villa El Salvador de Lima, 2016

Key words: Human, talent, work.

I. Introducción

Introducción

La presente investigación trata de explicar la relación de la Gestión del talento humano y el trabajo en equipo en la I.E. N° 7213 Peruano Japonés, en el distrito de Villa el Salvador de la UGEL 01 SJM.

Una de las áreas del capital humano que ha experimentado múltiples cambios y transformaciones en los últimos años de este siglo XXI, es la administración de personas cuyos orígenes se remontan hasta la I Revolución Industrial, y desde ese tiempo hasta la actualidad su importancia tiene que ver con la visión que actualmente se tiene de ella es totalmente diferente de su configuración tradicional de la administración de las personas cuando recibía el nombre de administración de recursos humanos. En la actualidad la administración de personas constituye un área del capital humano que se ha sufrido múltiples transformaciones durante el siglo XXI. Desde inicios en la I revolución industrial hasta el siglo XXI, su significación ha tenido que ver con los cambios de la era actual que tenemos dando lugar a cambios abismales desde su configuración tradicional de administrar a las personas, porque anteriormente recibía el nombre de administración de los recursos humanos.

Durante este siglo observamos situaciones retadoras, para el sistema de creencias y valores que determinan la caracterización de lo que significa en la modernidad y es el sustento de la creación del modelo de dirección de las personas; Actualmente estamos evidenciando una situación desafiante en la cual el sistema de creencias y valores que caracterizó a la Modernidad y sustentó el establecimiento del modelo de dirección y funcionamiento de las organizaciones de principios del siglo XX, el cual estuvo orientado al control jerárquico de las personas, ya nos resulta ahora en el siglo XXI, como agotado para participar en un escenario totalmente complejo caracterizado por un nuevo paradigma científico y cultural o una nueva forma de estar en el mundo a la cual no podemos sustraernos que algunos importantes pensadores han denominado Postmodernidad, y en donde gravitan tres aspectos que forman parte indisoluble de la nueva realidad contemporánea como son la globalización, la valoración del conocimiento y el permanente cambio del contexto.

En la actualidad continuamos en un estado de cambios constantes y ligeros entre la situación moderna y la situación posmoderna, donde se visualizaba un marco referencial de teorías y diferentes ideas, así como también presupuestos que predominaban en la sociedad el cual obedecen a una forma de pensamientos y modelos emergentes el cual intentan definir el marco referencial de la investigación.

Un claro ejemplo tenemos hoy en día el termino recursos humanos que se usó años atrás en la etapa moderna, el cual se basaba en que las personas podíamos ser sustituibles o intercambiables por las maquinarias de producción y de esa forma se relacionaba al ser humano como un material o instrumento.

En la actualidad esto está siendo remplazado por talento humano que se reconoce a la persona como el factor principal e indispensable de toda organización o institución que los lleve al éxito el cual está dejando atrás los viejos o antiguos modelos tomados por las organizaciones; esto significa que la ciencia y la tecnología avance en la creación de maquinarias de producción jamás podría reemplazar al hombre , porque es este, quien crea esas maquinarias en concordancia con sus habilidades y talentos.

La tesis planteó una teorización sobre la Gestión del Talento Humano en el campo de las organizaciones e instituciones públicas durante el tránsito modernidad –posmodernidad, partiendo de teorías sobre la gestión del talento humano, que surgieron concordantes con la información aportada por los participantes considerando los sucesos y acciones que conforman su realidad.

El trabajo está estructurado en capítulos, referidos a:

Capítulo I. Este capítulo comprende el problema a investigar que se encuentra en la relación de las variables gestión del talento Humano y el trabajo en equipo, Capítulo II. El Marco Teórico. Capítulo III. Trata sobre la metodología, Capítulo IV. Presenta los resultados, se procedió a utilizar el software SPSS 23.;Este capítulo se culminó con la discusión de los resultados, las conclusiones y sugerencias del estudio incluyendo las referencias bibliográficas por orden alfabético y en forma correlativa en concordancia del formato de APA, así como los anexos como medio de instrumentos utilizados para el estudio.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes Internacionales

Galindez (2015) en su investigación titulada: *gestión del talento humano con respecto a la motivación laboral en la sociedad civil microbuses cerritos blancos. Barquisimeto, estado Lara*, para optar el grado de Magister en la Universidad de Fermín Toro – Caburade, que tuvo como objetivo general Analizar la Gestión del Talento Humano con respecto a la Motivación Laboral en la Sociedad Civil Microbuses Cerritos Blancos, con una muestra de 119) trabajadores de la Sociedad Civil Microbuses Cerritos Blancos, Con respecto a la metodología empleada, el estudio se fundamentó en la modalidad de campo, de tipo descriptivo con apoyo bibliográficos; por otro lado, para la recolección de los datos se aplicó la encuesta y como instrumento el cuestionario con más de dos opciones de respuesta llegando a concluir, que Actualmente, existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en la sociedad civil microbuses cerritos blancos.

Prieto (2013) En su tesis titulada; *gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* Medellín Colombia, investigación de tipo descriptivo y diseño correlacional, siendo su objetivo determinar en qué medida la gestión del talento humanos relaciona con la estrategia del personal en los docentes de Medellín Colombia. Llego a la siguiente conclusión: el potencial de la a gestión del talento humano para retener el capital humano estratégico, influye de manera significativa sobre su capacidad, contribuyendo de este modo la mejora de los resultados organizacionales.

León (2013) En su tesis titulada; *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca –Colombia*, la investigación fue desde un enfoque mixto, es decir, cuantitativo con apoyo de algunas técnicas cualitativas, el presente estudio investigativo fue de tipo, Explicativo – Descriptivo y estudio de caso. Tuvo como objetivo general: Identificar los aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional en la empresa del sector financiero Bancolombia, Arauca. La población beneficiaria al estudio investigativo fue la

empresa del sector financiero Bancolombia, contando con una totalidad de 18 trabajadores vinculados al momento de la investigación, de los cuales 2 corresponde al rango de líderes de los procesos de gestión, como instrumento de medición implementado encuesta-cuestionario, el autor llegó a la siguiente conclusión: existe influencia de las características de las dimensiones señaladas como objeto de estudio hacia el clima organizacional.

La Torre (2012) realizó la siguiente investigación titulada: *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*, tipo de investigación descriptivo y diseño correlacional, su objetivo estuvo centrado en el análisis de las opiniones, inquietudes y la satisfacción con el trabajo que tiene el personal, el cual estaba relacionado con las formas en que se administra al personal y la medición de indicadores relacionados al desempeño del trabajador en forma individual y también a nivel de toda la organización. La metodología aplicada fue en primer lugar diseñar un cuestionario patrón en inglés que se trasladó a otro idioma a través la estrategia de “translation/back translation” (Werner y Campbell, 1970), la muestra completa ascendió a 47 instituciones en España. La unidad de análisis fue de 835 trabajadores españoles. Se recogieron las informaciones a través de encuestas aplicadas a los docentes dentro su clima laboral y padres de familia.. El apoyo que la empresa les brinde, les permite sentirse cómodos y satisfechos con la labor que desempeñan, por eso es bueno preservar el clima laboral en toda organización. Por lo tanto si existe una relación significativa de la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral

Martín (2011) realizó un trabajo de investigación titulada: *Gestión del talento humano y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas* Su investigación fue de tipo descriptivo y diseño correlacional, tuvo objetivo : Identificar la forma en que determinadas formas de administrar los recursos humanos (transaccionales y relacionales) permiten que el personal no abandone el trabajo y a la vez incrementar los conocimientos de los trabajadores enfocados a alcanzar los objetivos de la institución. Para la investigación se contó con una población de 350 empresas tomándose una muestra de 239 empresas que se caracterizan por ser innovadoras en el contexto español. En la conclusión el autor indico que existió relación muy significativa entre los empleados estratégicos que ocupan

cargos puedan realizar sus funciones dentro de un ambiente de integración y apoyo hacia los demás trabajadores para alcanzar sus metas y por lo tanto la empresa debe compensar a estos trabajadores.

García (2011) en su investigación titulada: *Estrategias organizacionales para el desarrollo y mantenimiento del talento humano en los liceos de la parroquia Coquivacoa ciudad de Maracaibo*, su investigación fue de tipo descriptivo y diseño no experimental- transversal de enfoque cualitativo, que tuvo como objetivo general Determinar las estrategias organizacionales para el desarrollo y mantenimiento del talento humano en los liceos del Municipio Escolar N° 1 de la parroquia Coquivacoa, del Municipio Maracaibo del Estado Zulia y Establecer lineamientos estratégicos para el desarrollo y mantenimiento del talento humano en los liceos del Municipio Escolar N° 1 de la parroquia Coquivacoa, del Municipio Maracaibo del Estado Zulia. Tomo como muestra la totalidad de 112 entre docentes y directivos del lugar antes mencionado, concluyo indicando que las estrategias organizacionales del liceo no están diseñadas para fortalecer las competencias que debe tener el personal para crecer profesionalmente y tampoco se estimula el desarrollo de técnicas de dinámicas de equipo por lo tanto no existe relación.

1.1.2. Antecedentes Nacionales:

López (2010) En su tesis titulada: *Gestión del talento humano y compromiso organizacional de los docentes*, para optar el grado de Magister en Educación en la Universidad de Huamanga, Ayacucho. Fue una investigación de tipo descriptivo con diseño correlacional-transversal, su objetivo general fue determinar la incidencia del clima laboral en el grado de compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa de una población de 800 y tomando una muestra probabilística al azar simple de 235 (38.9%) docentes. Llegando a las siguientes conclusiones: que el 58.3% de docentes perciben una gestión del talento humano negativo en la institución educativa y el 47.7% posee un grado de compromiso organizacional medio y como conclusión final indica que el clima laboral incide directamente en el grado de compromiso organizacional de los docentes.

Reoyo y López (2012) realizaron una investigación titulada *La gerencia educativa y el equipo de trabajo en la IE Rosa de Santa María del distrito de Breña* en la Universidad Nacional Federico Villareal de la ciudad de Lima, la cual fue una investigación de tipo descriptivo, diseño correlacional y enfoque cuantitativo, tuvieron como objetivo Identificar cómo se relacionan los trabajos en equipo en la gestión educativa ,contaron con una población de 150 docentes del cual tomaron una muestra de 48 docentes, llegaron a las siguiente conclusión : si existe relación significativa sobre los trabajos en equipo en la gestión educativa.

Inka (2015) en su tesis titulada :*Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas*, la mencionada investigación fue de tipo descriptivo y diseño correlacional transversal esto se realizó con el objetivo de Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores y funcionarios en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, con una población de 203 trabajadores de todo el nivel de personal que prestan servicios a la Municipalidad Provincial de Andahuaylas del cual tomó una muestra de 104 trabajadores de la municipalidad, llegó a la conclusión que 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.

Vacas (2011), En su tesis titulada: *Plan estratégico de trabajo en equipo, para fomentar la cultura organizacional en el personal jerárquico y docente de la institución educativa pública dos de mayo de pacarisca distrito de Yanama-Huaraz* para optar el grado de magister en educación en la universidad Nacional de Huaraz fue una investigación de tipo básico-descriptivo de diseño correlacional, tuvo como objetivo general :elaborar un plan estratégico de trabajo en equipo, para fomentar la cultura organizacional en el personal Jerárquico y docente de la Institución Educativa publica dos De Mayo, la población fue de 18 miembros así como para la muestra tomó la totalidad de la población que consistió en 18 miembros de la institución educativa. Llegó a la siguiente conclusión: el plan estratégico de trabajo en equipo se relaciona significativamente para fomentar la

cultura organizacional y estas a su vez responden a sus necesidades de las instituciones educativas.

1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística

1.2.1. Gestión de talento humano

La Gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con el personal que labora en una institución ya que ellos constituyen un potencial básico en la producción de un bien o servicio, constituyen una fuerza laboral única a la que hay que tratar adecuadamente, es por eso que se tienen que adoptar estrategias adecuadas para administrarlos; es decir cómo hacer para reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de una organización. (Chiavenato, 2011, p.137)

Además el autor; menciona que hablar de la administración de los trabajadores es un tema muy delicado ya que afecta directamente al potencial humano. De lo dicho por el autor líneas arriba se puede comprender que gestionar los recursos humanos en una organización laboral tiene que ver con la administración del personal, la cual a la vez está relacionada con las políticas que se aplican y permiten manejar las relaciones humanas, además de atender de manera equitativa a todos los empleados de una organización.

Estas expresiones se ajustan a la realidad laboral educativa, ya que en una institución de nivel inicial, primario o secundario también se administra al personal docente y administrativo pero en este caso quien aplica y dirige a todo el equipo es el director ya que debe velar por el cumplimiento del reglamento interno,

poniendo en práctica la empatía, democracia, justicia y equidad para todo el personal sin distinción en cuanto a los concursos que se generan dentro de la Institución Educativa. Sin embargo las políticas administrativas muchas veces no son propuestas por cada institución sino que vienen impuestas desde las leyes que emana del Ministerio de Educación, pero a su vez estos podrían ser tratados utilizando estrategias positivas de acuerdo a la realidad de cada institución. En la actualidad se observa que últimamente han ido cambiando, asegurando algunos cambios que muchos consideran justas y otros injustas, ya que les recortan beneficios y estabilidad a los docentes. Por eso es que el personal docente muchas veces se siente desmotivado y solo cumple funciones.

Por otro lado, en algunas instituciones educativas de orientación religiosa, la forma de administrar al personal varía un poco, ellos gozan de autonomía inclusive para seleccionar a su personal docente cada año. Además aplican sus normas adaptadas a su práctica educativa y se alejan un poco del sistema educativo estatal.

Así mismo Chiavenato indico: “El concepto de talento humano conduce necesariamente al del capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito”. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales” (Chiavenato, 2008, p. 52)

Los talentos humanos dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante en las Instituciones Educativas de calidad en concordancia a las herramientas pedagógicas, son las que permiten mejores y mayores logros en los procesos pedagógicos y cognitivos. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada; como un sistema cerrado, se debe tenerse en cuenta las cualidades, las destrezas, las habilidades propias de cada persona y según es perfil ubicarlo en la función en las Instituciones Educativas.

la gestión del talento humano consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar, y controlar técnicas capaces de promover el

desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Cortez, 2012, p.35).

No cabe duda entonces que la administración del personal en las organizaciones inteligentes del siglo XXI, requiere se brinde un Servicio Educativo o no educativo, también que se ajusta a estos perfiles, ya que en cualquiera de ellas se aplica un conjunto de acciones dirigidas a coordinar diversas actividades que permitan promover el desempeño profesional de los trabajadores de forma eficaz; en este caso, docentes, directivos para que puedan alcanzar sus objetivos personales y de la Institución Educativa.

Acción y efecto de gestionar y gestionar como hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Se comprende entonces que los términos relacionados con la palabra administrar varían en su forma más no en su significado, algunos consideran que administrar es dirigir con acierto a las personas, es ejercer la autoridad dentro de una institución. (El Diccionario de la Lengua Española, 2014, p. 57)

De esta cita se comprende entonces que la gestión consiste en hacer diligencias para alcanzar un deseo en forma oportuna, así mismo es gobernar con autoridad a las personas que pertenecen a una Institución Educativa. Esto se llama también administración de personal, en otros casos la conocen como relaciones con la fuerza laboral. En una Institución Educativa debe existir trato justo y empático entre quienes aplican las normas o políticas educativas y quienes están subordinados a ella, solo así se alcanzarán objetivos institucionales.

Encontrar talento humano será difícil y costoso en todo el mundo durante los próximos años. La fuerza laboral no se está contrayendo, pero tampoco está produciendo talento. Igualmente señala que si el talento es escaso y valioso, las organizaciones ganan cuando son

más inteligentes que su competencia, creando un atractivo entorno de trabajo, escogiendo la gente correcta y obteniendo lo mejor de ella; esto quiere decir que la ventaja competitiva le pertenece a las organizaciones que saben cómo atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento. (Gubman, 2000, p. 29)

Para gerenciar en forma satisfactoria las organizaciones o Instituciones Educativas donde se trabajan con personas, el elemento central de su sistema nervioso empresarial es la inteligencia humana que poseen las personas para lograr del quehacer laboral una actividad eficiente, eficaz, resiliente y la racionalidad es clave en la toma de decisiones. Las personas poseen no solo conocimientos en su profesión y habilidades intelectuales, sino que se convierten en la base principal de la nueva organización de calidad y la antigua administración de recursos humanos da lugar a la gestión del talento humano que las corporaciones, organizaciones e instituciones requieren a fin de lograr los propósitos.

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas administrativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación. (Drucker, 2007, p. 42)

Los equipos de trabajo en la gestión de talento humano de las Instituciones Educativas requiere que las actividades operativas sean de largo plazo, eficientes y deben proporcionar asesoría interna de carácter sistemático para lograr que se asuman las actividades estratégicas y estas estén orientadas de manera global, con visión de futuro, sin embargo las personas que poseen talento no dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra su capital humano, y se convierten en agentes activos e inteligentes por que ayudan administrar los demás recursos de la organización; si es que se les otorga

determinados perfiles o funciones para las que se requiere en el servicio institucional.

Según la Enciclopedia Británica, para precisar lo que viene a ser administrar a los recursos humanos, puede entenderse como las estrategias de interacción entre la organización y sus trabajadores. La cuales muchas veces son encargadas a una persona que está con contacto directo con el personal observando que cumplan con las funciones asignadas y evaluando el trabajo realizado (Enciclopedia Británica, 2010, p.104)

En el caso de una Institución Educativa la gestión administrativa eficiente y con determinado liderazgo recae en los directivos, ya que ellos son los encargados de evaluar el rendimiento del personal docente, de organizar el trabajo en equipos y velar por el cumplimiento de las funciones o responsabilidades asignadas, como: horas de trabajo, planificación educativa, desarrollo de clases, cumplimiento de horas efectivas, trabajos de extensión a la comunidad educativa, etc.

Dimensiones de la gestión del talento humano

Dimensión 1. Reclutar el personal

Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RRHH las oportunidades de empleo para llenar (Chiavenato, 2011, p.208).

Se comprende entonces que captar el nuevo personal para que labore en una institución es una tarea muy delicada ya que se necesita tener la capacidad de observación puesta en el mercado laboral, de tal manera que se vaya conociendo a cada postulante a través de técnicas específicas para evaluarlos

hasta encontrar al personal que reúna y cubra los requisitos que el puesto tiene, solo así se podrá lograr las metas institucionales.

En la realidad educativa pasa lo mismo, hoy en día las evaluaciones de selección al personal contratado son más rigurosas y de un buen número de maestros postulantes suelen ser pocos los que consiguen un puesto laboral. Las evaluaciones son relacionadas con la especialidad y el nivel en el que enseñará el maestro y pasan por etapas en las cuales se van descartando a aquellos que reúnen los requisitos del perfil profesional.

Asimismo, muchos maestros después de haber aprobado, cuando ya los primeros puestos han sido colocados en una institución laboral, quedan en espera de que los llamen o les asignen un puesto, esto suele pasar después de un tiempo. Demostrando con esto que hoy en día no es tan fácil conseguir un trabajo.

Para Bretones y Rodríguez (2008) definieron:

Es un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización, no basta con aplicar pruebas psicológicas, hay que aplicar un poco de intuición y buen criterio (p.40).

Menciona que, para atraer al personal calificado de un puesto específico, se deben tomar en cuenta una serie de procedimientos o estrategias de selección adecuados. Muchas veces se suelen aplicar evaluaciones psicológicas que al final solo quedan en letras escritas pero que no reflejan como son realmente los postulantes, por lo tanto el evaluador debe tener un criterio de empatía y diálogo asertivo en la solución de problemas, para que en el dialogo con el postulante pueda darse cuenta si merece o no quedarse en el puesto requerido.

Según Díaz & Rodríguez (2010) “al momento de seleccionar a un nuevo trabajador se hace uso de diversas técnicas para atraer a los postulantes al

puesto, pero las que más se usan generalmente son de dos tipos: internas y externas” (p.49)

La selección del nuevo trabajador es interna cuando, se genera una vacante para otro postulante dentro de la misma organización, en razón a que el trabajador que antes ocupaba ese puesto ha ascendido a uno mejor gracias al buen desempeño que ha mostrado en el transcurso de su paso en determinado puesto laboral desempeñado. Este tipo de selección trae ventajas para la empresa o institución Educativa, ya que no se invertirá en volver a capacitar a uno ya que el que asuma ya asume la filosofía laboral de la empresa en la que venía laborando, por lo tanto conoce la cultura organizacionales, las normas, las metas y los estándares de desempeño. Pero esto no ocurre cuando el postulante es externo ya que se les tiene que capacitar y eso requiere mayor inversión, para tener el personal competente que se requiere.

En el Sistema Educativo Peruano, se dan las encargaturas de puestos jerárquicos, a los cuales pueden acceder algunos docentes que están más capacitados y que reúnen destrezas profesionales adquiridas con el tiempo, para esto ellos se someten a concursos públicos de dirección y subdirección. Esto genera que el que apruebe sea destacado a una institución y que deje su puesto para ser cubierto por otro contratado. Sin embargo, cabe la posibilidad de seguir contando con ese mismo personal, ya que es nombrado y puede retornar a su plaza de origen.

De acuerdo a lo propuesto por el autor, con el reclutamiento interno, además, la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores, optimizando la inversión realizada con tal fin. Pero, sobre todo, “el reclutamiento interno tiene efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, mejorando el clima general del grupo” (Castillo, 2012, p.57).

La selección del nuevo trabajador o docente es externa cuando se buscan atraer postulantes que antes no han laborado en la empresa u Institución Educativa y por lo tanto hay mayor necesidad de capacitación de inserción laboral

y esto le trae mayores costos a la organización o Institución Educativa, además de mayor pérdida de tiempo hasta que aprenda, lo cual a la vez no le genera rentabilidad porque la empresa no contará con un personal que actúe con celeridad como se espera porque el trabajador no conoce la política laboral ni los objetivos que la empresa tiene. Es decir le tomará un periodo de tiempo adaptarse y trabajar en función al nuevo puesto.

Dimensión 2. Evaluar al personal

Según el autor, sostiene que: “evaluar al personal es una apreciación sistematizada sobre el desempeño de las capacidades que demuestra el trabajador en sus funciones en el cargo” (Chiavenato, 2011, p.125). Además el autor agrega que la apreciación que emite es para mejorar las capacidades del trabajador o para estimularlo por su desempeño sobresaliente.

En toda Institución Educativa, también se cumple con la evaluación al personal, para esto se programan actividades de monitoreo, los cuales se llevan a cabo de manera interna y externa, los cuales sirven para emitir un informe acerca del desempeño laboral del docente. Además se reporta el informe mensual a la UGEL que es una de las instancias educativas que toma en cuenta las horas laboradas en la institución. Esto sirve para los efectos de pago o descuentos de sus haberes.

La evaluación de desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Esta no es un fin en sí misma, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa (Silveira, 2014, p.93).

Para esto se diseñan instrumentos pertinentes, coherentes para la evaluación y en el contexto educativo es la ficha de monitoreo acompañamiento

pedagógico, estos son socializados a todo el personal que labora en la Institución Educativa, antes de ser aplicados, de tal manera que puedan conocer los criterios sobre los cuales serán evaluados y si lograr los estándares que se solicita.

Chiavenato (2011), desde su perspectiva afirmó:

Al evaluar el desempeño de un colaborador se busca identificar los objetivos de la empresa, para saber si se desempeña adecuadamente, si es necesario darle un tipo de incentivo por su desempeño sobresaliente, o tal vez es necesario capacitarlo más. Siempre cuidando las buenas relaciones entre el supervisor y el trabajador, de tal manera que las metas institucionales no se vean en peligro, sino que se controle los factores que puedan dificultarla.
(p. 25)

Al respecto de esta cita, se rescata la afirmación que sostiene que debe existir adecuadas relaciones humanas entre el supervisor y el trabajador, esto es importante para que no se perciba la evaluación de desempeño como un perseguimiento al trabajador sino como una labor coordinada de monitoreo al personal, para esto se toma en cuenta los criterios propuestos por la mayoría de docentes en la reunión y se escogen a los monitores internos por sus cualidades más destacadas.

Dimensión 3. Capacitar al personal

Chiavenato (2011) al hablar de la capacitación a un trabajador se puede comprender que “es una tarea que tiene que asumir la empresa en su política laboral a fin de elevar el desempeño del trabajador, a partir de la actualización de sus conocimientos, desarrollo de sus destrezas y habilidades para aplicarlas en el cargo” (p.125).

De lo dicho por el autor se comprende entonces que luego de evaluar el desempeño laboral, surge la necesidad de brindar capacitación al personal

docente cuando al finalizar la evaluación de desempeño se observa que hay una diferencia abismal entre lo que hace el maestro y lo que se esperaba que haga al asignarle el cargo. Pero esto solo se puede percibir cuando se ha concluido con la evaluación de desempeño.

De la cita anterior se comprende entonces que las políticas organizacionales que consideran a la capacitación como una actividad que está orientada a mejorar el desempeño, en el fondo resulta siendo beneficiosa no solo para la institución sino también para el docente ya que le brinda las herramientas adecuadas para cumplir mejor su trabajo y mejorar a la vez su calidad de vida. Y pone en ventaja al docente capacitado, ya que, si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente; y si el trabajador se retirara de la organización, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo, porque está capacitado. Así como también señalo, los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las dos áreas siguientes la inducción que permite el acceso a los trabajadores y el entrenamiento que no es más que el proceso de mejora de sus capacidades: Inducción es la actividad que permite integrar a los nuevos trabajadores a través de una jornada de orientación personalizada sobre cómo debe desempeñarse. Esta tarea está a cargo del área de recursos humanos, ya que ellos son los encargados de orientar y monitorear al nuevo trabajador.

Entrenamiento: Puede entenderse también como jornadas de capacitación y se imparten a las personas que ya vienen trabajando en la empresa, se les capacita y observa en sus mismos puestos tratando de ver que aplique todo lo aprendido y mejore su rendimiento laboral, sin afectar los objetivos trazados por la empresa. Las funciones y formas en que una persona debe desempeñarse deben darse por escrito, para que el trabajador conozca su manual de funciones.

Es así que cuando se dan las capacitaciones, los beneficiados no solo son las empresas, sino que también afecta positivamente a los trabajadores ya que les permite responder de acuerdo al contexto laboral y a las exigencias del

puesto, mientras que a la empresa le permite liderar en el mercado, gracias al personal competente con el que cuenta.

Silveira (2014) señaló como: “la concepción de capacitación y de la formación profesional en América Latina está cambiando significativamente, y la formación profesional es concebida, al mismo tiempo, como un hecho laboral, tecnológico y educativo” (p.143).

De la cita se entiende que; sus relaciones con aspectos como productividad laboral, grados de competitividad, asignación de salarios, condiciones laborales, clima laboral, empleo y el seguro laboral permiten que se pueda percibir a la capacitación como un factor necesario para cada empresa, ya que afecta los sistemas de trabajo en los países y favorece el desarrollo económico de los empresarios y de los mismos trabajadores. La formación profesional tanto para hombres y mujeres está cambiando en América Latina, porque lo relacionan a su desarrollo profesional y personal, asegurándoles mejores oportunidades laborales.

Castillo (2009) sostuvo:

Al hablar de la capacitación a un trabajador se puede comprender que es una tarea que tiene que asumir la empresa en su política laboral a fin de elevar el desempeño del trabajador, a partir de la actualización de sus conocimientos, desarrollo de sus destrezas y habilidades para aplicarlas en el cargo. (p.125)

De lo dicho por el autor se comprende entonces que luego de evaluar el desempeño laboral, surge la necesidad de brindar capacitación al personal docente cuando al finalizar la evaluación de desempeño se observa que hay una diferencia abismal entre lo que hace el maestro y lo que se esperaba que haga al asignarle el cargo. Pero esto solo se puede percibir cuando se ha concluido con la evaluación de desempeño.

Dimensión 4. Remunerar o compensar al personal.

Chiavenato (2088) señalo que la remuneración es la “gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez en la organización, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos (decisión de producir)”. (p.139).

Todo trabajador debe recibir un compensación por el trabajo realizado y dentro de ella podemos mencionar a los planes de atención sobre beneficios sociales que la institución debe tener lista para sus trabajadores, ya que si no les brinda estas atenciones entonces puede presentarse el caso de la insatisfacción laboral, pero si este aspecto se atiende entonces el personal trabaja motivado y permanece más tiempo en la organización.

Dentro de las formas de compensar al personal también se debe mencionar al salario, que viene a ser el dinero con que se le paga al trabajador por las prestaciones realizadas en la institución. El salario viene a ser una forma de compensar financieramente mientras que las prestaciones sociales son beneficios adicionales al salario, estos varían de acuerdo a las leyes laborales vigentes.

El mismo autor antes citado considero: la recompensa financiera puede ser directa o indirecta: Directa es aquella que se le otorga al trabajador por los servicios realizados en su cargo, esto varía en relación a las horas de trabajo que cumple cada uno y al uso del tiempo de manera óptima, descontándoseles por los días y horas no laboradas. Hay casos en que se pagan en forma semanal y otros son por meses.

Indirecta está compuesta por los beneficios sociales, aquellos que se han fijado en el contrato establecido entre el empleador y el empleado. Estas compensaciones indirectas tienen que ver con los planes de beneficios sociales que programa la organización como parte de su política laboral dirigidos a sus

trabajadores. Estos muchas veces son reguladas por las normas legales de protección al trabajador que se han fijado en un país, por lo que no le queda nada más que cumplirlas. Estos beneficios sociales están relacionados con el pago de sus vacaciones, sus horas adicionales, sus utilidades y los descansos por salud o maternidad o paternidad.

Al tratar el tema de la compensación o remuneración nos referimos a todas las formas en que un trabajador puede ser remunerado en retribución a su trabajo. Ya que con estas formas de pago puede dar atención y cubrir sus necesidades fisiológicas por ello es de vital importancia percibirlos oportunamente y en lo posible acorde con el costo de vida.

Sanz y Sabater (2002) sostuvieron:

La compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia. La recompensa o incentivo es alguna gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización decisión de participar y, una vez en la organización, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos o decisión de producir. (p.139).

Todo trabajador debe recibir un compensación por el trabajo realizado y dentro de ella podemos mencionar a los planes de atención sobre beneficios sociales que la institución debe tener lista para sus trabajadores, ya que si no les brinda estas atenciones entonces puede presentarse el caso de la insatisfacción laboral, pero si este aspecto se atiende entonces el personal trabaja motivado y permanece más tiempo en la organización y dentro de las formas de compensar al personal también se debe mencionar al salario, que viene a ser el dinero con que se le paga al trabajador por las prestaciones realizadas en la Institución, por lo tanto el salario viene a ser una forma de compensar financieramente mientras que las prestaciones sociales son beneficios adicionales al salario, estos varían

de acuerdo a las leyes laborales vigentes en las organizaciones públicas y privadas.

Teorías relacionadas con la gestión del talento humano.

De acuerdo a los ejes temáticos que constituyen la realidad a ser investigada y los cuales quedaron definidos como las organizaciones, el talento humano y la gestión de ese talento, las teorías que sustentan este estudio son las siguientes:

Mc Gregor, citado en Tirso (2008 P.122) indicó : En 1957 que la conducta del trabajador “es un producto de los supuestos, de las actitudes y de las conductas de los gestores respecto al trabajador” (123) identificando dos conjuntos de supuestos que denominó Teoría X y Teoría Y.

En la Teoría X predomina la coacción y el temor; las personas son consideradas indolentes, perezosas quienes deben ser dirigidas, coaccionadas y amenazadas para que trabajen, representan recursos inactivos que la administración debe explotar. Hay desconfianza, el trabajo es impuesto y se debe motivar extrínsecamente a través del pago y medidas de control rigurosas. En general, las personas son consideradas incompetentes, interesadas y aprovechadoras y por consiguiente las reglas son severas, cuyas actitudes son del tipo de comunicación agresiva donde la jerarquía es el orden natural y el temor al castigo es el principal estímulo.

En la Teoría Y predomina el respeto a las personas y a sus diferencias individuales, hay una visión más abierta y humana de las personas y la actividad laboral. Las recompensas cubren todas las necesidades humanas, en especial las de alto nivel. La vida organizacional se estructura para proporcionar condiciones de autorrealización y satisfacción de las personas. Aquí el orden natural es la democracia, el estímulo primordial es el reconocimiento, la autenticidad y los valores sociales son fundamentales, son sagradas la libertad y

la autonomía y el resultado esperado es la contribución. En esta teoría Y la comunicación es asertiva y de escucha activa. (Acogida, atención y respuesta).

Teoría sobre sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert:

Según Likert, citado por Fernández (2006) consideró:

Que la administración vendría a ser como un proceso cambiante, en el cual no hay normas ni principios valederos para todas las situaciones y tiempos, lo cual significa que no es absoluto y que depende de factores externos e internos en cada institución u organización. (p. 57).

El autor, basado en sus investigaciones, clasifica cuatros perfiles organizacionales:

Sistema “Autoritario coercitivo”: es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización; es el sistema más duro y cerrado: coincidente con la teoría X de Mac Gregor; las teorías de ambos autores se relacionan en sus conceptos sobre el comportamiento humano, que actúa sobre la base del mandato y ordenanza.

Sistema “Autoritario benevolente”: es un sistema administrativo que constituye una variación atenuada del sistema anterior como proceso centralizado en la alta administración que permite delegar ciertas funciones de carácter rutinario sujetas a aprobación posterior; tolera que las personas se relacionen relativamente entre sí, la organización informal es considerada una amenaza para los objetivos e intereses de la organización; no hay énfasis en las medidas disciplinarias pero se actúa con menor arbitrariedad y ofrece algunas recompensas materiales y salariales pero son raras las recompensas de tipo simbólico o social.

Sistema “Consultivo”: es un sistema participativo y consultivo, no autocrático, impositivo ni con arbitrariedad organizacional en razón que son delegadas las decisiones específicas en los diversos niveles jerárquicos, los cuales deben orientarse por las políticas de la alta gerencia y consultivo porque se consideran las opiniones de los niveles inferiores, en la definición de políticas y directrices que los afecten. Todas las decisiones son posteriormente sometidas a la aprobación de la alta gerencia; hay énfasis en las recompensas materiales y simbólicas, aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

Sistema “Participativo”: es el sistema democrático por excelencia, es el más abierto de todos los sistemas señalados por Likert. En este proceso son totalmente delegadas las decisiones a los niveles organizacionales, siendo el nivel institucional quien define las políticas y directrices y controla los resultados, las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la organización hace inversiones en sistemas de información, los cuales son fundamentales para su flexibilidad y eficiencia; el trabajo se realiza en equipos, las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua y no en esquemas formales, las personas se sienten responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles organizacionales; hay énfasis en las recompensas. Tiene similitud con el sistema Y de Mac Gregor en cuanto participación y delegación de funciones.

Según Likert los cuatro sistemas no tienen límites definidos entre sí y tienen la ventaja de mostrar diferentes y graduales alternativas organizacionales. Así mismo, constató que el estilo administrativo utilizado por la organización está más próximo al sistema participativo; tanto mayor sean las probabilidades de que exista alta productividad, mayor y mejor serán las buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad.

Teoría de la Complejidad:

Morín (1998) indicó que:

El pensamiento complejo es esencialmente el pensamiento que trata con la incertidumbre y que es capaz de concebir la organización .es el pensamiento apto para unir, contextualizar, globalizar, pero al mismo tiempo para reconocer lo singular, lo individual, lo concreto. El pensamiento complejo no se reduce ni a la ciencia ni a la filosofía, pero permite su comunicación por que funciona como vehículo lo uno y lo otro (p.49).

La complejidad es como un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, que constituyen nuestro mundo fenoménico, presentándose con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre, lo que genera la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto.

Este autor señala que para comprender el problema de la complejidad, hay que saber, antes que nada, que hay un paradigma de simplicidad que pone orden en el universo, y persigue al desorden. El orden se reduce a una ley, a un principio. La simplicidad ve a lo uno y ve a lo múltiple, pero no puede ver que lo uno puede, al mismo tiempo, ser múltiple. El principio de simplicidad o bien separa lo que está ligado (disyunción), o bien unifica lo que es diverso (reducción).

Esta teoría la concretan Morín y Le Moigne (2000) en los siete principios de la complejidad: Sistémico u organizacional, hologramático, movimiento circular retroactivo, movimiento circular recursivo, auto-eco-organización, dialogo y el principio de la reintroducción del sujeto en todo conocimiento.

Esta es necesaria, pero debe ser relativizada. Es decir, que acepta la reducción consciente de que es reducción, y no la reducción arrogante que cree poseer la verdad simple, por detrás de la aparente multiplicidad y complejidad de las cosas. Confirma que la complejidad es la unión de la simplicidad y de la

complejidad; de los procesos de simplificación que implican selección, jerarquización, separación, reducción, con los otros contra-procesos que implican la comunicación, la articulación de aquello que está disociado y distinguido; y es el escapar de la alternativa entre el pensamiento reductor que no ve más que los elementos y el pensamiento global que no ve más que el todo.

Teoría de las relaciones humanas

Elton Mayo (1935) junto con sus colaboradores desarrolla en los Estados Unidos la teoría de las relaciones humanas, también conocida como escuela humanística de la administración.

La teoría Neo – Humana – Relacionista.

Ya que presenta un nuevo enfoque de la Escuela de las Relaciones humanas con la cual mantiene relación tanto en conceptos como en valores; sin embargo, la filosofía humana conductista señala una perspectiva más amplia sobre la importancia del elemento humano dentro de todos los organismos sociales entre los representantes de esta escuela predominan los psicólogos sociales y aunque tiene antecedentes de Elton Mayo es considerado Kurt Lewin como su fundador y Douglas Mc. Gregor su principal representante Lewin dedicó principalmente su primer estudio a los pequeños grupos y destaca las ventajas en la participación entre los miembros de un grupo de trabajo; ya que su teoría e investigación las desarrolla mediante y con forma a la técnica conocida como "Dinámica de Grupos" y sus trabajos dieron impulso y origen a numerosos estudios sobre conducta organizacional (Sanz y Sabater, 2002, p. 54).

De esta teoría se comprende que es muy importante para una organización que los trabajadores deben conformar grupos de trabajo el cual deben regirse por los valores que debe predominar en un grupo de trabajo, todo esto llevo a continuar con los estudios de la conducta organizacional del trabajador.

Teoría de sistemas

Tal y como lo planteó Etkin (2007):

La Teoría de Sistemas es una consecuencia de la Teoría General de Sistemas desarrollada por el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy entre 1950 y 1968, la cual se expandió hacia todas las ciencias, influyendo notablemente sobre la ciencia administrativa en donde penetró rápidamente debido a la necesidad de una síntesis y de una mayor integración de las teorías que la precedieron y la influencia de las matemáticas, la cibernética y especialmente la tecnología de la información que incrementaron las posibilidades de desarrollo y operacionalización de las ideas que convergían hacia la teoría de sistemas aplicada a la administración. (p. 45)

El concepto de sistemas permite una visión comprensiva, amplia y gestáltica de un conjunto de elementos complejos, dándole configuración total. El análisis sistemático trata a las organizaciones vivas sean éstas individuos u organizaciones, bajo el enfoque de sistemas abiertos, que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente.

Chiavenato (1989) indicó:

Que para comprender el significado o conceptos sobre sistemas se hace necesario conocer las cuales mencionaremos: propósito u objetivo, el globalismo o totalidad en la cual explica que todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por lo cual una acción que produce cambios en una de las unidades del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las demás unidades, Entropía consiste en la tendencia que tienen los sistemas, al desgaste, a la desintegración, para el relajamiento de los estándares y para un aumento de la aleatoriedad, Homeostasis consiste en el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen

una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente. (p.69)

Objetivos de la gestión del talento humano

Según Drucker (2007) sostuvo:

Que las personas constituyen el principal activo de la organización, considerando que las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito como también de problemas, es mejor tratarlas como fuente de éxito. (p.11).

Para alcanzar los objetivos previstos en la administración de los recursos humanos en las Instituciones Educativas se requiere determinados elementos básicos para lograr la eficiencia en la gestión: liderazgo, competencias, visión, misión, valores y sobre actitud innovadora. Dentro de los objetivos propuestos deben contribuir a la eficacia en la gestión pedagógica, institucional y administrativa con la finalidad de lograr una gestión de calidad en la escuela pública.

Werther y Davis (2012) definieron:

La gestión de dirigir al personal tiene que ver con las buenas formas de convivencia, cuidando que las relaciones humanas sean positivas. Atraviesa etapas como el seleccionar al nuevo trabajador, emitir juicios sobre su desempeño, asesorarlos permanentemente, otorgarles un sueldo que compense su trabajo, brindarle un ambiente seguro de trabajo, etc. (p.37).

En el caso de la administración del talento humano (personal docente), los salarios debe estar acorde al perfil profesional del puesto que se requiere, se puede decir que estos ya se encuentran establecidos en las normas legales

vigentes, sólo los directivos deben informar si el docente está cumpliendo con sus horas de trabajo o no, para que se le pague completo o se le aplique algún descuento. Por otro lado se debe mencionar que es más aplicado el descuento que los estímulos para los docentes en el contexto de un modelo que requiere de competencias profesionales de los docentes o trabajadores, pero que no tienen en cuenta estímulos a los trabajadores.

Esto significa saber crear, recrear, desarrollar, conjeturar, aplicar, evaluar las habilidades innatas y las competencias profesionales de calidad en el trabajo que se requieren para lograr los estándares de desempeño. En tal sentido la administración de los recursos humanos tiene por finalidad de conseguir que se fortalezca las actividades productivas de las personas para beneficiar a los usuarios, a los trabajadores y a la comunidad educativa, significa que el entrenamiento en determinadas habilidades, destrezas en el personal es clave para el éxito.

Chiavenato, (2009) definió:

Cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la Administración del Recurso Humano es construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas, se refiere a este objetivo de la ARH es dar reconocimiento a las personas y no sólo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. (p. 14).

Para mejorar el desempeño docente y el talento humano de las personas sujetas a evaluación permanente estas deben percibir justicia, equidad, inclusión, interculturalidad en las recompensas, y deben permitir lograr que la administración de los recursos humanos, es una herramienta que les permite satisfacer sus necesidades humanas vitales.

Además; menciona que hablar de la administración en los trabajadores es un tema muy delicado ya que afecta directamente al potencial humano en cuestión de análisis y evaluación de su desempeño. De lo dicho por el autor líneas arriba

se puede comprender que gestionar los recursos humanos en una organización laboral tiene que ver con la administración del personal, la cual a la vez está relacionada con las políticas que se aplican y permiten manejar las relaciones humanas, además de atender de manera equitativa a todos los empleados de una organización, la satisfacción de sus necesidades humanas, el de sentirse valorado y que es el factor clave del éxito en la organización.

Estas expresiones se ajustan a la realidad laboral y Educativa, toda vez que en las Instituciones Educativas de nivel inicial, primaria o secundaria también se administra al personal docente y administrativo pero en este caso quien aplica y dirige a todo el equipo es el Director, como líder pedagógico, el que debe velar por el cumplimiento del reglamento interno, poniendo en práctica la empatía, democracia, justicia y equidad para todo el personal sin distinción en cuanto a los concursos que se generan dentro de la Institución Educativa. Sin embargo las políticas administrativas muchas veces no son propuestas por cada institución sino que vienen normadas, para su ejecución y monitoreo desde el Ministerio de Educación, pero a su vez estos podrían ser tratados utilizando estrategias positivas de acuerdo a la realidad de cada Institución, sin embargo en la actualidad se observa que últimamente han ido cambiando, asegurando algunos cambios que muchos consideran justas y otros injustas, ya que les recortan beneficios y estabilidad a los docentes. Por eso es que el personal docente muchas veces se siente desmotivado y solo cumple funciones.

1.2.2. Trabajo en equipo.

Acerca de trabajo en equipo Robins (2012) señalo: “El éxito o el fracaso en los negocios es resultado de si las personas pueden trabajar conjuntamente en forma eficaz en equipo”.

Además afirma que el trabajo en equipo viene a ser “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida” (p.281)

Los tiempos han cambiado, la competencia, la exigencia en las diferentes organizaciones nos empuja a ser cada día mejores, y yendo de la mano con la modernidad nos vemos en la necesidad de no ser individualistas, de relacionarnos ante un objetivo con personas que tengan un alto grado de compromiso. Que sean conscientes de la importancia de su esfuerzo a fin de lograr el éxito. Este sólo será efectivo si se trabaja en equipo, todos con un solo fin, con una meta: lograr el éxito. El trabajo en equipo es pues un conjunto reducido de personas responsables, capaces de unir esfuerzos, complementar habilidades, trabajar enfocados en un objetivo común.

De la cita anterior se comprende que es necesario, como parte de la institución educativa tengamos la capacidad de coordinar y trabajar en equipo, realizando planteamientos en conjunto que beneficie a nuestros educandos. Depende de nosotros los docentes brindar a nuestros estudiantes una educación de calidad, para ello debemos practicar lo que pregonamos, y buscar espacios de coordinación a fin de lograr juntos, padres y comunidad educativa un trabajo de equipo coordinado en bien de nuestros educandos.

El equipo de trabajo debe constituirse en el aprendizaje bidireccional e institucional de la responsabilidad social. Su eficacia será el resultado del compromiso de sus miembros, los cuales, estarán dispuestos a trabajar en colaboración para disminuir las barreras de sus rutinas defensivas y para el aprendizaje mutuo. En suma, un equipo que toma conciencia de las tensiones internas y externas de la organización, las enfrenta y luego asume decisiones de calidad en el mutuo interactuar

Hopkins (1998) definió:

El autor, considero que por esta razón el equipo interactúa entre acciones de centralización y descentralización latentes en el funcionamiento interno de toda organización. Centralización en el sentido de establecer relaciones de coordinación y organización con

el fin de promover, delegar y desarrollar acciones de seguimiento a las funciones asumidas en consenso. (p. 34)

Aguilar (2010) definió:

Equipo como un grupo que se caracteriza por la identificación con el logro de los objetivos, aceptación de los roles, comunicación clara y fluida, involucramiento de diversos componentes afectivos; espontánea colaboración y ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación; conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales. En resumen en un equipo existe alta productividad y su bajo nivel de conflicto inter personal. (p.36).

Estos autores definen de una manera amplia el término equipo, donde podemos deducir que este término no solo indica que es una reunión de personas ante un objetivo; sino personas comprometidas de manera espontánea, con afinidad entre los miembros, identificadas con su Institución Educativa, con buenas relaciones interpersonales entre sus miembros, donde no existen problemas sino que la comunicación es una estrategia de la solución de problemas.

Trabajando en equipo nos permite solucionar problemas con mejor criterio ya que al considerarnos parte de hacemos nuestro el problema y buscamos la solución que nos convenga a todos. Como todos están integrados en una sola idea aportan las mejores ideas. De esta manera en las instituciones educativas el docente de una Institución debe sentirse identificado con él debe llevar con orgullo la insignia del colegio que la alberga y como tal aportar ideas buscando alternativas de calidad para nuestros estudiantes.

Robbins (2012) sostuvo:

La colaboración mediante el trabajo en equipo permite analizar en común problemas que son comunes, con mayores y mejores

criterios. Proporcionar a nuestros estudiantes la educación de calidad que, sin duda, merecen exige que entre las personas que les educamos existan ciertos planteamientos comunes y también criterios y principios de actuación suficientemente coherentes. Esos requisitos no son posibles sin la adecuada coordinación que proporciona la colaboración mediante el trabajo en equipo. (p. 282).

De la cita anterior se comprende que es necesario, como parte de la institución educativa tengamos la capacidad de coordinar y trabajar en equipo, realizando planteamientos en conjunto que beneficie a nuestros educandos. Depende de nosotros los docentes brindar a nuestros estudiantes una educación de calidad, para ello debemos practicar lo que pregonamos, y buscar espacios de coordinación a fin de lograr juntos, padres y comunidad educativa un trabajo de equipo coordinado en bien de nuestros educandos.

El mismo autor señalo que: Somos parte de una institución que trata con niños y jóvenes que están en un proceso de formación; es obligación nuestra enseñarles con el ejemplo la cultura del trabajo en equipo, desarrollando en ellos valores como la responsabilidad del trabajo, el respeto a nuestros semejantes y a sus ideas, la integración al equipo, la identificación y una comunicación clara y objetiva.

Antes de caracterizar al equipo de trabajo es necesario clarificar la diferenciación en el concepto de grupo y de equipo de trabajo para poder comprender su significatividad en un contexto tan importante de cambios en el paradigma del trabajo educativo y de las empresas del siglo XVIII.

Dimensiones del trabajo en equipo

Dimensión 1: cohesión de los miembros

Robbins (2012), describió:

Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. (p.283).

En las organizaciones laborales y las Instituciones Educativas para que haya cohesión entre sus miembros, las personas que trabajan en ella deben mostrar ese deseo personal de quererse integrar a un trabajo en conjunto, a conversar y coordinar tareas con los demás, en bien de la institución, y hacerlo por iniciativa propia, porque así le nace hacerlo, porque se siente parte del equipo y no que este en el equipo de manera obligada y que haga las cosas como puede y bajo estilos o formas diferentes.

Es menester que para lograr la capacidad de cohesión, característica del equipo, se debe compartir e interactuar cotidianamente a fin de fortalecer lazos de amistad con reglas claras de convivencia a fin de que permanezca el respeto ante alguna diferencia.

Robbins (2012) sostuvo sobre este tipo de cohesión son:

Diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, serviría para diferenciarlos de los demás. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta muy bueno realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas o debilidades. Es decir que una vez que conozcan cuáles son las fortalezas, cada uno deberá trabajar con ellas para contribuir en el grupo, y así todos conocerán cuál es su mayor habilidad y por eso destacará. (p.284).

Se deduce de la cita anterior que los miembros de un equipo deben sentirse parte de él y elaborar un símbolo que los identifique ayuda a este objetivo y cada Institución Educativa cuenta con una insignia y este es el logotipo que hace sentir a los docentes que son parte de este gran equipo, dentro de este gran equipo hay sub equipos como las diferentes áreas, entonces se debe motivar a que diseñen un logotipo que las diferencie de las otras. Por otra parte, como parte del reconocimiento de las habilidades de cada miembro del equipo es necesario que se realicen actividades que permita conocerse mejor, de esta manera el equipo se integra y lograría potenciar su desempeño.

Se comprende que es necesario conocer las capacidades de cada miembro del equipo, a cada uno se le delegará responsabilidades conociendo sus potencialidades, de allí que es necesario realizar actividades de integración a fin de lograr un clima de apertura que muestre las competencias con las que se cuenta. Esto permitirá alcanzar los objetivos trazados en un menor plazo determinado de las instancias educativas en las organizaciones públicas y privadas.

Dimensión 2: cumplimiento de normas

Que todos los grupos han establecido normas que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Las normas les dicen lo que en ciertas circunstancias deben esperar y lo que no. Desde el punto de vista de un individuo, le comunican lo que se espera de él en situaciones dadas. Cuando son por acuerdo y aceptadas por el grupo, las normas actúan como un medio para influir en el comportamiento de sus miembros con un mínimo de controles externos. (Robbins, 2012, p.283).

Se comprende entonces que un equipo no puede trabajar sin antes haber establecido sus normas internas, ya que gracias a ella se regulan y evalúan los comportamientos de los grupos. Por eso en las instituciones educativas existe el

reglamento interno, norma que la rige y que es elaborada por todos los docentes en pleno, teniendo en cuenta nuestras propias características y el contexto, pero, está sujeta a las normas superiores como es la Constitución política, Ley general de educación, resoluciones y disposiciones del órgano de control interno de la unidad de Gestión Educativa Local.

Los docentes estamos inmersos de manera obligatoria en la Ley de reforma Magisterial N° 29944 el cual establece deberes, derechos, estímulos, sanciones entre otros, claramente establecidos, con herramientas que continuamente evalúa, y monitorea el desempeño docente, como son el Manual del desempeño docente por tanto los docentes bien informados conocemos nuestras responsabilidades y alcances.

Así como las instituciones educativas cualquier otra organización siempre existen normas por cumplir, además en ella se establecen las sanciones y estímulos a los que puede acceder un trabajador, por lo tanto, solo basta con tenerlas bien definidas para que el equipo trabaje bien.

Robbins (2012) sostuvo:

Es probable que la más común sea la norma de desempeño en toda empresa u organización. No es raro que los grupos de trabajo socialicen con sus integrantes, cómo hacer el trabajo, qué nivel de producción deben lograr, el nivel de tardanza apropiado, los días que puede faltar, las sanciones y reconocimientos a su desempeño, etc. Estas normas son poderosas en extremo y afectan el desempeño de los empleados. (p. 284).

Coincido con el autor sobre la afirmación que hace, al decir los miembros de los grupos de trabajo socializan a fin de establecer lineamientos de desempeño, todos esos alcances de nivel de producción que deben lograr, el nivel de tardanza apropiado, los días que puede faltar, las sanciones y reconocimientos a su desempeño, se enmarcan dentro del reglamento interno. Otra norma es que los

docentes se reúnan periódicamente según el nuevo marco curricular, el cual ha establecido las fechas para las reuniones en el año lectivo en número de cuatro, al cual llamamos jornada escolar. Para evaluar bimestralmente como se ha ido desarrollando lo planificado al inicio de año, informar al pleno que alternativas de solución se han aplicado frente a una problemática priorizada u otro.

En las instituciones educativas estatales todo lo correspondiente al currículo se encuentra normado en el Diseño Curricular Nacional, últimamente modificado con la Resolución Ministerial 199 – 2015 MINEDU, el cual deberá diversificarse según lo exige la norma teniendo en cuenta las características individuales de todos los estudiantes, así como la diversidad del contexto.

Dimensión 3: liderazgo y estructura

Los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quién va a hacer el jefe del grupo, qué características debe reunir como ejemplo para el resto y que reparta con equidad la carga de trabajo. Además, deben llegar a un acuerdo sobre las condiciones del trabajo, la forma en que deben hacerlo y cómo se ajustan a las responsabilidades individuales íntegras, por esto se habla de liderazgo y estructura del equipo. Esto lo provee directamente la administración o los propios miembros del equipo. (Robbins, 2012, p.285).

Cada equipo cuenta con un líder, este debe reunir los requisitos indispensables de un buen líder, debe contar con la capacidad de delegar funciones equitativamente, para que los miembros no se sientan que a uno se les cargan más responsabilidades que a otros y empieza el malestar, debe ser un buen negociador, y tener las reglas claras entre los miembros del equipo. En las instituciones educativas el líder es el director y los miembros que en este caso son los docentes, aceptan la designación de su liderazgo por la entidad superior que es la Unidad de Gestión Educativa Local, merito que alcanza a razón de sus logros. Los docentes absorben muchos de los deberes que es común asuman los gerentes educativos. Sin embargo, este al representar a la institución educativa es

responsables de la misma, por tanto se administra hacia fuera (en lugar de hacia dentro) del equipo.

Se comprende entonces que en toda organización laboral existe un estatus o línea de mando por cumplir. Es así que en las instituciones educativas el director es nuestro gran líder, luego están los subdirectores de cada nivel, los coordinadores de área, en las aulas tenemos a los alcaldes escolares a los regidores, cada uno ejerce un poder de mando. Es necesario establecer relaciones de cordialidad entre el líder y los miembros del equipo, ello conllevará a trabajar en un clima armonioso y más propicio para lograr un equipo de alto rendimiento. Dependerá del liderazgo que ejerza ante los miembros para que así sea.

UNESCO (2012) estableció:

El equipo que oriente el proceso cuenta con un liderazgo reconocido por la comunidad educativa. Si bien el compromiso de trabajo es colectivo, es necesario que quede establecido un papel de liderazgo que oriente y monitoree todo el proceso. Generalmente, ese equipo puede estar dirigido por el director o una persona especializada en el tema de gestión. (p. 55)

Se comprende que el líder es una persona que conoce su rol, debe promover la cohesión del equipo, organizarlo, delegar funciones. El Director de la institución educativa es representante legal y responsable directo de la organización, planificación, ejecución y monitoreo o evaluación de las actividades. Por ende, debe tener conocer las potencialidades de cada uno de los miembros de su equipo.

Dimensión 4: clima de confianza y comunicación.

La confianza es fundamental para el trabajo en equipo, los miembros confían en su par, esto les permite trabajar tranquilos y no estar vigilantes de la actitud de los

demás integrantes. Es fundamental por tanto la confianza, el dialogo asertivo, la comunicación fluida entre los miembros del equipo (Robbins, 2012, 286).

En este sentido se comprende que la confianza es primordial, sin confianza no se podría delegar responsabilidades, por ello se dice que un equipo es una conducta aprendida, una cultura de responsabilidades de cada uno de los miembros. Para ello se debe establecer una buena comunicación interpersonal de cada miembro del equipo, con un lenguaje sencillo y claro, sin las barreras propias de la comunicación para que permitan coordinar acciones para el desarrollo de cualquier aspecto.

Robbins (2012) definió:

Los equipos de trabajo o grupos cooperativos vienen a ser equipos de personas que conviven dentro de una cultura: valores, roles y normas; en virtud de la cual son interdependientes, e interactúan para lograr objetivos comunes dentro de su organización fortaleciendo una visión compartida que les da identidad, posibilidad de tomar acuerdos sociales y reflexionar constantemente sobre su práctica pedagógica, formándose así para ser mejores maestros. (p.86)

De la comunicación asertiva oportuna y coordinada, dependerá el éxito y logro de metas o el fracaso institucional, en las organizaciones inteligentes del siglo XXI. En ese contexto se hace indispensable el trabajo en equipo porque nos permite caminar hacia el logro de los propósitos institucionales.

Teorías sobre las ventajas del trabajo en equipo:

De acuerdo con Robbins (2012), sostuvo:

Es común que los grupos se desarrollen porque sus miembros individuales tienen una o más particularidades comunes, y esas

formaciones se denominan grupos amistosos. Las alianzas sociales, que con frecuencia se extienden fuera del trabajo, se basan en edades o grupo étnico similares, puntos de vista políticos semejantes, por mencionar algunas características. Sin embargo, no hay una razón única por la cual los individuos se reúnen en grupos. (p. 285).

Cuando un grupo de personas se asocian para trabajar en equipos lo que buscan no sólo es unificar fuerzas y compartir responsabilidades, sino que se busca seguridad, para resistir a las amenazas del tiempo y del trabajo individualista. También se busca mejorar el status ya que se sienten incluidos en un grupo y bajo una línea de mando. Incrementar su autoestima porque se sienten bien como miembros de un equipo sólido y competitivo. Finalmente buscan tener más poder porque al trabajar en grupo asumen responsabilidades y roles que pueden otorgarles mayor poder y con la participación de todos y sus talentos trabajaran mejor para alcanzar sus metas.

Tipos de equipos de trabajo.

Los tipos de equipo de trabajo pueden ser diversos dependiendo el alcance que puedan tener: Entre la clasificación más frecuente podemos clasificarlo de la siguiente manera.

Los círculos de calidad: Son equipos pequeños pero de gran responsabilidad, se considera en el círculo de calidad a los sub equipos de una organización especialmente encargada de algo específico (área de control de calidad, comisiones de PEI, comisión de horario, de racionalización, equipo de relaciones públicas, equipo de bienvenida y otros). Los miembros de este tipo de equipo se reúnen periódicamente, ven la problemática más relevante a solucionar y toman decisiones al respecto, su característica es la autonomía. Reciben el apoyo generalmente de la dirección central.

Equipos de progreso: en esta sus miembros son seleccionados en base a solucionar un problema específico, ya que dominan el tema y porque son parte de ella, se reúnen ante por necesidad no de manera voluntaria y este se disuelve cuando se solucionó el problema. Su característica es dar solución. Aquí podríamos citar a un equipo de constructores, equipo de fumigación entre otros.

Equipos de procesos: Es el equipo que va a potenciar una transformación en busca de la innovación a fin del logro de la eficiencia y eficacia. La responsabilidad de este equipo es la de mando central, él que está interesado en la mejora para el funcionamiento de la organización en general, Aquí se considera a los equipos de capacitación, a la plana jerárquica, a los especialistas de la UGEL, al equipo de coordinadores de área, entre otros.

Equipos autónomos: Es cuando el equipo depende solo de ellos, en vista que la gerencia le ha otorgado la confianza de resolver situaciones en base a su responsabilidad e injerencia. Tiene todas las atribuciones de tomar medidas radicales pero toman decisiones determinantes por consenso. Es una de los tipos de equipos más efectivos, para ello es necesario tener una cultura de participación y responsabilidad demostrable. Aquí consideramos los equipos de abastecimiento de recursos de una organización, el equipo de personal, de monitoreo etc.

Cada tipo de equipo mencionado tiene características definidas y ¿en qué tipo de equipo estamos nosotros los docentes? Es en la esencia de los miembros el ubicarnos y hacer de nuestro equipo el mejor a fin del logro de metas propuestas.

El modelo de trabajo en equipo

Se comprende el trabajar en equipo como una cultura desarrollada. La importancia de desarrollar capacidades como persona, en el más alto nivel de desarrollo humano, es integrarse con convicción de hacer las cosas bien de creer en las personas con las que coparticipas en el equipo, asumiendo que todos los involucrados tienen valores y el mismo nivel de compromiso.

Según Rodríguez (2008) el modelo de trabajo en equipo se basa en las 5 C:

Primero la complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Luego, la coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante. En seguida, la comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. Además la confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Y finalmente el compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante. (p. 249).

La primera nos da a conocer que cada miembro del equipo se complementa con el otro, pues el líder reconociendo su potencial delega funciones para que no se dupliquen acciones. La coordinación es fundamental, pues es base de la organización. Los miembros del equipo tienen un trato directo y continuo siempre al tanto de los últimos acuerdos a fin de que los proyectos lleguen a buen término. La comunicación debe ser fluida, con apertura, saber escuchar y saber transmitir los mensajes de manera clara y oportuna de ello dependerá el éxito o fracaso de la meta propuesta. Confianza es pensar que cada uno se identifica con el proyecto, y que todos harán la parte que le corresponde de la mejor forma posible, sin pensar en reconocimientos individualistas y por último el Compromiso de cada miembro como parte integrante de este equipo que dará el máximo esfuerzo a fin de que se consiga sacar adelante las metas trazadas.

Diferencias entre grupo y equipo

De la cita anterior se entiende que el grupo solo son personas que interactúan en un mismo lugar, que trabajan de manera individual sin tomar el menor interés en

el progreso de sus compañeros y el éxito de la institución u organización, y muy por el contrario El equipo, tiene una meta definida, se distribuye en base a habilidades y capacidades o permitiendo el desarrollo de éstas y nuevas competencias, donde cada miembro del equipo está en comunicación con los demás para asegurar resultados. El coordinador o responsable es el nexo permanente para organizar y mostrar los avances parciales como los finales a todo el equipo. Los miembros del equipo se encuentran entonces intercomunicados para apoyarse y colaborar mutuamente. Es decir, si alguien termina su parte, busca ayudar a recolectar información o mejorarla. Esto permite que todos los miembros desarrollen nuevas experiencias de aprendizaje y autoaprendizaje. En síntesis, un equipo debe constituirse en la interrelación de una serie de elementos interconectados entre sí con sus propias historias, habilidades, emociones y compromisos. Un verdadero equipo suscita y permite la confianza mutua y en colectividad se permite lograr propósitos y metas institucionales.

Características fundamentales de los equipos de trabajo.

De acuerdo a Ríos (2004, p.62) sostuvo las siguientes características:

Visiones compartidas: Se comparte un propósito común de dirigirse hacia una misma dirección, la cual es producto de la concertación de coaliciones en la asunción de una serie de responsabilidades a lograr con el apoyo mutuo. Cada miembro necesita de la colaboración solidaria del otro tomando en cuenta sus capacidades para lograr los mejores resultados.

Isaacs (1991) al referirse a las condiciones básicas para que un equipo pueda obtener logros significativos dijo:

Que se llegue a establecer unos objetivos en común. Que haya un reparto de tareas de acuerdo con las capacidades y cualidades de los miembros componentes. Que exista un cierto bienestar entre los miembros. Que haya alguien que dirija o coordine el trabajo. Que

exista responsabilidad personal en cada uno de los miembros componentes. (p.235)

Para lograr y tener éxito en lo antes mencionado se tiene que tomar en cuenta condiciones que fortalezcan las cualidades básicas como identidad de cada trabajador al equipo y otro hacer que el trabajador se sienta como parte esencial del equipo y a su vez diferenciándose de los demás. Esto permite que se den las buenas relaciones dentro de un clima agradable, armonioso, coherente para el buen desempeño de cada trabajador y por ende del equipo alcanzando las metas propuestas donde se manifiesten sus competencias, habilidades y capacidades haciendo posible su crecimiento intelectual, cognitivo, personal y social.

Normas de convivencia

Aldair, citado por Ríos (2004, p.64) sostuvo: “Proceso sin forma que comparten algunos o todos los miembros de un grupo. Cualquier miembro que, en un momento dado se encontrara desempeñando una función necesaria o efectiva, resultaría el líder del momento.” (Adair 1978: 19)

Según Aldair (1978), en un equipo de trabajo todos los integrantes participan siendo líder el que desempeñe una acción efectiva, que permita compartir el liderazgo en una organización y lograr que los demás también puedan ejercer el liderazgo demostrando un buen servicio laboral en su organización institucional.

Ríos (2004) manifestó que:

La sinergia permitirá la identificación con los propósitos comunes respetando la diversidad, compartiendo los problemas y trabajos más complejos, mejorando habilidades y capacidades en la aplicación creativa de los talentos y recursos Las rutinas defensivas y el entendimiento productivo conducen a valores organizacionales

en coherencia a su enfoque social en dos caminos totalmente diferentes: El primero al mantenimiento y la protección institucional basada en la manipulación, el sometimiento, la obediencia o resistencia al sistema establecido; y el segundo dirigido a la reflexión seleccionando normas de convivencia concertadas en equipo para suscitar comportamientos leales basados en la información refrendada y analítica de los paradigmas. (p. 64)

Lo manifestado por la autora nos indica que se debe identificar la diversidad con la finalidad de lograr mejorar las habilidades creativas a través de dos rutas como el mantenimiento y protección de la institución y la reflexión de acuerdos de convivencia, las cuales han tenido que ser elaboradas por el mismo equipo para su respectiva evaluación y cumplimiento.

Roles que caracterizan la integración del equipo de trabajo.

Llamamos perfil de competencia profesional a la integración formativa del trabajo en equipo, a las habilidades que se manifiestan en comportamientos que se complementan para lograr un propósito común en las personas que asumen el trabajo en equipo en las instituciones y organizaciones inteligentes del siglo XXI.

Entre estas habilidades podemos identificar actitudes personales de cada miembro del equipo manifestadas en acciones y reacciones frente a los sucesos. Así también aquellas actitudes colaborativas y solidarias que permiten lograr el propósito común en las organizaciones educativas públicas y privadas.

De lo que dice la autora puedo relacionar con lo que sucede en mi I.E. donde no se encuentra un efectivo trabajo de equipo porque no cumplen sus roles y el equipo directivo no comparte roles ni delega funciones, por lo que los docentes tratamos de mantener el equipo que anteriormente se venía trabajando. Hago hincapié que el director parece no tener liderazgo ni empatía y por ello todo lo quiere hacer solo, impidiendo el desarrollo profesional y habilidades talentosas de cada integrante.

Es importante reconocer que las acciones positivas pueden lograr mejorar y llegar a los objetivos planificados, revertiendo lo anteriormente mencionado.

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica.

En la presente tesis de investigación se basó en el planteamiento de Chiavenato sobre la teoría de sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert:

Desde el punto de vista teórico es necesario realizar la investigación ya que esto nos llevara a iniciar debate y reflexión sobre los enfoques de la gestión del talento humano y de esa forma la satisfacción de los empleados en el caso de educación de los agentes educativos y a su vez encontrar resultados positivos y contrastarlos con la teoría de Idalberto Chiavenato, (Chiavenato, 2011, p. 35).

En la actualidad las instituciones educativas tienen a bien considerar los argumentos planteados en el marco del buen desempeño directivo y del docente siendo ambos instrumentos que validan la política educativa peruana

1.3.2. Justificación práctica.

Desde esta perspectiva, se hace indispensable efectuar la investigación, pues la misma proporcionará información necesaria para ser tomado en cuenta por quienes tomen decisiones a nivel gerencial con el fin de mejorar las deficiencias en la gestión, así como potenciar las fortalezas en nuestra organización. Asimismo, el trabajo brindará algunas recomendaciones para mejorar, por ejemplo, su ejercicio jerárquico en la toma de decisiones y conducción de asambleas respetando las normas y los derechos de los trabajadores.

1.3.3. Justificación metodológica.

Las conclusiones a las que arribe esta investigación podrán ser usadas por otros investigadores de distintos ámbitos, pedagógico, administrativo, institucional con la finalidad de seguir investigando para recoger más información sobre las

variables de estudio. Además los instrumentos construidos podrán ser empleados y mejorados para medir las variables del estudio en otros contextos con la finalidad de buscar soluciones a los problemas que se encuentren.

1.4. Problema.

La Gestión del Talento Humano, constituye el elemento determinante en las instituciones educativas de Educación Básica Regular; en el sistema educativo peruano, y dentro de los procesos de la Gestión Educativa de calidad con una concepción del planeamiento estratégico, y de largo plazo, debe estar inmersa en el área de los recursos humanos, hoy en el siglo XXI, habiendo sufrido innumerables cambios en las Instituciones Educativas. En realidad el término tiene su origen en la administración de recursos humanos, y que hoy asume el de Gestión del Talento Humano, o la de administración de asociados o colaboradores educativos, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual.

Tantas categorías que se le puede asignar pero que en esencia está dentro del contexto de la gestión de los recursos humanos de calidad que asumen determinadas competencias profesionales. De allí que administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones e instituciones y en educación adopta el nombre marco del buen desempeño docente y marco del buen desempeño directivo.

Entre los años 80 y 90 las reformas educativas administrativas en América Latina se han centrado en la reflexión y análisis de la gestión del personal y los tipos de contratos laborales. La gestión pasó a ser la atención principal de la política en cada país, ya que existía dificultad para realizar una gestión democrática en la institución educativa, no se atendía al personal docente como un elemento principal del éxito de la organización.

Primero, en las instituciones educativas se aplicaba una gestión del personal de manera autoritaria relacionada con la gestión por resultados, mientras que se alejaban de la gestión democrática que se relacionaba con la gestión centrada en el trato al personal o recurso humano.

Chiavenato (2011) sostuvo:

Estas dos maneras de gestión ponían en evidencia diferentes concepciones de pensamiento y se relacionaban de manera distinta con el tiempo en el que se ejecutaron. Como su nombre lo indica, el primero “gestión autoritaria” buscó focalizar su atención en los resultados (resultados de las mediciones reiterativas) tratando de lograr cambios rápidos proyectando acciones rígidas y verticales, para alcanzar metas en el corto plazo. En cambio, la segunda, la gestión democrática, estuvo centrada en la administración horizontal de los recursos humanos, buscando su participación en la conducción y lineamientos de la organización.

Las personas, sus conocimientos, habilidades y competencias lo convierten en la base principal de la nueva organización en la institución. Con esa nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y perfecciones singulares. (p. 67)

Tener personas competentes, no significa necesariamente tener talentos humanos de calidad. Un talento es siempre un tipo especial de persona con determinadas habilidades, destrezas cognitivas, afectivas procedimentales. Y no siempre toda persona posee un talento, existen personas con determinados talentos humanos como son las inteligencias múltiples de Howard Gardner, las inteligencias emocionales, sociales y del trabajo de Daniel Goleman. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que lo valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales. Eso supone una nueva concepción el trabajo en equipo de las personas para lograr los objetivos previstos en las instituciones u organizaciones.

Chiavenato, (2011), afirmo: “En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos” (p. 3)

Por tal motivo, la gestión del talento humano ha sido una preocupación constante en todo tipo de organizaciones educativas públicas y privadas. Las entidades del estado peruano no están ajenas a este interés por optimizar los procesos con miras a mejorar la gestión pública. Es en esta perspectiva que a partir del año 2008 el Estado peruano viene efectuando una reforma de las leyes relacionadas con la labor docente y del directivo, que busca revalorar la gestión pública, introducir nuevos elementos de modernidad y desarrollo tecnológico y mejorar los servicios al ciudadano como fin de la educación moderna.

Para la mayoría de la gente su trabajo es muy importante porque encuentran en ello que si son útiles para los demás , nos sentimos que alguien más necesita de nosotros y que mejor cuando eso se hace formando seres humanos y a su vez encontramos la satisfacción de un agradecimiento de los padres de familia, del reconocimiento de los estudiantes y como no decirlo de los exalumnos, eso es algo tan gratificante que nos aumenta las ganas de seguir trabajando y nos eleva el autoestima, muchas veces el trabajo es un lugar donde nos liberamos y nos sentimos a gusto debido que olvidamos nuestros propios problemas.

Cuando encontramos otros que son más urgentes y más grandes aun y que muchas veces depende de nosotros para que se puedan dar solución y sentimos que valemos mucho para otras personas y es ahí cuando nos damos cuenta que no solamente la satisfacción económica es importante, sino también un agradecimiento un reconocimiento por parte de los estudiantes de los padres de familia de la comunidad etc. así también encontramos oportunidades para lograr nuestras metas y objetivos que tenemos y desarrollarnos como profesionales competentes en otros cargos altos y de esa forma tener independencia económica.

Chiavenato (2011), indico:

Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y

servicios, Competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes. Chiavenato, (p. 4)

No obstante en otros casos , la gestión de talento humano constituye una causa seguida de insatisfacciones en la cual ya los trabajadores se sienten cansados y desanimados ante la posibilidad de crecer como profesionales , el horario no les ayuda en lo absoluto para poder compartir con la familia , el trato de los jefes y de algunos compañeros de trabajo es demasiado indiferente hacia su persona.es decir que todo esto hace que las personas se sientan desmoralizados sin ganas de continuar creciendo profesionalmente.

Asimismo, en muchos colegios aún podemos ver profesores de la llamada "escuela tradicional", en los que la programación de sus prácticas pedagógicas se reduce a respuestas estereotipadas, expresadas en programaciones repetitivas y nada innovadoras. Docentes que acostumbran trabajar individualmente, que no asumen roles y si lo hacen, sólo lo hacen por cumplir, pero no con empeño y dedicación. Esto dificulta el trabajo organizado, retrasa el alcance de las metas trazadas y genera un mal clima institucional.

En el ámbito institucional en que se enmarca este estudio, es necesario precisar que la problemática educativa está relacionada con la realidad observada en el colegio "Peruano Japonés" de Villa El Salvador. Primero con respecto a la forma de trabajo de los docentes: si se forman equipos es por cumplir, pero al final sobre quien recae la mayor responsabilidad es sobre el coordinador, la planificación educativa aún se realiza en forma individual y no en equipo de docentes, la falta de motivación conlleva a algunos a no comprometerse con comisiones de apoyo a la institución, tampoco se sienten comprometidos con los objetivos institucionales.

Según Puchol(2003) afirmo que: “Dios doto al hombre con dos oídos y una sola boca, con lo que quería decir que debíamos escuchar el doble de lo que hablamos” (p.7.)

De esta cita se entiende que las personas debemos comprender , entender , antes de decir algo o hacer algo equivocado que muchas veces lastimamos o decimos incoherencias en algunas situaciones presentadas durante nuestra vida y principalmente en nuestro trabajo.

Un punto muy importante para lograr el trabajo en equipo es la escucha, saber escucharnos y escuchar a los demás sus puntos de vista, su opinión, así como también sus casos personales, sus asuntos emocionales para de esa forma lograr la empatía y trabajar de forma armónica y como equipo lograr la meta trazada, esto solo se consigue empujando el barco hacia una sola dirección.

Todo lo contrario se da en la institución educativa donde laboro en el cual se observa la falta de una adecuada comunicación en las reuniones donde se observan reclamos y división, luego si es necesario quedarse para avanzar algún trabajo de interés institucional no lo hacen y se van, aduciendo que no se les reconoce las horas extras de labores, etc. vienen a ser las actitudes y razones que llevan a un trabajo desarticulado. Segundo, al analizar el trabajo del director, se ha percibido que no reúne las capacidades de comunicación asertiva y eficaz por eso no puede llevar a cabo reuniones democráticas donde se aprueben objetivos de bienestar colectivo, sino que solo un grupo impone sus decisiones.

Por otro lado, cuando busca el cumplimiento de las responsabilidades de los docentes lo hace por imposición o amedrentamiento hacia la sanción. No llega a premiar o reconocer la labor sobresaliente de los maestros que lo hacen, ni se preocupa por generar algún tipo de aliciente escrito o económico a sus trabajadores, trabaja con un grupo “de confianza” porque considera que el resto está en su contra, y deja que el divisionismo siga imperando. Cuando un maestro tiene necesidades de ser atendido en cuanto a permisos o minutos de tolerancia al ingresar, el director no sabe negociar, solo sanciona y no considera que esto

podría ser recuperado con horas extras de trabajo, con el apoyo a alguna labor excepcional que se necesitara para la institución, por lo tanto el maestro que se ve afectado se desmotiva y trabaja resentido, sin querer dar más de sí mismo.

Y con la finalidad de analizar la información sobre la realidad laboral, desde la percepción de los maestros, resulta importante realizar este estudio, para poder identificar teorías y estrategias que permitan administrar mejor al personal, para encontrar estrategias adecuadas para la gestión del potencial humano y estar preparados para el momento de tomar decisiones frente a estos casos que pueden afectar a la organización educativa.

UNESCO (2012) indicó:

El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes. (p.5.)

El trabajo en equipo implica que los trabajadores educativos comparten y asumen una misión de trabajo en equipo entre miembros, para lograr la negociación y llegar a acuerdos entre miembros de manera efectiva.

UNESCO (2012) señaló:

El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre

las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Todo ello redundará, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto. Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos (p.5)

De alguna forma, el concepto evoca al conjunto de personas en las instituciones educativas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión de manera efectiva el trabajo en equipos de manera democrática logrando fluidez en sus propósitos; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se "embarcan" en una tarea común de manera asertiva y de calidad en las instituciones educativas.

Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01 - 2016?

Problema específico 1

¿Qué relación existe la dimensión reclutamiento del personal como parte de la de la gestión de talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre la dimensión evaluación del personal como parte de la dimensión de la gestión de talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01?

Problema específico 3.

¿Qué relación existe entre la dimensión capacitación del personal como parte de

la dimensión de la gestión de talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01?

Problema específico 4

¿Qué relación existe entre la dimensión remuneración o compensación del personal como parte de la dimensión de la gestión de talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01?

1.5. Hipótesis.

Hipótesis general.

Existe relación significativa de la gestión del talento humano con el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01- 2016.

Hipótesis específicas 1

Existe relación significativa del reclutamiento del personal como parte de la dimensión de la gestión de talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01.

Hipótesis específica 2.

Existe relación significativa de la dimensión evaluación del personal como parte de la dimensión de la gestión de talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01.

Hipótesis específica 3

Existe relación significativa de la capacitación del personal como parte de la gestión del talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01

.

Hipótesis específica 4

Existe relación significativa en la remuneración al personal en la gestión del talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01

1.6. Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación entre Gestión del talento humano con el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016.

Objetivos específico 1

Determinar la relación que existe entre la dimensión reclutamiento del personal como parte de la gestión del talento humano y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre la dimensión evaluación del personal como parte de la gestión del talento humano y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01.

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre la dimensión capacitación del personal como parte de la gestión del talento humano y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01.

Objetivo específico 4

Determinar la relación que existe entre la dimensión remuneración o compensación del personal como parte de la gestión del talento humano y el trabajo en equipo de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01.

II. Marco metodológico

2.1. Variables

Según Hernández Sampieri (2013) definió “Es una propiedad o característica de fenómenos, entidades físicas, hechos, personas u otros seres vivos que pueden fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.86)

Definición conceptual

Variable: Gestión del talento humano

Las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con el personal que labora en una institución ya que ellos constituyen un potencial básico en la producción de un bien o servicio, constituyen una fuerza laboral única a la que hay que tratar adecuadamente, es por eso que se tienen que adoptar estrategias adecuadas para administrarlos; es decir cómo hacer para reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de una organización. (Chiavenato, 2011, p.137)

Variable: Trabajo en equipo

Según Robbins (2012) señaló como: “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida” (p.281)

2.2.Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de la V1. Gestión del Talento Humano

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índice	Escala	Niveles o Rangos
Reclutar Personal	Perfil óptimo para cubrir un determinado puesto.	1, 2			
	Selección del personal	3, 4	Nunca(1)		Deficiente [5-12]
Evaluar al personal	Formación y experiencia.	5	Casi nunca(2)		
	Apreciación sistematizada	6,7	A veces(3)		
	Evaluación de las competencias	8,	Casi siempre(4)		Eficiente (13-18)
Capacitar al personal	Evaluación de las capacidades	9, 10	Siempre (5)		
	Capacitar y preparar con equidad de género	11, 12, 13		Ordinal	
	Actualización de sus conocimientos	14, 15			
Remunerar al personal	Compensación de salarios.	16, 17			Muy eficiente (19 – 25]
	Incentivos económicos	18,			
	Incentivos laborales	19, 20			

Nota: Tomado de Chiavenato (2011)

Tabla 2: Operacionalización de la V2. Trabajo en equipo.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índice	Escala	Niveles o rangos
Cohesión de miembros	Trabajo coordinado	1, 2			
	Armonía entre los miembros	3,	Nunca (1)		Malo (5-12)
	Metas compartidas	4, 5	Casi nunca (2)		
Cumplimiento de normas	Distribución de responsabilidades	6, 7	A veces(3)		
	Cumplimiento de deberes	8, 9	Casi siempre(4)		Bueno (13-18)
	Respeto a las normas	10,	Siempre (5)		
Liderazgo y estructura	Respeto al líder	11,		Ordinal	
	Organización de equipos	12, 13			
clima de confianza y comunicación	Empoderamiento del equipo	14,15			Aceptable (19-25)
	Comunicación empática	16,17			
	Confianza y compañerismo	18,			
	Expresión de afecto	19, 20			

Nota: Tomado de Robbins (2012)

2.3. Metodología

Echegoyen (2007) definió:

Método hipotético-deductivo: Porque está basado en, La observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia (p. 89).

2.4. Tipos de estudio

Carrasco (2009) definió:

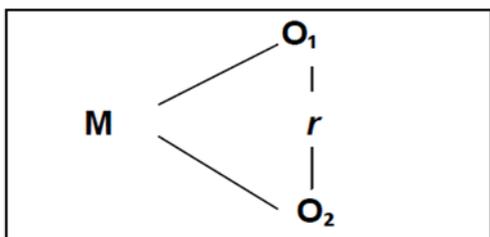
Es una Investigación básica o sustantiva, orientada a resolver problemas facticos, su propósito es dar respuesta objetiva a interrogantes que plantean, en un determinado fragmento de la realidad y del conocimiento, con el objeto de contribuir en las teorías científicas, disponibles para los fines de la investigación tecnológica y aplicada, su ámbito de ejecución y desarrollo es la realidad social y natural (p. 43).

2.5. Diseño

El diseño no experimental de tipo transversal correlacional, tienen como objeto describir relaciones entre dos o más variables de un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean estas puramente correlaciones. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables de un tiempo determinado. (Hernández y Sampieri, 2008, p. 158)

Asimismo; la investigación es de diseño no experimental, transversal; según Hernández, Fernández y Baptista (2006), no experimental porque no se realizan manipulación deliberada de las variables, y transversal, porque recopila datos en un solo momento dado.

El siguiente esquema corresponde a este diseño:



Donde:

M = Muestra de docentes de las Institución Educativa N° 7213 Villa el Salvador, Unidad de Gestión Educativa Local N° 01 San Juan de Miraflores en el año 2016.

O = Observación.

X = Gestión del talento humano

Y = Trabajo en equipo

r = Relación entre variables.

2.6. Población, muestra y muestreo

Según Hernández, et al. “la población es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones que se deben establecer con claridad con la finalidad de delimitar los parámetros muestrales” (Hernández, et al, 2010, p. 239).

La población objeto de estudio está constituido por 110 docentes de la Institución Educación Peruano Japonés.

Tabla 3

Población de Trabajadores en estudio

Área	Personal
Dirección	01
Sub direcciones	02
Docentes	107
Total	110

Muestra:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un número determinado de unidades extraídas de una población por medio de un proceso llamado muestreo, con el fin de examinar esas unidades con detenimiento” (p.198).

La muestra obtenida para la presente investigación ha sido conformada por toda la población por el número reducido de trabajadores con que se contaba en la institución donde se han observado las variables de estudio. La muestra ha sido de población censal.

Tabla 4

Muestra de estudio.

Área	Personal
Dirección	01
Sub direcciones	02
Docentes	107
Total	110

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**Técnicas**

Se aplicó el instrumento la encuesta para conocer y comparar el grado de interés por la Gestión del talento humano y trabajo en equipo.

Instrumentos:

Cuestionario

Para la Primera variable: Gestión del talento humano consta de 20 ítems.

Para la segunda variable: Trabajo en equipo consta de 20 ítems

El cuestionario consta de 20 ítems para cada variable, el instrumento es confiable fue aplicado a 110 sujetos de grupos seleccionados de la muestra y es válida ya que fue respondida en forma libre y confidencial sin alterar los resultados.

Para la medición se ha utilizado la escala de ítems politómicos, que consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios codificados con 5, 4, 3, 2,1; ante los cuales se solicita la reacción (Siempre, Casi siempre, Casi Nunca, Nunca) de los individuos sobre la adecuación de del talento humano y equipos de trabajo docente (Hernández y Sampieri, 2008, p. 177)

La validez del contenido se aprobó mediante: El análisis lógico de los ítems que responde a la operacionalización de las variables y la estructura del instrumento.

La mayor parte de los estudios empíricos se refieren a test de conocimientos y aptitudes, pero se tratan también algunas escalas que miden constructos actitudinales y de personalidad y es de prever que el campo se vaya extendiendo en este sentido en el futuro (Gómez, 1997, p. 23).

Se estudió cada uno de los ítems buscando la concordancia y coherencia con los objetivos del tema de investigación y en función a sus variables e indicadores. La validez de los instrumentos se ve reflejada en que el total de los cuestionarios fueron aplicados correctamente y sin errores que puedan llevar a dudar de la veracidad de los datos.

2.8. Métodos de análisis de datos

Validez

El presente trabajo de investigación tiene su validez en la investigación realizada y confrontada con los objetivos planteados. Además fue validado por juicio de expertos obteniendo un nivel de validación aplicable (pertinencia, relevancia, claridad) sobre el cuestionario propuesto, habiéndose ajustado el cuestionario de acuerdo a las recomendaciones de los expertos de diferentes áreas con amplia experiencia en la investigación y docencia, quienes aportaron sus conocimientos para mejorar el contenido de los instrumentos de investigación; recibieron una carta para la respectiva validación y evaluación, la matriz de consistencia del proyecto de tesis, instrumento de investigación (cuestionario y prueba de evaluación).

Tabla 5

Validez de contenido por juicio de expertos

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹	Relevancia ²	Claridad ³	Sugerencias
1	Dra. Miriam Napaico Arteaga	Aplicable	Aplicable	Aplicable	
2	Mg. Máximo Monteza Flores	Aplicable	Aplicable	Aplicable	
3	Mg. Elías Castro Fernández	Aplicable	Aplicable	Aplicable	

Confiabilidad

Se aplicó una muestra piloto de 20 Docentes de las Institución Educativa N° 7213 Peruano Japonés del Distrito de Villa el Salvador de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01 SJM. Con el fin de establecer la confiabilidad de los instrumentos de adecuación de los indicadores del Gestión del Talento Humano y trabajo en equipo, Una vez tabulados los datos procesados, de ellos la sumatoria, desviación estándar, la varianza y el promedio de cada uno de los ítems del test, por último para obtener el coeficiente de cada test se aplicó la fórmula del Alpha de cronbach utilizada para instrumentos con ítems politómicas, para establecer la validez y confiabilidad de la adecuación de los indicadores del gestión del talento humano y trabajo en equipo.

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así y su fórmula para calcular es:

- K:** El número de ítems
 $\sum Si^2$: Sumatoria de Varianzas de los Ítems
 S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems
A Coeficiente de Alfa de Cronbach

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

No es confiable de	1 a 0
Baja Confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9 a 1

Tabla 6

Estadísticos de fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Gestión del talento humano	0,948	20
Trabajo en equipo	0,948	20

El valor obtenido de alfa de cronbach es 0,948 para ambas variables de estudio siendo este valor, un valor alto y que indica que el cuestionario tiene alta consistencia interna. El Alpha de cronbach se utiliza para los elementos de carácter politómico, porque en la escala de Likert tiene cinco valores.

Instrumentos

Los instrumentos fueron dos cuestionarios, una por cada variable, los cuales se detallan a continuación:

Encuesta sobre toma de decisiones

Ficha Técnica

Nombre original: "Instrumento de medida sobre Gestión del Talento Humano

Autora: Br. María Elena Palomino Zúñiga – Estudiante de la EPGUCV.

Administración: Individual.

Duración: 15 minutos

Aplicación: Docentes de la I.E 7213 Peruano Japonés de Villa El Salvador.

Significación: Se trata de cuatro factores o dimensiones que se evalúan en la variable.

Reclutar personal (5 ítems)

Evaluar al personal (5 ítems)

Capacitar al personal (5 ítems)

Remunerar al personal (5 ítems)

Encuesta sobre Trabajo en Equipo

Ficha Técnica

Nombre original: "Instrumento de medida de Trabajo en Equipo"

Autora: Br. María Elena Palomino Zúñiga - Estudiante de la EPGUCV.

Administración: Individual.

Duración: 15 minutos

Aplicación: Docentes de la I.E 7213 Peruano Japonés de Villa El Salvador.

Significación: Se trata de cuatro factores o dimensiones que se evalúan en la variable.

Cohesión de los miembros (5 ítems)

Cumplimiento de normas (5 ítems)

Liderazgo y estructura (5 ítems)

Clima de confianza y comunicación (5 ítems)

Procedimiento para la prueba de hipótesis:

Se introdujo las variables y los datos a la Base de Datos del Paquete Estadístico SPSS.

Se obtuvo los estadísticos descriptivos de la media muestral, las tablas y gráficos estadísticos (como la gráfica de barras) y se analizó la distribución del muestreo para determinar la prueba.

Siendo la muestra grande entonces se aplicó la prueba Estadística de Rho de Spearman, estableciendo previamente su nivel de significancia ($\alpha = .01$) y sus grados de libertad para evaluar si difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias.

Tabla 7

Formulas estadísticas a usar

N°	Estadígrafo.	Formula estadística	Símbolo.
	Correlación de Spearman	$r_{s(xy)} = 1 - \frac{6 \cdot \sum d_i^2}{n \cdot (n^2 - 1)}$	La correlación de Spearman (r_s) es una medida de relación lineal entre dos variables. Se diferencia de la correlación de Pearson en que utiliza valores medidos a nivel de una escala ordinal. Si alguna de las variables está medida a nivel de escala de intervalo/razón deberá procederse antes de operar el estadístico a su conversión en forma ordinal.

2.9. Aspectos éticos

En la presente Investigación, no se encuentran plagios ni copias; la base de datos seleccionada y la prueba piloto aplicada son veraces. Todas las citas bibliográficas nombradas con sus respectivos años de edición y el número de las páginas han sido extraídas de fuentes serias y reales; las cuales se mencionan en la Bibliografía de la investigación. Se contó con la participación voluntaria de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01

III. Resultados

3.1. Análisis descriptivo

31.1. Gestión del talento humano

Tabla 8

Distribución de frecuencias de la gestión del talento humano de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	7	6,4
Eficiente	41	37,3
Muy eficiente	62	56,4
Total	110	100,0

Fuente: Elaboración de la base de datos

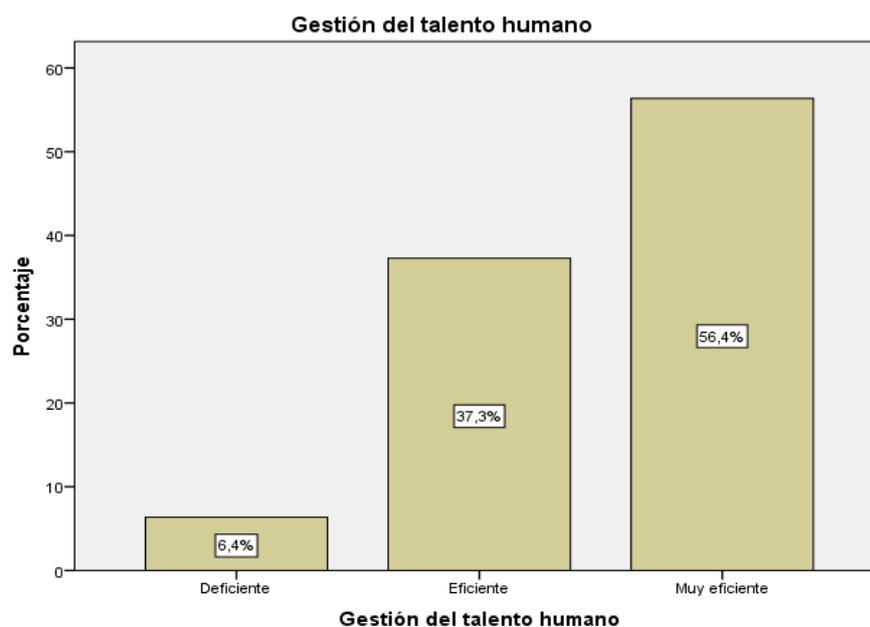


Figura 1 Nivel de gestión del talento humano de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016

La tabla 8 y Figura 1 se puede observar que los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016, el 56.4% de los trabajadores presentan un nivel muy eficiente de gestión del talento humano, por otro lado el 37.3% alcanzo un nivel eficiente del gestión del talento humano, asimismo el 6.4% se encuentra en un nivel deficiente de gestión del talento humano de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016.

3.1.2. Trabajo en equipo

Tabla 9

Distribución de frecuencias de trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	6	5,5
Regular	33	30,0
Bueno	71	64,5
Total	110	100,0

Nota: Elaboración de la base de datos

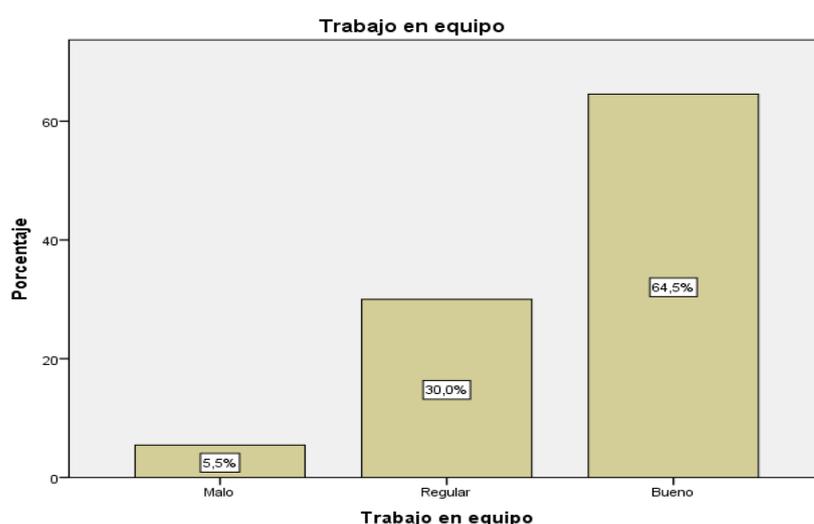


Figura 2 Nivel de trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016

La tabla 9 y Figura 2 se puede observar que los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016, el 64.5% de los trabajadores presentan un nivel bueno del trabajo en equipo, por otro lado el 30% alcanzo un nivel regular del trabajo en equipo, asimismo el 5.5% se encuentra en un nivel malo del trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016.

3.1.3. Reclutamiento de personal

Tabla 10

Distribución de frecuencias *de reclutamiento del personal de la gestión del talento humano* de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	18	16,4
Eficiente	28	25,5
Muy eficiente	64	58,2
Total	110	100,0

Nota: Elaboración de la base de datos

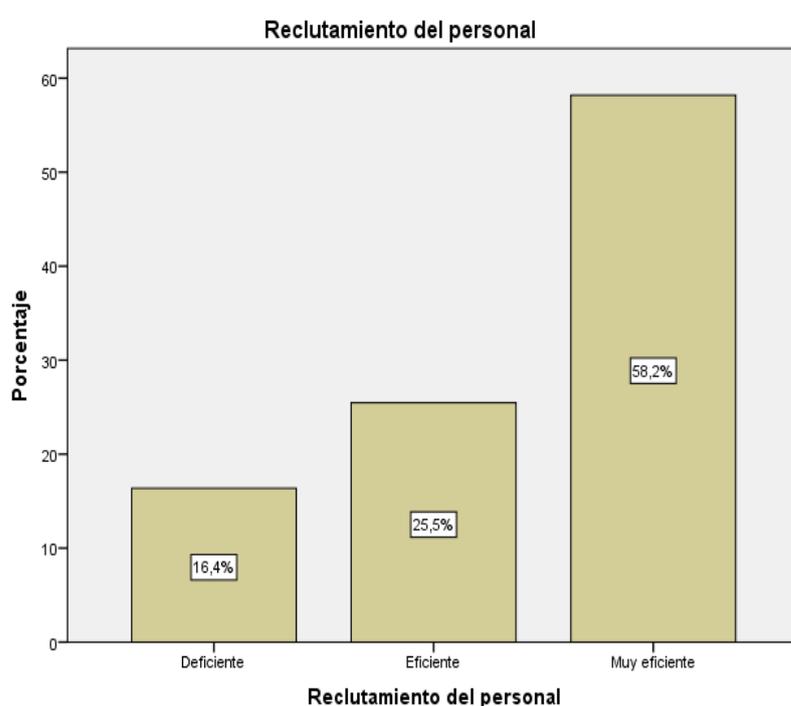


Figura 3 Nivel de reclutamiento del personal de la gestión del talento humano de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016

La tabla 10 y Figura 3 se puede observar que los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016, el 58.2% de los trabajadores presentan un nivel muy eficiente del reclutamiento del personal, por otro lado el 25.5% alcanzo un nivel eficiente del reclutamiento del personal, asimismo el 16.4% se encuentra en un nivel deficiente del reclutamiento del personal de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016.

3.1.4. Evaluación del personal

Tabla 11

Distribución de frecuencias *de evaluación del personal en la gestión del talento humano* de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016/81

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	19	17,3
Eficiente	26	23,6
Muy eficiente	65	59,1
Total	110	100,0

Nota: Elaboración de la base de datos

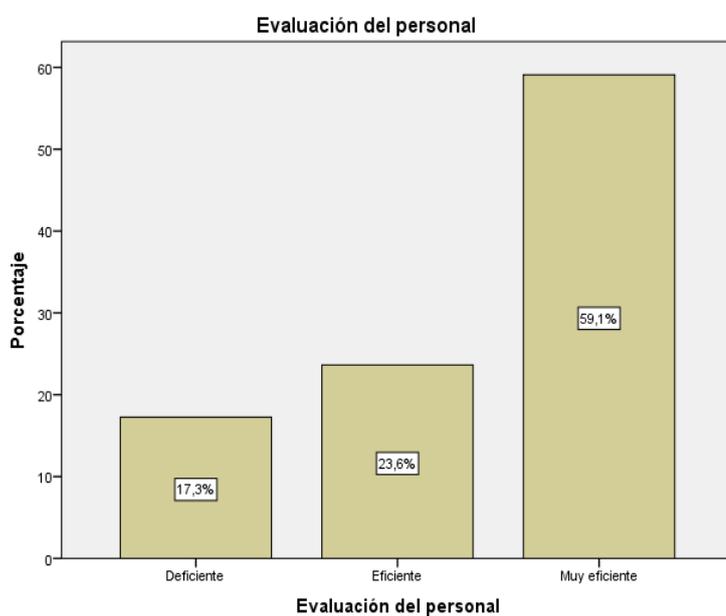


Figura 4 Nivel de evaluación del personal en la gestión del talento humano de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016

La tabla 11 y Figura 4 se puede observar que los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016, el 59.1% de los trabajadores presentan un nivel muy eficiente de evaluación del personal, por otro lado el 23.3% alcanzo un nivel eficiente de evaluación del personal, asimismo el 17.3% se encuentra en un nivel deficiente de evaluación del personal de los trabajadores de la Institución Educativa N°7213–UGEL01-2016.

3.1.5. Capacitación del personal

Tabla 12

Distribución de frecuencias *de capacitación del personal en la gestión del talento humano* de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	6	5,5
Eficiente	31	28,2
Muy eficiente	73	66,4
Total	110	100,0

Nota: Elaboración de la base de datos

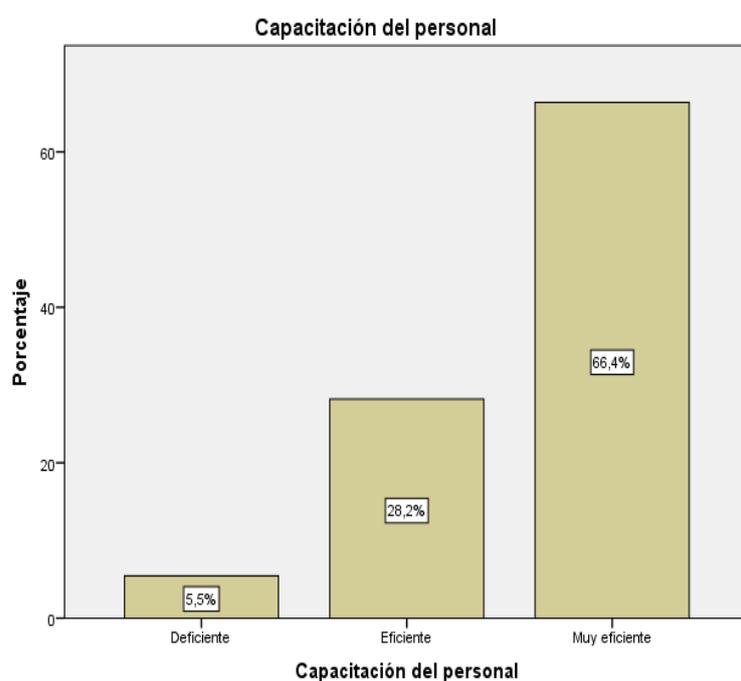


Figura 5 Nivel de capacitación del personal en la gestión del talento humano de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016

La tabla 12 y Figura 5 se puede observar que los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016, el 66.4% de los trabajadores presentan un nivel muy eficiente de capacitación del personal, por otro lado el 28.2% alcanzo un nivel eficiente de capacitación del personal, asimismo el 5.5% se encuentra en un nivel deficiente de capacitación del personal de los trabajadores de la Institución Educativa N°7213–UGEL01-2016.

3.1.6. Remuneración o compensación

Tabla 13

Distribución de frecuencias *de remuneración o compensación del personal en la gestión del talento humano* de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	2	1,8
Eficiente	33	30,0
Muy eficiente	75	68,2
Total	110	100,0

Nota: Elaboración de la base de datos

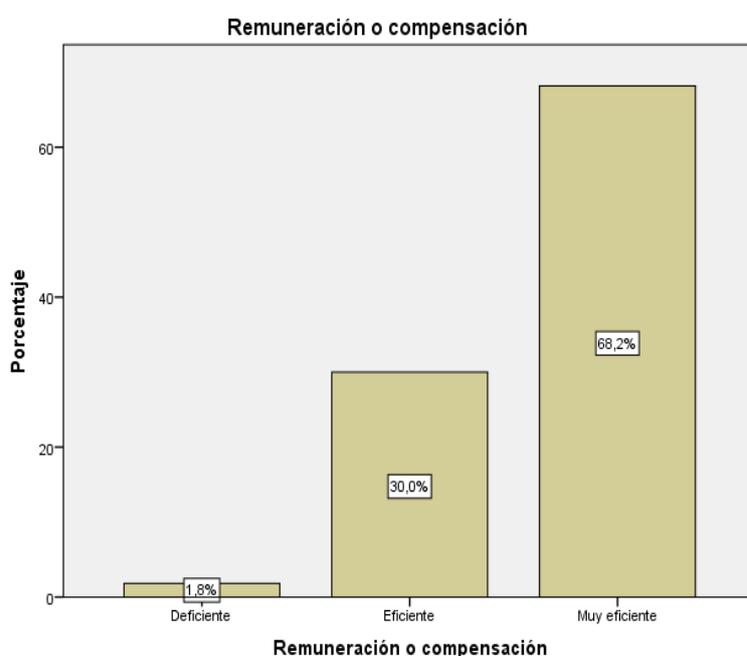


Figura 6 Nivel de remuneración o compensación del personal en la gestión del talento humano de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016

La tabla 13 y Figura 6 se puede observar que los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016, el 68.2% de los trabajadores presentan un nivel muy eficiente de remuneración o compensación, por otro lado el 30% alcanzo un nivel eficiente de remuneración o compensación, asimismo el 1.8% se

encuentra en un nivel deficiente de remuneración o compensación de los trabajadores de la Institución Educativa N°7213–UGEL01-2016

Resultados correlacionales

3.2. Prueba de hipótesis

3.2.1. Gestión del talento humano y trabajo en equipo

Hipótesis general

Ho. No existe relación significativa de la gestión del talento humano con el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01-2016.

Hi. Existe relación significativa de la gestión del talento humano con el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01- 2016.

Tabla 14

Correlación gestión del talento humano y el trabajo en equipo

			Gestión del talento humano	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	,766**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Trabajo en equipo	N	110	110
		Coeficiente de correlación	,766**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 14, la correlación de Rho de Spearman =.766, con un $p=0.000$, con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe correlación alta entre la gestión del talento humano y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01- 2016.

3.2.2. Reclutamiento de personal y trabajo en equipo

Hipótesis específicos 1.

Ho. No existe relación significativa del reclutamiento del personal en la gestión del talento humano con la cohesión de los miembros del trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 Peruano Japonés UGEL 01

Hi. Existe relación significativa del reclutamiento del personal en la gestión del talento humano con la cohesión de los miembros del trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 Peruano Japonés UGEL 01

Tabla 15

Correlación reclutamiento del personal y el trabajo en equipo

			Reclutamiento del personal	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Reclutamiento del personal	Coeficiente de correlación	1,000	,734**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N		110	110
	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	,734**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		110	110	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 15, la correlación de Rho de Spearman =.734, con un $p=0.000$, con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe correlación alta entre el reclutamiento del personal y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01-2016.

3.2.3. Evaluación del personal y trabajo en equipo

Hipótesis específicos 2.

Ho. No existe relación significativa de la evaluación del personal en la gestión del talento humano con el cumplimiento de normas del trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 Peruano Japonés UGEL 01.

Hi. 2. Existe relación significativa de la evaluación del personal en la gestión del talento humano con el cumplimiento de normas del trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 Peruano Japonés UGEL 01.

Tabla 16

Correlación evaluación del personal y el trabajo en equipo

			Evaluación del personal	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Evaluación del personal	Coeficiente de correlación	1,000	,690**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Trabajo en equipo	N	110	110
		Coeficiente de correlación	,690**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Base de datos.

En la tabla 16, la correlación de Rho de Spearman =.6.90, con un $p=0.000$, con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe correlación moderada entre la evaluación del personal y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01- 2016.

3.2.4. Capacitación del personal y trabajo en equipo

Hipótesis específicos 3.

Ho. No existe relación significativa de la capacitación del personal en la gestión talento humano con el liderazgo y estructura del trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 Peruano Japonés UGEL 01.

Hi. Existe relación significativa de la capacitación del personal en la gestión talento humano con el liderazgo y estructura del trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 Peruano Japonés UGEL 01.

Tabla 17

Correlación capacitación del personal y el trabajo en equipo

			Capacitación del personal	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Capacitación del personal	Coeficiente de correlación	1,000	,860**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	,860**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Base de datos.

En la tabla 17, la correlación de Rho de Spearman =.8.60, con un $p=0.000$, con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe correlación alta entre la capacitación del personal y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01-2016.

3.2.2. Remuneración o compensación y trabajo en equipo

Hipótesis específicos 4

Ho. No existe relación significativa en la remuneración al personal en la gestión del talento humano con el clima de confianza y comunicación del trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 Peruano Japonés UGEL 01.

Hi. Existe relación significativa en la remuneración al personal en la gestión del talento humano con el clima de confianza y comunicación del trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 Peruano Japonés UGEL 01.

Tabla 18

Correlación remuneración al personal y el trabajo en equipo

			Remuneración o compensación	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Remuneración o compensación	Coeficiente de correlación	1,000	,746**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Trabajo en equipo	N	110	110
		Coeficiente de correlación	,746**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Base de datos.

En la tabla 18, la correlación de Rho de Spearman =.746, con un $p=0.000$, con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe correlación alta entre la remuneración al personal y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01-2016.

IV. Discusión

Discusión

En el trabajo de investigación titulada: “Gestión del talento humano y trabajo en equipo I.E. N° 7213- UGEL 01-2016, los resultados encontrados guardan una relación directa según el procesamiento de la información recabada mediante los instrumentos empleados.

En cuanto a la Hipótesis General, Existe relación significativa de la gestión del talento humano con el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01- 2016, según la correlación de Rho de Spearman $=.766$, con un $p=0.000$, con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe correlación alta entre la gestión del talento humano y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01- 2016. Asimismo, Galindez (2015) Concluyo que Actualmente, existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en la sociedad civil microbuses cerritos blancos. Al respecto López (2010). Concluye que el 58.3% de docentes perciben una gestión del talento humano negativo en la institución educativa y el 47.7% posee un grado de compromiso organizacional medio y como conclusión final indica que el clima laboral incide directamente en el grado de compromiso organizacional de los docentes.

En cuanto a la Hipótesis específica 1, Existe relación significativa del reclutamiento del personal como parte de la dimensión de la gestión de talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01, según coeficiente según la correlación de Rho de Spearman $=.734$, con un $p=0.000$, con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe una correlación alta entre el reclutamiento del personal y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01- 2016, nuestros resultados son avalados por Prieto (2013) Concluye que el potencial de la gestión del talento humano para retener el capital humano estratégico, influye de manera significativa sobre su capacidad, contribuyendo de este modo la mejora de los resultados organizacionales. Por otro lado Reoyo & López (2012), Concluye que existe relación significativa sobre los trabajos en equipo en la gestión educativa. Asimismo Inka (2015) Concluye que el 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.

En cuanto a la Hipótesis específica 2, Existe relación significativa de la dimensión evaluación del personal como parte de la dimensión de la gestión de talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01, según la correlación de Rho de Spearman =.6.90, con un $p=0.000$, con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe correlación moderada entre la evaluación del personal y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01- 2016, nuestros resultados son avalados por León (2013). Concluye que influencia de las características de las dimensiones señaladas como objeto de estudio hacia el clima organizacional. Salinas (2014) Concluye que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula por lo que concluyo que existe evidencia de correlación entre las variables.

En cuanto a la Hipótesis específica 3, Existe relación significativa de la capacitación del personal como parte de la gestión del talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01, según la correlación de Rho de Spearman =.8.60, con un $p=0.000$, con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe correlación alta entre la capacitación del personal y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01- 2016, nuestros resultados son avalados por La Torre (2012). Concluye que la empresa les brinde, les permite sentirse cómodos y satisfechos con la labor que desempeñan, por eso es bueno preservar el clima laboral en toda organización. Por lo tanto si existe una relación significativa de la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Vacas (2011) Concluye que el plan estratégico de trabajo en equipo se relaciona significativamente para fomentar la cultura organizacional y estas a su vez responden a sus necesidades de las instituciones educativas.

En cuanto a la Hipótesis específica 4, Existe relación significativa en la remuneración al personal en la gestión del talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01, según la correlación de Rho de Spearman =.746, con un $p=0.000$, con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que

existe correlación alta entre la remuneración al personal y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01- 2016, nuestros resultados son avalados por Martín (2011). Concluye que existió relación muy significativa entre los empleados estratégicos que ocupan cargos puedan realizar sus funciones dentro de un ambiente de integración y apoyo hacia los demás trabajadores para alcanzar sus metas y por lo tanto la empresa debe compensar a estos trabajadores. García (2011) Llego a la siguiente conclusión: las estrategias organizacionales del liceo no están diseñadas para fortalecer las competencias que debe tener el personal para crecer profesionalmente y tampoco se estimula el desarrollo de técnicas de dinámicas de equipo por lo tanto no existe relación.

V. Conclusiones

Conclusiones

Primera: se concluye de acuerdo a los resultados que la gestión de talento humano se relaciona directa ($Rho=0,766$) y significativamente ($p=0.000$) con el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01- 2016. Se probó la hipótesis planteada, por lo tanto se confirma que existe correlación alta entre la gestión del talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016, teniendo coherencia con el objetivo general.

Segunda: de acuerdo a los resultados que se obtuvo en cuanto a reclutamiento del personal se relaciona directa ($Rho=0,734$) y significativamente ($p=0.000$) con el trabajo en equipo de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01- 2016. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta ya que su objetivo fue determinar la relación que existe entre la dimensión reclutamiento del personal como parte de la gestión del talento humano y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01

Tercera: se concluye de manera transparente que la evaluación del personal se relaciona directa ($Rho=0,690$) y significativamente ($p=0.000$) con el trabajo en equipo de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01- 2016. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es moderada ya que su objetivo fue determinar la relación que existe entre la dimensión evaluación del personal como parte de la gestión del talento humano y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01.

Cuarta: de acuerdo a los resultados obtenidos de La capacitación del personal se relaciona directa ($Rho=0,860$) y significativamente ($p=0.000$) con el trabajo en equipo de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01- 2016. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta, ya que su objetivo fue determinar la relación entre la dimensión capacitación del personal como parte de la gestión del talento humano y el trabajo en equipo de los

trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01.

Quinta: La remuneración al personal se relaciona directa ($Rho=0,746$) y significativamente ($p=0.000$) con el trabajo en equipo de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01- 2016. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta, ya que su objetivo fue Determinar la relación que existe entre la dimensión remuneración o compensación del personal como parte de la gestión del talento humano y el trabajo en equipo de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01.

VI. Recomendaciones

Recomendaciones

Las sugerencias están en relación a los resultados de la investigación y es como se detalla:

Primera: En función a los resultados reportan que el 56.4% de los trabajadores presentan un nivel muy eficiente de gestión del talento humano, por otro lado el 37.3% alcanzo un nivel eficiente del gestión del talento humano, asimismo el 6.4% se encuentra en un nivel deficiente de gestión del talento humano de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016.

Segunda: En relación a los resultados reportan que el 64.5% de los trabajadores presentan un nivel bueno del trabajo en equipo, por otro lado el 30% alcanzo un nivel regular del trabajo en equipo, asimismo el 5.5% se encuentra en un nivel malo del trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016.

Tercera: En necesario que en las Instituciones educativas públicas o privadas se tenga en cuenta la gestión del talento humano con el trabajo en equipo docente a fin de fortalecer las competencias profesionales a fin de mejorar la gestión educativa en las escuelas del país.

Cuarta: Tener en cuenta gestión del talento humano en el compromiso afectivo trabajo en equipo docente en las instituciones como valor agregado en la gestión escolar eficiente y dentro de una cultura de organizacional de calidad.

Quinta: Se hace necesario que en la gestión del talento humano con el compromiso de continuidad del trabajo en equipo en los procesos de continuidad de políticas de reconocimiento e incentivos para motivar procesos de mejora de las capacidades del personal de las Institución educativas.

Sexta: Se hace indispensable que en la gestión del talento humano con la capacitación del personal a fin de motivar una política de incentivos laborales en función a la productividad y desempeños en las organizaciones con los equipos de trabajo docente.

II. Referencias

Referencias

- Aguilar, J, y Vargas, J. (2010). *Trabajo en equipo. Network de Psicología Organizacional*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Bennis, w. (1995). *Administración y gestión*. México D.F.: Mc Graw Hill. (pp.234).
- Bernal, C. (2008). *Metodología de la investigación*. 2da Edición. México D.F.: editorial Pearson.
- Beaudin, T. (1996). *Gestión administrativa* Editorial Grijalva Buenos Aires, Argentina (pp.231).
- Campion, F. (1994). *Las Relaciones Humanas*, editorial Pearson Madrid España, (pp.234).
- Castillo, S. (2012). *La gerencia, tareas, responsabilidades y práctica*. Editorial. El ateneo, Buenos Aires, Argentina 2° Edición, (pp.230).
- Castillo, Pérez, G. V. (2014). *El levantamiento de perfil por competencias y su incidencia en el reclutamiento y selección de personal del hotel "embassy" de la ciudad de quito, provincia de pichincha* (Bachelor's thesis).
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital humano de las organizaciones*. 9na ed. Distrito Federal, México: editorial Mc Graw-Hill. Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones. México D.F. Mc Graw Hill. 2da Edición.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de administración*. Editorial Mc Graw-Hill. 6° Edición México DF, 547.
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc Graw-Hill, 6° edición México DF, (pp.522).
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Cisneros, F. (2007). *En su trabajo "compromisos organizacionales de los profesores de comas y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas"*.
- Cortez, D. (2012) *Elementos de Administración*. Editorial Mc. Graw Hill, 1 edición, México, (pp.210)
- Dessler, Gary & Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos*. Editorial México, México.

- Dessler, G. (1978). *Organización y administración*. Editorial el Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 1° Edición, (pp.212).
- Díaz, F. & Rodríguez, A. (2010) *Selección y formación de personal*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- Espinoza, D. (2015) *“Trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de una institución laboral, Perú 2015”* en la ciudad del Cusco.
- Echegoyen, J.(2007) *Definición de método hipotético-deductivo*. Recuperado de <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/el002379.pdf>
- French, R. (1995) *Las organizaciones: Comportamiento organizacional, estructura y procesos*, (Octava edición) Mc Graw Hill – Irving.
- Fernández. (2006) *fundamento de la organización de empresas: breve historia del management*. ediciones NARCE A, S.A, Madrid-España. www.narcea.com ediciones .es (p.57)
- García, N. (2011) *Estrategias organizacionales para el desarrollo y mantenimiento del talento humano en los liceos de la parroquia Coquivacoa ciudad de Maracaibo Venezuela*.
- Galindez, A. (2015) *“gestión del talento humano con respecto a la motivación laboral en la sociedad civil microbuses cerritos blancos. Barquisimeto, estado Lara”, para optar el grado de magister en la universidad de Fermín Toro facultad de ciencias económicas y sociales escuela de relaciones industriales – Caburade, 2015*.
- Gibson, J. Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2011) *Las organizaciones: comportamiento, estructura, proceso*. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Gonzales, M. & Olivares, S. (2005). *Administración de Recursos Humanos: Diversidad – Caos*. Distrito Federal, México: Cecsca.
- Gubman, M. (2000) *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Serie Empresarial. Editorial Legis. Bogotá, Colombia, 1 edición. (pp.234).
- Hernández, et al. (2010). *la población es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones que se deben establecer con claridad con la finalidad de delimitar los parámetros muestrales* (p..239).

- La Torre, M. (2011). *La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia, facultad de psicología, Valencia - España.
- Hernández, Fernández y Baptista, (2010). "*Metodología de la investigación*". Mc Graw-Hill/interamericana editores, s.a. México.
- Hernández Sampieri, Roberto- Fernández Collado, Carlos- Baptista Lucio, Pilar (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial S.A. de CV. México.
- Inka, K. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral. Para optar el grado de magister en la universidad de Universidad Nacional José María Arguedas*. Andahuaylas- Perú.
- Isaacs, S. (1991). *Elementos de Administración*. Editorial Mc. Graw Hill, 1 edición, México, (pp.210).
- Katzenbach, W. (1993). *Psicología Organizacional: El comportamiento del Individuo en la Organización*. 1° edición, Oxford México
- La Torre, M. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*". Tesis doctoral en la Facultad de Psicología en la Universidad de Valencia- España
- León, J. (2013). "*Aportes del liderazgo, la comunicación y trabajo en equipo al clima organizacional*, Auraca, optar el grado de Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia.
- López, R. (2010) *gestión del talento humano y compromiso organizacional de los docentes, para optar el grado de Magister en Educación en la Universidad de Huamanga*, Ayacucho- Perú.
- Martín, C. (2011) "*Gestión del talento humano y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*"
- Martínez, C. (2013) *optimización del talento en las organizaciones: gestión por expectativas*, para optar el grado de Doctor en la universidad de Trujillo Lima Perú.
- MINEDU. (2004). *Ley General de Educación*, 1° edición, Lima, Perú, Editorial Minerva.
- MINEDU. (2012). *Ley de Reforma Magisterial*, Editorial Minerva, Lima – Perú.

- Mora, L. (2008). En su investigación titulada “propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CTN sistemas de información S.A.”, para optar el grado de magister en la pontifica universidad javeriana-Bogotá.
- Mulford, E. (1998) *Administración. Teoría y Práctica*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1° Edición, (pp.213).
- Robbins, S. (1994) *Administración. Teoría y Práctica*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1° Edición, (pp.213).
- Prieto, B (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín Colombia.
- Poder legislativo (1993) *La constitución política del Perú de 1993*. Editorial Minerva, Lima – Perú.
- Puchol, L. (2003) *El libro de las habilidades directivas. La comunicación*. Tercera edición. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=TRDGGluq7ekC&printsec=frontcover&dq=trabajo+en+equipo+segun+autores&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Reoyo & López. (2012). Realizaron una investigación titulada “La gerencia educativa y el equipo de trabajo en la IE Rosa de Santa María del distrito de Breña” en la Universidad Nacional Federico Villareal de la ciudad de Lima.
- Riveros, A. (2012). *La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional*. Educ. Vol. 15, No. 2, 289-301.
- Ríos. (2004)*El trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019. “san Martín de Porres Velásquez” Características y normas de convivencia para un trabajo en equipo* (pp. 62-65)
- Robbins, S. (2012).*Fundamentos del comportamiento organizacional*. España: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez I. (2008) *El modelo de trabajo en equipo*. Recuperado de http://www.aesed.com/descargas/revistas/v33n4_1.pdf.
- Salinas, E. (2014) *la calidad de la gestión pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria de la institución educativa policial nacional del Perú*. Oquendo-callao-Perú.

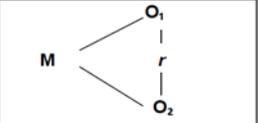
- Silberman y Hansburg; (2001) *Gestión administrativa* Editorial Grijalva Buenos Aires, Argentina (pp.231).
- Silveira. (2014). *Aptitudes del directivo de centros docentes*. Editorial Centro de estudios Ramón Areces. S.A.
- Tirso. (2008) *Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social. Las teorías X, Y de Mc Gregor. Primera autoedición*. Santiago –Chile
- Trigo, E. Montoya, H. (2014) *Motricidad humana: política, teórica y vivencias*. 2da edición, editorial colección léeme. España-Colombia. (p.49)
- UNESCO. (2012). *Liderazgo directivo de trabajo en equipo*. América latina
- Werther y Davis (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Mac Graw-Hill Interamericana.
- Vaca, F. (2011). *Plan estratégico de trabajo en equipo para fomentar la cultura organizacional en el personal jerárquico y docente de la institución educativa pública dos de mayo de Pacarisca*, distrito de Yanama, provincia de Yungay, región Áncash en la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo. Lambayeque – Perú.

Apéndices

Apêndice A: Matriz de consistência

TÍTULO: Gestión del talento humano y trabajo en equipo en la I.E. N° 7213- UGEL 01								
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES					
<p>Problema principal: Problema general ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01 - 2016?</p> <p>Problemas Específicos ¿Qué relación existe la dimensión reclutamiento del personal como parte de la de la gestión de talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión evaluación del personal como parte de la dimensión de la gestión de talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N°</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre Gestión del talento humano con el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01-2016.</p> <p>Objetivos específico 1 Determinar la relación que existe entre la dimensión reclutamiento del personal como parte de la gestión del talento humano y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01.</p> <p>Objetivo específico 2 Determinar la relación que existe entre la dimensión evaluación del personal como parte de la gestión del talento</p>	<p>Hipótesis general. Existe relación significativa de la gestión del talento humano con el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213, UGEL 01- 2016.</p> <p>Hipótesis específicas 1 Existe relación significativa del reclutamiento del personal como parte de la dimensión de la gestión de talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01</p> <p>Hipótesis específica 2 Existe relación significativa de la dimensión evaluación del personal como parte de la dimensión de la gestión de talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución</p>	Variable 1: Gestión del Talento Humano					
			Dimensio nes	Indicadores	Ítems	Escala	niveles	Rango s
			Reclutar el personal	- Perfil óptimo para cubrir un determinado puesto. - Selección del personal. - Formación y experiencia. - Antecedentes laborales.	1,2,3,4,5	Ordinal Nunca(1)	Deficiente	(5-12)
			Evaluar el personal	- Reconocimientos (resoluciones directores, regionales,). - .Productividad laboral	6,7,8,9,10	Casi nunca(2)		(13-18)
			Capacitar el Personal	- Capacitar y preparar con equidad de género - Promover jornadas de inducción e intercambio de experiencias	11,12,13,14,15	A veces(3)	Eficiente	(19-25)
Remunerar o compensar el Personal	- Compensación de salarios. - Aguinaldos, gratificaciones y bonificaciones. - Incentivos laborales. - Vacaciones, asignación familiar y seguros.	16,17,18,19,20	Casi siempre(4) Siempre (5)	muy eficiente				

<p>7213 – UGEL 01?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión capacitación del personal como parte de la dimensión de la gestión de talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión remuneración o compensación del personal como parte de la dimensión de la gestión de talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01?</p>	<p>humano y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01.</p> <p>Objetivo específico 3 Determinar la relación entre la dimensión capacitación del personal como parte de la gestión del talento humano y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01.</p> <p>Objetivo específico 4 Determinar la relación que existe entre la dimensión remuneración o compensación del personal como parte de la gestión del talento humano y el trabajo en equipo de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01.</p>	<p>Educativa N° 7213 – UGEL 01.</p> <p>Hipótesis específica 3</p> <p>Existe relación significativa de la capacitación del personal como parte de la gestión del talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01 .</p> <p>Hipótesis específica 4</p> <p>Existe relación significativa en la remuneración al personal en la gestión del talento humano y el trabajo en equipo en los trabajadores de la Institución Educativa N° 7213 – UGEL 01</p>	<p>Variable 2: Trabajo en Equipo</p>					
			<p>Dimensiones</p>	<p>Indicadores</p>	<p>Ítems</p>	<p>escala</p>	<p>niveles</p>	<p>rangos</p>
			<p>Cohesión de los miembros</p>	<p>Trabajo coordinado Armonía entre los miembros Metas compartidas</p>	<p>1,2,3,4,5</p>	<p>ORDINAL</p> <p>Nunca(1)</p> <p>Casi nunca(2)</p> <p>A veces(3)</p> <p>Casi siempre(4)</p> <p>Siempre (5)</p>	<p>Malo</p>	<p>(5-12)</p>
			<p>Cumplimiento de normas</p>	<p>Distribución de responsabilidades Cumplimiento de deberes Respeto a las normas</p>	<p>6,7,8.9.10</p>			
			<p>Liderazgo y estructura</p>	<p>Respeto al líder Organización de equipos Empoderamiento del equipo</p>	<p>11,12,13,14,15.</p>		<p>Bueno</p>	<p>(13-18)</p>
			<p>Clima de confianza y comunicación</p>	<p>Comunicación empática Confianza y compañerismo Expresión de afecto</p>	<p>16,17,18,19,20.</p>	<p>Aceptable</p>	<p>(19-25)</p>	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>TIPO:</p> <p>Investigación sustantiva, está orientada a resolver problemas facticos, su propósito es dar respuesta objetiva a interrogantes que plantean, en un determinado fragmento de la realidad y del conocimiento, con el objeto de contribuir en las teorías científicas, disponibles para los fines de la investigación tecnológica y aplicada, su ámbito de ejecución y desarrollo es la realidad social y natural (Carrasco, 2009, p. 33).</p> <p>DISEÑO:</p> <p>La investigación es de diseño no experimental, correlacional -transversal; según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.149), no experimental porque no se realizan manipulación deliberada de las variables.</p> 	<p>POBLACIÓN:</p> <p>La población objeto de estudio está constituido por 110 miembros de la I.E 7213 Peruano Japonés.</p> <p>TIPO DE MUESTRA:</p> <p>No probabilística</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA:</p> <p>110 trabajadores de la entidad en mención</p> <p>MÉTODO:</p> <p>Hipotético – Deductivo</p>	<p>Variable 1:</p> <p>Gestión del talento humano</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario tipo Likert</p> <p>Forma de Administración: Individual</p> <hr/> <p>Variable 2:</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario tipo Likert</p> <p>Forma de Administración: Individual</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Se utilizará el software Microsoft Excel para la elaboración de tablas y figuras estadística en la presentación de los resultados por dimensiones</p> <p>INFERENCIAL:</p> <p>Se utilizará el software estadístico SPSS en su versión 23, y para la prueba de hipótesis se utilizará la prueba Rho de Spearman, por medio de la cual se realizará la contratación de la hipótesis y determinar conclusiones.</p>

Apêndice B:

Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ Instrumento

**COMPLEJO EDUCATIVO N° 7213**
"PERUANO JAPONES"
UGEL 01 – SAN JUAN DE MIRAFLORES
Av. 200 Millas S/N Urbanización Pachacamac IV Etapa Villa El Salvador Teléfono 293-4417

CONSTANCIA DE AUTORIZACION

EL QUE SUSCRIBE DIRECTOR DE LA INSTITUCION
EDUCATIVA N° 7213 "PERUANO JAPONÉS" DEL DISTRITO DE VILLA EL
SALVADOR, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE LIMA

AUTORIZA:

A, Doña **MARIA ELENA PALOMINO ZUÑIGA**, estudiante de la
"UNIVERSIDAD PARTICULAR CESAR VALLEJO", realizar la aplicación del
Instrumento de Investigación a los docentes de la Institución Educativa N° 7213 "PERUANO
JAPONES", para realizar la Tesis Denominada "*Gestión del Talento Humano y Trabajo en
Equipo Docente de la UGEL 01 – SJM*" con mención en **Administración Educativa**.

Se otorga la presente a solicitud verbal de la interesada, para los fines que
estime por conveniente.

Villa El Salvador, 26 de diciembre del 2016.


CESAR AUGUSTO RAMOS TIPACTI
DIRECTOR DEL PLANTEL

Apéndice C: Validación de instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSION 1. RECLUTAR EL PERSONAL.								
1	- Usa los medios pertinentes en la convocatoria del concurso.	✓		✓		✓		
2	- Se promueve una evaluación justa y sin parcialización de los evaluadores.	✓		✓		✓		
3	- Se dan a conocer los criterios de evaluación con los que se seleccionará al nuevo docente	✓		✓		✓		
4	- Se toma en cuenta la formación y la experiencia del personal a integrarse a la institución	✓		✓		✓		
5	La selección del personal toma en cuenta las competencias, capacidades y aptitudes profesionales	✓		✓		✓		
DIMENSION 2. EVALUAR EL PERSONAL								
6	- Se aplica la ficha de monitoreo con una información anticipada a los docentes	✓		✓		✓		
7	- Se constituye la ficha de evaluación con la participación de todos los docentes.	✓		✓		✓		
	- Cuentan con instrumentos adecuados para supervisar y evaluar el trabajo del docente.	✓		✓		✓		
8	- se solicita su planificación y sesiones de clase con anticipación	✓		✓		✓		
9	- Se comunica al personal docente los estándares de desempeño laboral	✓		✓		✓		
10	- Cuentan con instrumentos adecuados para supervisar y evaluar el trabajo del docente.	✓		✓		✓		
DIMENSION 3. CAPACITAR EL PERSONAL								
11	Se les brinda un plan de capacitaciones y perfeccionamiento profesional de manera regular que eleve su rendimiento laboral.	✓		✓		✓		
12	Las capacitaciones son novedosas e innovadoras para cada especialidad o nivel	✓		✓		✓		
13	Se les certifica a los docentes por su participación en las capacitaciones	✓		✓		✓		
14	Existe política de asesoría y sistema de interaprendizaje institucional.	✓		✓		✓		
15	Existe preocupación por parte de los directivos por la actualización de los docentes de la I.E.	✓		✓		✓		
DIMENSION 4. REMUNERAR O COMPENSAR EL PERSONAL								
16	Se brindan algún tipo de estímulo al docente que tenga mejor desempeño	✓		✓		✓		
17	Se reconoce en acto público al docente que ha sobresalido durante el año lectivo	✓		✓		✓		
18	Existen beneficios sociales que son reconocidos para los docentes.	✓		✓		✓		
19	Se otorga incentivos económicos por las horas extras trabajadas (horas adicionales)	✓		✓		✓		
20	El personal directivo emite resolución directoral que estimula al personal docente.	✓		✓		✓		

21	Existen beneficios sociales que son reconocidos para los docentes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
22	Se otorgan incentivos económicos adicionales por las horas extras trabajadas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
23	Se les brinda un plan de atención social destinado a la familia del docente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
24	Se les permite a los trabajadores hacer uso de sus vacaciones y días de descanso.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es aplicable

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

Apellidos y nombres del juez validador: Miriam E. Napaiico Arteaga

DNI: 43370702

Especialidad del validador: Dr. en Educación - Magister en Administración y Gestión Educativa

de 10 del 2016.

pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
 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

[Firma]
Firma del Expositor-Informante
DR. MIRIAM E. NAPAICO ARTEAGA
 C.P. No. 0143370702
 CATELURATICA
 DOCENTE EN METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE TRABAJO EN EQUIPO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIONES DE LOS MIEMBROS								
1	¿Se acostumbra trabajar en equipos en su institución educativa?	✓						
2	¿Se eligen a los miembros de manera coordinada?	✓						
3	¿Hay una distribución de roles y tareas documentadas que cumplan los equipos?	✓						
4	¿Se elige democráticamente a los miembros de cada equipo?	✓						
5	¿Se trabaja en función a metas colectivas?	✓						
DIMENSION 2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS								
6	¿Se distribuyen las funciones que cumplirá cada miembro?	✓						
7	¿Se asignan tareas de acuerdo a sus habilidades?	✓						
8	¿Los miembros del equipo trabajan de manera voluntaria para alcanzar los objetivos que se han establecido?	✓						
9	¿Se evalúa el cumplimiento de funciones dentro del equipo?	✓						
10	¿Se establece un manual de normas para el equipo?	✓						
DIMENSION 3. LIDERAZGO Y ESTRUCTURA								
11	¿Se elige a un líder o responsable por cada equipo?	✓						
12	¿El líder establece con su equipo los criterios de evaluación?	✓						
13	¿Cada miembro conoce sus tareas, las realiza con calidad y a tiempo?	✓						
14	¿Antes de tomar una decisión se consulta a todos los componentes del equipo?	✓						
15	¿Los equipos son autónomos y no son interferidos por el director del colegio?	✓						
DIMENSION 4. CLIMA DE CONFIANZA Y COMUNICACIÓN								
16	¿Los miembros del equipo exponen sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales?	✓						
17	¿Se reúnen los miembros con regularidad para tratar temas de interés?	✓						
18	¿Es efectiva la comunicación interpersonal al interior del equipo?	✓						
19	¿Los miembros del equipo acuden a las reuniones y participan activamente e intentan hacer contribuciones?	✓						
20	¿Sabe su equipo lidiar abiertamente y efectivamente los conflictos interpersonales?	✓						

Elaboración propia

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dni Mg: Miguel F. Nopales Antaya DNI: 43370792

Especialidad del validador: Dpto. en Educación - Magister en Administración y Gestión Educativa

.....de 10 del 2016.


Firma del Sr. **WALTER VARGAS TORRES**
INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
C. P. 013370792
METROLOGÍA
DIRECCIÓN DE METROLOGÍA DE LA INDUSTRIA

- ***Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ***Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ***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

DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1. RECLUTAR EL PERSONAL								
1	- Usa los medios pertinentes en la convocatoria del concurso.	/		/		/		
2	- Se promueve una evaluación justa y sin parcialización de los evaluadores.	/		/		/		
3	- Se dan a conocer los criterios de evaluación con los que se seleccionará al nuevo docente	/		/		/		
4	- Se promueven ascensos laborales por el nivel de profesional que tiene el docente	/		/		/		
5	La selección del personal toma en cuenta las competencias, capacidades y aptitudes profesionales	/		/		/		
DIMENSIÓN 2. EVALUAR EL PERSONAL								
6	- Se aplica la ficha de monitoreo con una información anticipada a los docentes	/		/		/		
7	- Se construye la ficha de evaluación con la participación de todos los docentes. - Cuentan con instrumentos adecuados para supervisar y evaluar el trabajo del docente.	/		/		/		
8	- se solicita su planificación y sesiones de clase con anticipación	/		/		/		
9	- Se comunica al personal docente los estándares de desempeño laboral	/		/		/		
10	- Se comunica al personal las fechas que será monitoreado.	/		/		/		
DIMENSIÓN 3. CAPACITAR EL PERSONAL								
11	- Se les brinda un plan de capacitaciones y perfeccionamiento profesional de manera regular que eleve su rendimiento laboral.	/		/		/		
12	- Las capacitaciones son novedosas e innovadoras para cada especialidad o nivel	/		/		/		
13	-Se les certifica a los docentes por su participación en las capacitaciones	/		/		/		
14	-Existe política de asesoría y sistema de interaprendizaje institucional.	/		/		/		
15	-Existe preocupación por parte de los directivos por la actualización de los docentes de la I.E.	/		/		/		
DIMENSIÓN 4. REMUNERAR O COMPENSAR EL PERSONAL								
16	- Se brindan algún tipo de estímulo al docente que tenga mejor desempeño	/		/		/		
17	- Se reconoce en acto público al docente que ha sobresalido durante el año lectivo	/		/		/		
18	- Existen beneficios sociales que son reconocidos para los docentes.	/		/		/		
19	- Se otorga incentivos económicos por las horas extras trabajadas (horas adicionales)	/		/		/		
20	-El personal directivo emite resolución directoral que estimula al personal docente.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE TRABAJO EN EQUIPO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1. COHESIÓN DE LOS MIEMBROS							
1	¿Se acostumbra trabajar en equipos en su institución educativa?	✓		✓		✓		
2	¿Se eligen a los miembros de manera coordinada?	✓		✓		✓		
3	¿Hay una distribución de roles y tareas documentadas que cumplirán los equipos?	✓		✓		✓		
4	¿Se elige democráticamente a los miembros de cada equipo?	✓		✓		✓		
5	¿Se trabaja en función a metas colectivas?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Se distribuyen las funciones que cumplirá cada miembro?	✓		✓		✓		
7	¿Se asignan tareas de acuerdo a sus habilidades?	✓		✓		✓		
8	¿Los miembros del equipo trabajan de manera voluntaria para alcanzar los objetivos que se han establecido?	✓		✓		✓		
9	¿Se evalúa el cumplimiento de funciones dentro del equipo?	✓		✓		✓		
10	¿Se establece un manual de normas para el equipo?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3. LIDERAZGO Y ESTRUCTURA	Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿Se elige a un líder o responsable por cada equipo?	✓		✓		✓		
12	¿El líder establece con su equipo los criterios de evaluación?	✓		✓		✓		
13	¿Cada miembro conoce sus tareas, las realiza con calidad y a tiempo?	✓		✓		✓		
14	¿Antes de tomar una decisión se consulta a todos los componentes del equipo?	✓		✓		✓		
15	¿Los equipos son autónomos y no son interferidos por el director del colegio?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4. CLIMA DE CONFIANZA Y COMUNICACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
16	¿Los miembros del equipo exponen sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales?	✓		✓		✓		
17	¿Se reúnen los miembros con regularidad para tratar temas de interés?	✓		✓		✓		
18	¿Es efectiva la comunicación interpersonal al interior del equipo?	✓		✓		✓		
19	¿Los miembros del equipo acuden a las reuniones y participan activamente e intentan hacer contribuciones?	✓		✓		✓		
20	¿Sabe su equipo lidiar abiertamente y efectivamente los conflictos interpersonales?	✓		✓		✓		

Elaboración propia
Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Elias Castro P DNI: 8 1044 2755

Especialidad del validador: Mg. Docencia y Gestion UCV. Lima
Dr. Ciencias de la Educación UCV Lima
...de Julio del 2016

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

Castro

Firma del Experto Informante.

Elias Castro Fernández

	GENESTION DEL TALENTO HUMANO	TRABAJO DE EQUIPO DOCENTE
GENESTION DEL TALENTO HUMANO	90	90
TRABAJO DE EQUIPO DOCENTE	90	90

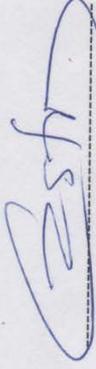
Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Eliza Castro F
Especialidad del validador Mg. Docencia y Gestión
Dr. Ciencias de la Educación

DNI: 10442755

UCV. Lima
UCV Lima

2 de Julio del 2016

- 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



Firma del Experto Informante.

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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1. RECLUTAR EL PERSONAL								
1	- Usa los medios pertinentes en la convocatoria del concurso.	✓		✓		✓		
2	- Se promueve una evaluación justa y sin parcialización de los evaluadores.	✓		✓		✓		
3	- Se dan a conocer los criterios de evaluación con los que se seleccionará al nuevo docente	✓		✓		✓		
4	- Se promueven ascensos laborales por el nivel de profesional que tiene el docente	✓		✓		✓		
5	La selección del personal toma en cuenta las competencias, capacidades y aptitudes profesionales	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2. EVALUAR EL PERSONAL								
6	- Se aplica la ficha de monitoreo con una información anticipada a los docentes	✓		✓		✓		
7	- Se construye la ficha de evaluación con la participación de todos los docentes.	✓		✓		✓		
	- Cuentan con instrumentos adecuados para supervisar y evaluar el trabajo del docente.	✓		✓		✓		
8	- se solicita su planificación y sesiones de clase con anticipación	✓		✓		✓		
9	- Se comunica al personal docente los estándares de desempeño laboral	✓		✓		✓		
10	- Se comunica al personal las fechas que será monitoreado.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3. CAPACITAR EL PERSONAL								
11	- Se les brinda un plan de capacitaciones y perfeccionamiento profesional de manera regular que eleve su rendimiento laboral.	✓		✓		✓		
12	- Las capacitaciones son novedosas e innovadoras para cada especialidad o nivel	✓		✓		✓		
13	-Se les certifica a los docentes por su participación en las capacitaciones	✓		✓		✓		
14	-Existe política de asesoría y sistema de interaprendizaje institucional.	✓		✓		✓		
15	-Existe preocupación por parte de los directivos por la actualización de los docentes de la I.E.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4. REMUNERAR O COMPENSAR EL PERSONAL								
16	- Se brindan algún tipo de estímulo al docente que tenga mejor desempeño	✓		✓		✓		
17	- Se reconoce en acto público al docente que ha sobresalido durante el año lectivo	✓		✓		✓		
18	- Existen beneficios sociales que son reconocidos para los docentes.	✓		✓		✓		
19	- Se otorga incentivos económicos por las horas extras trabajadas(horas adicionales)	✓		✓		✓		
20	-El personal directivo emite resolución directoral que estimula al personal docente.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador.

Mg. Máximo Martínez Plas
DNI: 10082196

Especialidad del validador

Docente Universitaria, URM - N.º. Ed. La Cumbre

Enrique Guzmán Valle

27 de Julio del 2016

- 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

INSTRUMENTO QUE MIDE TRABAJO EN EQUIPO

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

	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³	
	Si	No	Si	No	Si	No
4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DIMENSION 2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS						
6	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DIMENSION 3. LIDERAZGO Y ESTRUCTURA						
11	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DIMENSION 4. CLIMA DE CONFIANZA Y COMUNICACIÓN						
16	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE TRABAJO EN EQUIPO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1. COHESIÓN DE LOS MIEMBROS							
1	¿Se acostumbra trabajar en equipos en su institución educativa?	✓		✓		✓		
2	¿Se eligen a los miembros de manera coordinada?	✓		✓		✓		
3	¿Hay una distribución de roles y tareas documentadas que cumplirán los equipos?	✓		✓		✓		
4	¿Se elige democráticamente a los miembros de cada equipo?	✓		✓		✓		
5	¿Se trabaja en función a metas colectivas?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Se distribuyen las funciones que cumplirá cada miembro?	✓		✓		✓		
7	¿Se asignan tareas de acuerdo a sus habilidades?	✓		✓		✓		
8	¿Los miembros del equipo trabajan de manera voluntaria para alcanzar los objetivos que se han establecido?	✓		✓		✓		
9	¿Se evalúa el cumplimiento de funciones dentro del equipo?	✓		✓		✓		
10	¿Se establece un manual de normas para el equipo?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3. LIDERAZGO Y ESTRUCTURA	Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿Se elige a un líder o responsable por cada equipo?	✓		✓		✓		
12	¿El líder establece con su equipo los criterios de evaluación?	✓		✓		✓		
13	¿Cada miembro conoce sus tareas, las realiza con calidad y a tiempo?	✓		✓		✓		
14	¿Antes de tomar una decisión se consulta a todos los componentes del equipo?	✓		✓		✓		
15	¿Los equipos son autónomos y no son interferidos por el director del colegio?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4. CLIMA DE CONFIANZA Y COMUNICACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
16	¿Los miembros del equipo exponen sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales?	✓		✓		✓		
17	¿Se reúnen los miembros con regularidad para tratar temas de interés?	✓		✓		✓		
18	¿Es efectiva la comunicación interpersonal al interior del equipo?	✓		✓		✓		
19	¿Los miembros del equipo acuden a las reuniones y participan activamente e intentan hacer contribuciones?	✓		✓		✓		
20	¿Sabe su equipo lidiar abiertamente y efectivamente los conflictos interpersonales?	✓		✓		✓		

Elaboración propia
Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Apellidos y nombres del juez validador: **Mg. Maximiliano A. H. DNI: 10082156**

Especialidad del validador: **Mg. Docente Universidad UNE EGI, La Cautin**

27 de **Julio** del **2016**

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


Firma del Experto Informante.

Firma del Experto Informante.

Apêndice D: Instrumentos

CUESTIONARIO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA IE N° 7213 PERUANO JAPONÉS DE VILLA EL SALVADOR

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan una serie de afirmaciones, lea cuidadosamente cada afirmación y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor la situación de la gestión del talento humano en la institución, marcando con una X la respuesta que crea conveniente.

DATOS INFORMATIVOS:

Fecha: ___/___/2016

Sexo: (F)

(M)

Tiempo que labora en la I.E: 1 - 2 años () 3 - 5 años () 5 años a más ()

Opciones de respuestas:

Nunca= **N (1)**

Casi Nunca –CN (2) A veces= **AV (3)**

Casi siempre= **C.S.(4)**

Siempre = **S(5)**

DIMENSIONES E ITEMS		ESCALAS DE CALIFICACIÓN				
DIMENSIÓN 1. RECLUTAR / CAPTAR EL PERSONAL		N	CN	AV	CS	S
1	Usa los medios pertinentes en la convocatoria del concurso.					
2	Se promueve una evaluación justa y sin parcialización de los evaluadores.					
3	Se dan a conocer los criterios de evaluación con los que se seleccionará al nuevo docente					
4	Se toma en cuenta la formación y la experiencia del personal al integrarse a la institución.					
5	La selección del personal toma en cuenta las competencias, capacidades y aptitudes profesionales emanadas del ministerio de educación.					
EVALUAR EL PERSONAL		N	CN	AV	CS	S

1	Se construye la ficha de evaluación con la participación de todos los docentes.					
2	Cuentan con instrumentos adecuados para supervisar y evaluar el trabajo del docente.					
3	Le solicitan su planificación y sesiones de clase con anticipación.					
4	Se comunica al personal docente los estándares de desempeño laboral.					
5	Se comunica al personal las fechas que será monitoreado.					
CAPACITAR AL PERSONAL		N	CN	AV	CS	S
1	Se les brinda un plan de capacitaciones y perfeccionamiento profesional de manera regular que eleve su rendimiento laboral.					
2	Las capacitaciones son novedosas e innovadoras para cada especialidad o nivel.					
3	Se les certifica a los docentes por su participación en las capacitaciones.					
4	Existe política de asesoría y sistema de interaprendizaje institucional.					
5	Existe preocupación por parte de los directivos por la actualización de los docentes de la I.E.					
REMUNERAR O COMPENSAR EL PERSONAL		N	CN	AV	CS	S
1	Se brindan algún tipo de estímulo al docente que tenga mejor desempeño.					
2	Se reconoce en acto público al docente que ha sobresalido durante el año lectivo.					
3	Existen beneficios sociales que son reconocidos para los docentes.					
4	Se otorga reconocimientos a los docentes.					
5	El personal directivo emite resolución directoral que estimula al personal docente.					

¡Gracias por su colaboración

**CUESTIONARIO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DEL TRABAJO EN EQUIPO
DOCENTE EN LA IE 7213 PERUANO JAPONÉS DE VILLA EL SALVADOR**

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan una serie de afirmaciones, lea cuidadosamente cada afirmación y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor la situación del trabajo en equipo en la organización, marcando con una X la respuesta que corresponda.

DATOS INFORMATIVOS:

Fecha: ___/___/2016

Sexo: (F)

(M)

Tiempo que labora en la I.E: 1 - 2 años () 3 - 5 años () 5 años a más ()

Opciones de respuestas:

Nunca= **N**

Casi Nunca-CN

A veces= **AV**

Casi siempre= **C.S.**

Siempre = **S**

DIMENSIONES E ITEMS		ESCALAS DE CALIFICACIÓN				
		N	C N	AV	C S	S
Cohesión de los miembros						
1	¿Se acostumbra trabajar en equipos en su institución educativa?					
2	¿Se coordinan con cada uno de los miembros del equipo?					
3	¿Hay una distribución de roles y tareas documentadas que cumplirán los equipos?					
4	¿Participan voluntariamente?					
5	¿Se trabaja en función a metas colectivas?					
Cumplimiento de normas						
6	¿Se distribuyen las funciones que cumplirá cada miembro?					
7	¿Se asignan tareas de acuerdo a sus habilidades?					
8	¿Los miembros del equipo trabajan de manera voluntaria para alcanzar los objetivos que se han establecido?					
9	¿Se evalúa el cumplimiento de funciones dentro del equipo?					
10	¿Se establece un manual de normas para el equipo?					

Liderazgo y estructura		N	C N	AV	C S	S
11	¿Se elige a un responsable por cada equipo?					
12	¿El líder establece con su equipo los criterios de evaluación?					
13	¿Cada miembro conoce sus tareas, las realiza con calidad y a tiempo?					
14	¿Antes de tomar una decisión se consulta a todos los componentes del equipo?					
15	¿Los equipos son autónomos y no son interferidos por el director de la institución educativa?					
Clima de confianza y comunicación		N	C N	AV	C S	S
16	¿Los miembros del equipo exponen sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales?					
17	¿Se reúnen los miembros con regularidad para tratar temas de la institución educativa?					
18	¿Es efectiva la comunicación interpersonal al interior del equipo?					
19	¿Los miembros del equipo acuden a las reuniones y participan activamente e intentan hacer contribuciones?					
20	¿Sabe su equipo contrarrestar abierta y efectivamente los conflictos interpersonales?					

¡Gracias por su colaboración!

Apêndice E:

Validación del Estadístico del Alpha de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,948	2

15	3	2	2	5	4	3	5	5	3	1	3	2	3	3	1	3	1	1	1	1	52
16	3	2	2	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	48
17	2	3	4	4	4	1	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	1	3	1	2	68
18	3	4	3	2	3	1	2	4	3	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	39
19	4	4	2	3	3	1	4	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	78
20	3	4	4	3	3	3	4	5	3	4	1	2	2	2	1	2	2	2	4	3	57
21	4	3	4	5	5	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	2	3	4	4	3	51
22	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	66
23	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	4	1	3	2	33
24	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	2	67
25	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3	2	2	2	3	4	3	2	58
26	1	2	1	3	2	2	4	2	3	1	1	2	3	2	1	1	2	4	3	2	42
27	1	3	3	3	3	1	4	5	5	4	2	1	2	3	2	4	4	4	3	2	59
28	3	2	3	3	4	4	3	5	4	4	3	3	2	3	3	4	5	4	3	2	67
29	1	2	2	1	1	2	2	5	3	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	36
30	4	4	4	5	4	1	4	5	3	1	2	3	2	1	2	3	3	2	3	1	57

31	4	2	1	3	1	2	3	5	2	1	2	1	2	3	2	1	2	4	3	2	46
32	4	3	1	4	3	1	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	3	4	4	2	63
33	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	1	60
34	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	2	5	5	3	5	4	3	2	80
35	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	67
36	3	2	3	1	1	1	1	4	1	3	1	2	3	3	1	1	1	1	1	1	35
37	5	5	5	5	5	4	5	4	4	1	4	3	3	3	3	1	1	1	1	2	65
38	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	1	4	1	3	3	68
39	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3	3	4	4	5	3	3	4	82
40	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	3	88
41	2	3	2	2	3	4	3	3	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	1	3	50
42	3	4	1	5	4	5	4	5	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	71
43	3	3	2	3	3	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	38
44	4	3	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	76
45	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	4	3	3	77
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	74

47	2	3	1	4	3	1	4	5	2	1	1	2	1	1	4	3	4	4	4	4	54
48	4	2	3	3	3	1	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	56
49	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	59
50	2	3	3	3	3	4	4	5	2	5	3	3	4	3	3	1	4	2	3	3	63
51	3	3	4	4	3	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	4	1	50
52	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	53
53	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	2	3	2	54
54	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	48
55	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	4	3	2	52
56	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	47
57	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	46
58	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	4	3	3	4	3	53
59	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	4	4	4	4	4	54
60	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	1	57
61	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	2	2	1	1	58
62	5	4	4	2	1	1	2	4	2	4	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	43

63	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	48
64	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	54
65	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	63
66	4	4	4	2	1	1	2	4	2	4	2	2	3	2	1	3	2	2	2	1	48
67	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	52
68	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	1	1	4	2	2	4	4	1	1	3	62
69	4	4	3	3	4	2	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	61
70	4	4	4	4	4	2	4	5	2	3	2	2	3	1	4	4	4	1	1	3	61
71	3	3	2	2	2	2	3	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	36
72	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	2	2	3	2	2	2	3	1	3	66
73	4	3	4	4	3	2	2	5	4	5	3	1	5	2	4	1	1	3	1	2	59
74	3	1	4	3	3	2	3	2	4	4	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	47
75	3	2	2	5	4	3	5	5	3	1	3	2	3	3	1	3	1	1	1	1	52
76	3	2	2	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	48
77	2	3	4	4	4	1	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	1	3	1	2	68
78	3	4	3	2	3	1	2	4	3	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	39

79	4	4	2	3	3	1	4	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	78
80	3	4	4	3	3	3	4	5	3	4	1	2	2	2	1	2	2	2	4	3	57
81	4	3	4	5	5	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	2	3	4	4	3	51
82	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	66
83	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	4	1	3	2	33
84	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	2	67
85	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3	2	2	2	3	4	3	2	58
86	1	2	1	3	2	2	4	2	3	1	1	2	3	2	1	1	2	4	3	2	42
87	1	3	3	3	3	1	4	5	5	4	2	1	2	3	2	4	4	4	3	2	59
88	3	2	3	3	4	4	3	5	4	4	3	3	2	3	3	4	5	4	3	2	67
89	1	2	2	1	1	2	2	5	3	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	36
90	4	4	4	5	4	1	4	5	3	1	2	3	2	1	2	3	3	2	3	1	57
91	4	2	1	3	1	2	3	5	2	1	2	1	2	3	2	1	2	4	3	2	46
92	4	3	1	4	3	1	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	3	4	4	2	63
93	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	1	60
94	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	2	5	5	3	5	4	3	2	80

95	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	67
96	3	2	3	1	1	1	1	4	1	3	1	2	3	3	1	1	1	1	1	1	35
97	5	5	5	5	5	4	5	4	4	1	4	3	3	3	3	1	1	1	1	2	65
98	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	1	4	1	3	3	68
99	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3	3	4	4	5	3	3	4	82
100	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	3	88
101	2	3	2	2	3	4	3	3	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	1	3	50
102	3	4	1	5	4	5	4	5	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	71
103	3	3	2	3	3	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	38
104	4	3	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	76
105	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	4	3	3	77
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	74
107	2	3	1	4	3	1	4	5	2	1	1	2	1	1	4	3	4	4	4	4	54
108	4	2	3	3	3	1	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	56
109	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	59
110	2	3	3	3	3	4	4	5	2	5	3	3	4	3	3	1	4	2	3	3	63

31	2	4	3	3	2	3	1	1	2	1	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	46
32	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	67
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	2	2	60
34	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	86
35	5	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	68
36	2	2	3	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	3	2	3	1	35
37	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	65
38	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	70
39	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	84
40	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	3	5	5	4	5	5	90
41	3	3	3	2	4	3	3	3	2	1	1	2	2	1	2	3	2	3	2	3	48
42	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	72
43	3	2	1	3	2	3	3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	3	38
44	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	76
45	4	3	4	3	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	79
46	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	3	3	3	3	4	3	4	4	4	74

47	3	2	2	2	3	2	2	3	3	1	4	2	3	3	4	4	2	3	3	4	55
48	3	3	3	3	4	3	2	1	3	2	4	3	4	4	3	3	2	3	2	3	58
49	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
50	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	65
51	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	50
52	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	53
53	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	54
54	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	49
55	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	52
56	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	47
57	2	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2	2	2	1	2	3	3	2	3	2	47
58	3	3	4	3	4	3	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	3	3	53
59	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	54
60	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	3	4	3	57
61	3	3	1	3	4	4	2	4	3	4	3	1	3	3	3	3	4	3	4	2	60
62	2	2	1	1	2	2	2	1	3	3	1	2	2	2	4	3	3	3	3	3	45

63	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	3	2	2	2	3	3	52
64	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	55
65	3	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	66
66	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	50
67	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	2	1	53
68	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	2	1	3	3	3	3	3	3	63
69	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62
70	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	62
71	3	3	3	3	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	34
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
73	4	3	4	4	3	5	4	4	4	2	3	4	4	4	2	2	3	4	3	3	69
74	3	2	3	3	4	3	3	2	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	47
75	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	55
76	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	1	2	3	2	2	48
77	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	79
78	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	39

79	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	4	3	1	4	3	5	4	3	80	
80	4	2	3	3	4	2	4	4	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	4	4	57	
81	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	51	
82	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	2	3	3	4	68	
83	5	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32	
84	4	4	5	4	3	4	2	4	3	2	4	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	67	
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	60	
86	1	2	3	1	1	1	1	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	
87	3	4	3	3	2	4	3	4	4	1	5	2	4	4	2	3	1	3	4	3	3	62	
88	5	3	4	5	3	3	3	3	3	3	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	73	
89	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	36	
90	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61	
91	2	4	3	3	2	3	1	1	2	1	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	46	
92	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	67	
93	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	2	2	60	
94	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	86

