

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO
DOCENTE DEL NIVEL SECUNDARIA DE LA RED N° 13, UGEL N°
04 - COMAS, 2012.**

**PARA OPTAR EL GRADO DE:
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTORA:

Mgtr. DORA LOURDES PONCE YACTAYO

ASESORA:

Dra. MARTHA A. ROMERO ECHEVARRÍA

LIMA – PERÚ

2013

DEDICATORIA

A Dios; por ser mi guía y fortaleza.

A mi recordado padre, que siempre está en mi corazón; a mi madre, por su apoyo incondicional.

A mi esposo y queridos hijos por su amor constante, sacrificio, esfuerzo y dedicación.

Dora Ponce Yactayo

AGRADECIMIENTO

Expreso un profundo y sincero agradecimiento a todos los docentes de la Escuela Internacional de Post Grado en Educación de la Universidad César Vallejo, en especial a los doctores Wilfredo Carcausto Calla y Martha Romero Echevarría, asesores del presente trabajo, por su apoyo incondicional en las correcciones del mismo y sus consejos para poder culminar el trabajo de investigación.

A mis familiares, quienes con su abnegada comprensión, esfuerzo y entrega desinteresada e incondicional hicieron posible el logro de los objetivos trazados, los cuales servirán de mucha ayuda en el porvenir de los estudiantes.

A los docentes y directivos de la Red N° 13 de la UGEL N° 04, porque sin la colaboración de ellos no hubiese sido posible culminar esta investigación.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos sección de Postgrado de la Universidad César Vallejo para optar el grado de Doctor en Educación con mención en Administración de la Educación, presento el trabajo de investigación descriptivo correlacional denominado: *Gestión del talento humano y el desempeño docente del nivel secundaria de la Red N 13, UGEL N° 04 – Comas, 2012.*

La investigación tiene la finalidad de establecer la relación la gestión del talento humano y el desempeño docente del nivel secundaria de la Red N° 13, UGEL N° 04- Comas.

La presente investigación está dividida en cuatro capítulos: En el Capítulo I se expone el planteamiento del problema: incluye formulación del problema, los objetivos, la justificación, las limitaciones y los antecedentes. En el Capítulo II: que contiene el Marco teórico sobre el tema a investigar: La gestión del talento humano y el desempeño docente. En el Capítulo III: se desarrolla el trabajo de campo y el proceso de la contrastación de hipótesis; las variables de estudio, diseño, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis. Finalmente el Capítulo IV corresponde a la interpretación de los resultados; que comprende la descripción y discusión del trabajo de estudio.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

ÍNDICE

	Página
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
Índice general	v
Lista de tablas	viii
Lista de figuras	ix
Resumen	x
Abstrac	xi
Introducción	xii

CAPÍTULO I:

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema	15
1.2. Formulación del Problema	18
1.2.1. Problema General	18
1.2.2. Problemas Específicos	18
1.3. Justificación	19
1.4. Limitaciones	22
1.5. Antecedentes	23
1.6. Objetivos	27
1.6.1. Objetivo General	27
1.6.2. Objetivos Específicos	27

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas	29
2.1.1. Gestión del talento humano	29
2.1.1.1. Definiciones de gestión	29
2.1.1.2. Definición de talento	30

2.1.1.3. Definición de talento humano	31
2.1.1.4. Definición de gestión del talento humano	32
2.1.1.5. Características de la gestión del talento humano	34
2.1.1.6. Objetivos de la gestión del talento humano	34
2.1.1.7. Procesos de gestión del talento humano	37
2.1.1.8. Comportamiento organizacional	39
2.1.1.8.1. Cultura organizacional	41
2.1.1.8.2. Tipos de culturas y perfiles organizacionales	45
2.1.1.8.3. Las personas y las organizaciones	49
2.1.1.8.4. Las normas organizacionales	56
2.1.1.8.5. Clima organizacional	60
2.1.1.9. Comunicación	61
2.1.1.9.1. Relaciones humanas	64
2.1.1.9.2. Trabajo en equipo	68
2.1.1.10. Compensación laboral	71
2.1.1.10.1. Significado de la recompensa	76
2.1.1.10.2. Motivación	77
2.1.1.10.3. Remuneración	86
2.1.2. Desempeño docente	88
2.1.2.1. Definiciones de desempeño	88
2.1.2.2. Definiciones de desempeño docente	89
2.1.2.3. Dimensiones del desempeño docente	91
2.1.2.4. El desempeño docente y la evaluación	100
2.1.2.5. Formación profesional del docente	101
2.1.2.5.1. Selección	102
2.1.2.5.2. Competencias y destrezas que debe tener el futuro docente	102
2.2. Definición de términos básicos	106

CAPÍTULO III:	
MARCO METODOLÓGICO	110
3.1. Hipótesis	110
3.1.1. Hipótesis General	110
3.1.2. Hipótesis Específicos	111
3.2. Variables	110
3.2.1. Definición Conceptual	110
3.2.2. Definición Operacional	111
3.3. Metodología	113
3.3.1. Tipo de estudio	113
3.3.2. Diseño	113
3.4. Población y Muestra	114
3.5. Método de Investigación	116
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	117
3.7. Método de análisis de los datos	121
RESULTADOS	
4.1. Descripción	124
4.2. Discusión	132
CONCLUSIONES	135
SUGERENCIAS	136
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
ANEXOS	
Anexo 1: Matriz de consistencia	
Anexo 2: Operacionalización de las variables	
Anexo 3: Instrumentos de medición de la variable 1 y variable 2.	
Anexo 4: Resultados de la validez y confiabilidad de los instrumentos de medición	
Anexo 5: Base de datos de ambas variables	
Anexo 6: tablas de correlaciones, tablas de contingencias y chisquadrado	

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1: Promedios generales reales de las pruebas de suficiencia profesional.	17
Tabla 2: Variable gestión del talento humano	111
Tabla 3: Variable desempeño docente	112
Tabla 4: Distribución de la población	115
Tabla 5: Distribución de la muestra de docentes de la Red N° 13	116
Tabla 6: Juicio de expertos variable 1	118
Tabla 7: Estadísticos de fiabilidad variable 1	119
Tabla 8: Juicio de expertos variable 2	120
Tabla 9: Estadísticos de fiabilidad variable 2	121
Tabla 10: La gestión del talento humano y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.	124
Tabla 11: El comportamiento organizacional y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.	126
Tabla 12: La comunicación y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.	128
Tabla 13: La compensación laboral y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.	130

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1: Tipos de cambios culturales	45
Figura 2: Diagrama del diseño correlacional	114
Figura 3: La gestión del talento humano y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.	125
Figura 4: El comportamiento organizacional y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.	127
Figura 5: La comunicación y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.	129
Figura 6: La compensación laboral y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.	131

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como problema general: ¿Cómo se relaciona la gestión del talento humano con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012? y el objetivo general fue: Determinar la relación de la gestión del talento humano con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

El tipo de investigación fue básica de naturaleza descriptiva – correlacional, el diseño fue no experimental de corte transversal-correlacional. La muestra estuvo conformada por 166 docentes del nivel secundaria. Se aplicó la técnica de la encuesta con cuestionario tipo escala de Likert para ambas variables.

En la investigación, se ha encontrado que existe una baja correlación de $r = 0,342$ entre la gestión del talento humano y el desempeño docente del nivel secundaria de las Instituciones Educativas de la Red N° 13, UGEL N° 04 – Comas, con un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$ y $p = 0,000$.

Palabras claves: Gestión del talento humano, desempeño docente y nivel secundaria.

ABSTRACT

This work had as general problem: How does human talent management relate with teacher performance from secondary level in the Network N° 13, UGEL N° 04 - Comas, 2012? And the general objective was: To determine the relationship between human talent management and teacher performance from secondary level in the Network N° 13, UGEL N° 04 - Comas, 2012 .

The research methodology was Descriptive – Correlational, the design was non-experimental - cross-sectional. The sample consisted of 166 teachers from secondary level. It was applied the survey technique with a Likert type scale questionnaire for both variables.

In the research, it was found that there is a moderate correlation between the human talent management and the teacher performance from secondary level Educational Institutions in the Network N° 13, UGEL N° 04 - Comas, with a significance level of $\alpha = 0,05$.

Key words: human talent management, teacher performance and secondary level

INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias mundiales exigen que las empresas, Instituciones Educativas, universidades sean flexibles adecuándose a los nuevos cambios y retos que plantean los escenarios en el ámbito nacional, pero fundamentalmente en el contexto mundial; la competitividad y la globalización son dos elementos de influencia en el panorama empresarial, en donde el talento humano es un instrumento estratégico para el desarrollo de las empresas e Instituciones Educativas.

Según Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por su parte, Bittel (2000) plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

En la actualidad las organizaciones viven constantes cambios que les permiten a estas mantener un nivel de exigencia mayor en referencia a la gestión del talento humano y el desempeño docente, es por ello que la investigación sobre estas dos variables antes mencionadas, constituye una forma de predecir el éxito general de la organización. Si bien es cierto, una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan en conjunto para lograr alcanzar un propósito determinado que va de la mano con la alta gerencia. Toda empresa tiene un objetivo o una meta trazada una estructura y una población de personas que se involucran en los procesos. Frente a esta problemática, la presente investigación tiene como objetivo principal: Determinar la relación de la gestión del talento humano con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

La presente investigación está dividida en IV capítulos:

En el Capítulo I se expone el planteamiento del problema: incluye formulación del problema, los objetivos, la justificación, las limitaciones y los antecedentes.

En el Capítulo II: contiene el Marco Teórico sobre el tema a investigar: Gestión del talento humano y el desempeño docente.

En el Capítulo III: desarrolla el trabajo de campo y el proceso de la contrastación de hipótesis; las variables de estudio, diseño, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis.

El Capítulo IV corresponde a la interpretación de los resultados; que comprende la descripción y discusión del trabajo de estudio.

Finalmente las conclusiones y sugerencias del trabajo de investigación y las referencias bibliográficas utilizadas.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.Planteamiento del problema

La educación en la actualidad a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones, asimismo, la educación latinoamericana ha sido afectada por procesos de reformas y cambios como réplicas de las orientaciones en los estilos de desarrollo económico, social y político; dentro de los más importantes: la globalización, el permanente cambio del contexto, el incremento de la productividad y competitividad de las organizaciones y el enfoque de la gestión del talento humano.

Las antiguas definiciones que usan el término recurso humano, se basan en la concepción del hombre como una herramienta sustituible como la maquinaria de producción, al contrario de la nueva concepción del hombre como una herramienta indispensable para lograr el éxito de una organización.

Según Chiavenato (2009) administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talento. Un talento es siempre un tipo especial de persona y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que lo valore.

Los procesos y prácticas de gestión del talento humano se deben adelantar de manera articulada a la misión, visión, principios, propósitos, lineamientos y demás procesos de gestión de una Institución Educativa de tal forma que su planeación y desarrollo contribuyan a la calidad educativa, la cual significa para las Instituciones Educativas un camino de mejoramiento integrado y holístico que nunca termina, una travesía de altos propósitos, con sólidos valores y la capacidad y el liderazgo de su comunidad educativa para alcanzar la excelencia.

El desempeño se puede definir como el cumplimiento del deber como algo o alguien que funciona, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad

satisfactoriamente. Son múltiples las definiciones que se podrían hacer al respecto (Gutiérrez ,2006).

Existen principios fundamentales que norman, regulan, amparan y protegen el desarrollo del trabajador en el desempeño de sus funciones, propiciando su capacitación, el respeto a sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones en términos de eficacia, eficiencia, además de la selección del personal adecuado, la formación específica del mismo, la capacitación, la evaluación, la remuneración justa y la promoción serán los pilares fundamentales para la conformación de una Institución con visión de futuro y dispuesta a enfrentar los desafíos del nuevo milenio.

El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

La evaluación del desempeño es una práctica frecuente en aquellas organizaciones que cuentan con una adecuada administración del recurso humano, sin embargo, en el ámbito de las empresas educativas es poco común; por lo que en ocasiones ni siquiera existen instrumentos adecuados que tengan la validez suficiente para garantizar que los resultados obtenidos por los empleados en dichas evaluaciones, determinen la calidad del trabajo docente que se realiza.

Las Instituciones Educativas de la RED N° 13 de la UGEL N° 04, nivel secundaria, son instituciones públicas que corresponden al distrito de Comas.

Los docentes en un 30% tienen estudios de postgrado, según el informe de la UGEL N° 4, pero las tasas de magísteres y doctores en educación es 2%.

Los resultados de la conducción de la formación docente bajo estas condiciones se aprecian en los pobrísimos rendimientos de los escolares peruanos de los niveles primarios y secundarios en las pruebas UNESCO y PISA administradas entre 1998 y el año 2000 y en el igualmente pobre rendimiento de los docentes peruanos mostrado en las pruebas de Suficiencia Profesional administradas por el Ministerio de Educación en marzo del 2002 (ver tabla 1).

Tabla 1

Promedios generales reales de las pruebas de suficiencia profesional

Pruebas administradas	Promedios generales	Nº de examinados
EI 01-03-02	11,19	57 007
EI 09-03-02	11,68	38 212

Fuente: Ministerio de Educación

A lo anterior debe añadirse, como un factor agravante, que el Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD), que habría alcanzado entre 1995 y el año 2003 a 180,787 docentes en servicio ha tenido la misma orientación curricular, lo que hace inteligible que se contribuya para mejorar los bajísimos rendimientos en matemática y en lenguaje de nuestros escolares haya sido prácticamente nula pese a los costos de este programa en términos de deuda externa acumulada, al menos desde 1995, con el Banco Mundial, el Banco Interamericano y la Fundación KfW, lo que plantea interrogantes acerca de la calidad de la inversión pública y el gasto en educación. Al respecto la única información oficial que hemos encontrado disponible indica que esta deuda sólo con el Banco Interamericano y el Banco Mundial significa un compromiso de reembolso hasta el año 2007 de 625567 millones de dólares americanos.

En las entrevistas no estructuradas que se hizo a los docentes de dicha Red se resume que las posibles causas de los problemas observados podrían ser la falta de liderazgo de los directivos, desconocimiento de gestión, falta de motivación de los docentes y la remuneración que se percibe.

Lo anterior se percibe a través del incumplimiento de las horas efectivas, no presentan las sesiones de aprendizaje, dificultades para trabajar en equipo, no hay buenas relaciones humanas en casi todas las instituciones educativas de la Red N° 13.

Al respecto, tenemos a Campomanes (2009) donde en la investigación demostró que la autorrealización tiene incidencia en el alto nivel de desempeño docente, Huamán (2009) las relaciones humanas interactivas en las Instituciones Educativas no son adecuadas, Rincón (2005) demostró que existe un bajo nivel de desempeño docente por cuanto está afectado por el estilo de liderazgo de los directores y Cisneros (2007) manifiesta que la gestión del talento humano si influye en el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa estatales del nivel primario de Santa Luzmila, Comas.

Con la finalidad en mejorar la calidad educativa, y observando estas realidades en los diferentes Instituciones Educativas si no se actúa con propuestas de cómo debe ser la gestión del talento humano esto continuaría y se reflejaría el bajo rendimiento escolar.

En tanto en las Instituciones Educativa de la Red 13, de la UGEL N° 04, del distrito de Comas, se aprecia que las relaciones humanas con los docentes no son tan buenas, debido a que el personal directivo no ejerce un liderazgo compartido así como desconfianza en la gestión, en base de los argumentos expresados surge el hecho de desarrollar una investigación con el fin de conocer la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012

1.2. Formulación del problema

Como consecuencia de lo expuesto anteriormente, nos planteamos el siguiente problema:

1.2.1. Problema general:

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012?

1.2.2. Problemas específicos:

- a) ¿Cuál es la relación que existe entre el comportamiento organizacional con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012?
- b) ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012?
- c) ¿Cuál es la relación que existe entre la compensación laboral con el desempeño docente del nivel secundaria de la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

El talento humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las organizaciones. El valor del talento o capital humano de la organización determina el grado de éxito de ésta.

La presente investigación será necesaria porque se quiere dar a conocer a las Instituciones Educativas la importancia de mantener un buen manejo del talento humano con el objeto de obtener una mayor eficacia y desempeño del personal docente.

El correcto manejo del talento humano permite mantener una mejor relación con el personal, ya que de esta manera se mejoran las actitudes y las habilidades de los mismos, incrementando la productividad de cada uno en su puesto de trabajo y por ende la productividad de la Institución.

En la actualidad, las organizaciones ya no están basadas en elementos tales como la tecnología y la información, sino que además ven que el punto clave de una gestión correcta está en las personas que se desenvuelven dentro de la organización.

1.3.2. Justificación epistemológica

Se fundamenta en la filosofía humanista que implica la construcción del conocimiento ya que tiene bases teóricas en la administración y en un enfoque social donde se busca la satisfacción del cliente y se basa en la participación de todos los integrantes de una organización para lograr la calidad.

1.3.3. Justificación legal

La Constitución Política del Perú:

Artículo 14º.- La educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte. Prepara para la vida y el trabajo y fomenta la solidaridad.

La ley General de Educación N° 28044:

Artículo 2°.- Concepto de la educación

La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad.

Artículo 31°.- Objetivos

Son objetivos de la Educación Básica:

- a) Formar integralmente al educando en los aspectos físico, afectivo y cognitivo para el logro de su identidad personal y social, ejercer la ciudadanía y desarrollar actividades laborales y económicas que le permitan organizar su proyecto de vida y contribuir al desarrollo del país.
- b) Desarrollar capacidades, valores y actitudes que permitan al educando aprender a lo largo de toda su vida.
- c) Desarrollar aprendizajes en los campos de las ciencias, las humanidades, la técnica, la cultura, el arte, la educación física y los deportes, así como aquellos que permitan al educando un buen uso y usufructo de las nuevas tecnologías.

LEY 29062: Ley de Carrera Pública Magisterial

Artículo 24°, se consideran los siguientes factores para evaluar el desempeño:

- a) Logros obtenidos en función a su tarea pedagógica.
- b) Grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades del profesor en función de la planificación curricular anual y en su contribución al logro de los objetivos de desarrollo institucional.

- c) Dominio del currículo, de los contenidos pedagógicos del área y/o nivel, de los aspectos metodológicos y de los procesos de evaluación.
- d) Innovación pedagógica

1.3.4. Justificación metodológica

La investigación será pertinente porque se elaboraran instrumentos para la recolección de datos de la gestión del talento humano como el desempeño docente, y esto será una fuente valiosa para proponer estrategias adecuadas para mejorar la gestión de las Instituciones Educativas y por ende mejorar la calidad educativa.

1.4. Limitaciones

Entre las limitaciones más significativas tenemos:

1. Teórica: Escasez de bibliografía y de instrumentos para medir la gestión del talento humano y el desempeño docente de las Instituciones Educativas, todo ello se superó adquiriendo libros extranjeros de reconocidos autores.
2. Espacial: Ya que la aplicación de los resultados se circunscriben únicamente en las Instituciones Educativas de gestión pública de la Red N° 13, de la UGEL N° 04 del distrito de Comas, lo cual han sido superadas al seleccionar las respectivas muestras de dicha Red.
3. Temporal: Ya que la aplicación del cuestionario se realizaron en un solo momento, se superó al aplicar el instrumento en el momento oportuno.

1.5. Antecedentes

A nivel internacional:

Barba (2011) en la investigación trabajó con una muestra de 45 trabajadores docentes y administrativos, tuvo como objetivo general analizar el clima de trabajo, generado por la cultura organizacional y su influencia en el comportamiento del personal docente de la Escuela Superior de Educación Física (ESEF) de la Universidad Autónoma de Sinaloa. La investigación fue de tipo exploratorio – descriptivo, método inductivo – deductivo y un enfoque mixto, aplicó un cuestionario tipo escala de likert. Concluye: a) Los hallazgos indican que la Escuela Superior de Educación Física de la UAS tiene una cultura organizacional débil y por consiguiente presentan una baja productividad en el desempeño y resultado de sus objetivos. Al no existir un conocimiento y compromiso hacia la cultura de la organización el personal no se siente motivado y orientado por la institución hacia el seguimiento de la misión, visión, valores, con los que debe comprometerse para lograr ser una organización exitosa. b) Existe un desconocimiento de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales por parte del personal administrativo y docente.

Pérez (2010) en la investigación trabajó con una muestra de 29, cuyo objetivo fue estudiar la administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la Escuela Normal Mixta Pedro Nufio, con un enfoque cuantitativo, porque se utilizó la recolección y análisis estadístico de datos para contestar las preguntas de investigación y probar la hipótesis establecida; tipo de investigación: transversal, concluye en la investigación que el estilo de liderazgo del director se caracteriza por presentar conductas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento y deposita en sus seguidores confianza, autoridad, les brinda apoyo y reconocimiento a su labor, así como motivación a través de desafíos, empatía, perfilándose como un modelo a seguir, destacándose la relación que genera con sus seguidores al buscar instancias de involucramiento y retroalimentación, incluso

más allá de las formales que provee la organización a relación entre el tipo de liderazgo ejercido por el director (transformacional) es positiva, ya que las practicas que caracterizan este tipo de liderazgo va de la mano con los derechos humanos, por lo tanto garantizan el respeto de los mismos.

Borja en el año (2007) en una muestra de la provincia de Bolívar para determinar la relación del liderazgo educativo Institucional de la escuela Manuel de Echeandía, de la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar trabajó con una muestra de 217 estudiantes y 27 docentes; y por el tipo de participación una investigación cualitativa y cuantitativa, por el tipo de trabajo: transversal y por el periodo de tiempo prospectiva. Así como un método bibliográfico, sintético, Histórico-Lógico y una técnica de encuesta. Llegando a las siguientes conclusiones: a) La inteligencia es una herramienta muy importante para ser Líder. b) La aplicación de un liderazgo educativo ocasionará un impacto favorable en la sociedad. c) Es necesario contar con una guía de formación de líderes para el buen desenvolvimiento de la gestión Institucional. d) Se evidencia la existencia de un liderazgo educativo, seguido de otros tipos de liderazgo. Pero se advierte un desconocimiento de las características que poseen los mismos.

Rodríguez en el año 2006 realizó una investigación cuya muestra estuvo conformada por 199 docentes y directivos de 11 planteles. La investigación fue de tipo descriptiva, diseño no experimental – transversal y objetivo general analizar el proceso comunicacional que aplican los directores para orientar el desempeño laboral de las instituciones educativas de la III etapa de educación básica adscritas al municipio escolar de Maracaibo. Concluye: a) Existen barreras técnicas, semánticas, humanas y administrativas en las comunicaciones emitidas por las organizaciones educativas pertenecientes a las instituciones educativas de la III etapa de educación básica del municipio escolar Maracaibo 1; por cuanto las informaciones no se transmiten oportunamente, con diferencias de las concepciones de los conceptos emitidos, variabilidad en la percepción de los mensajes y un énfasis exagerado

en la posición de autoridad, lo que interfiere en el desempeño laboral de los docentes.

A nivel nacional:

Huamán (2009) en la investigación en las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de La Perla- Región Callao tuvo como objetivo general: Determinar el grado de relación existente entre las relaciones humanas interactivas y el nivel de desempeño docente. El método de investigación fue cuantitativa, nivel descriptivo y de corte transversal y un diseño descriptivo correlacional. Concluye: a) Los resultados de la investigación demuestran la existencia de una relación estadísticamente significativa de 0,847 donde (p -valor = 0,000 < 0,01) al 1% de significancia y al 99% de intervalo de confianza entre las relaciones humanas interactivas y el desempeño docente en las Instituciones educativas Miguel Grau Seminario y José Olaya Balandra del distrito de La Perla-Región Callao. En este sentido, por ser significativos estos resultados son inferiores a la población de estudio. b) Las relaciones humanas interactivas en las Instituciones Educativas Miguel Grau Seminario y José Olaya Balandra del distrito de La Perla-Región Callao no son adecuadas, en un poco más de la tercera parte de los casos.

Campomanes (2009) trabajó con una muestra de docentes del Instituto Superior Pedagógico San Marcos y tuvo como objetivo general determinar la relación entre la cultura organizacional y el nivel de desempeño docente del Instituto Superior Pedagógico San Marcos. La investigación fue de tipo descriptivo; diseño No Experimental: Descriptivo-Correlacional, de corte transversal y aplicó un método empírico de medición directa, de observación científica, lógico hipotético, deductivo e inductivo. Concluye: a) Los resultados de la investigación demuestran que en el Instituto Superior Pedagógico todas las dimensiones de la cultura organizacional (valores e ideales, autorrealización y organización), se ubican predominantemente en el nivel medio o regular, tal como se evidencia en los cuadros N° 9,10 y 11. Este hecho nos indica que según la percepción de los sujetos entrevistados, la cultura organizacional no ha logrado calar en el estudiantado. b) En cuanto al

nivel de desempeño docente, se observa que el 53,2% de los entrevistados percibe esta variable en un nivel alto (cuadro N° 15), hecho que es ratificado a nivel de las dimensiones que componen la variable desempeño docente para la presente investigación (Cuadro N° 16,17 y 18). Este aspecto nos indica que los sujetos encuestados se encuentran satisfechos respecto al desempeño del personal docente en la presente investigación. c) Existe relación entre la autorrealización y el nivel de desempeño docente y, como tal, la autorrealización tiene incidencia en el alto nivel de desempeño docente.

Gómez (2007) realizó una investigación en las instituciones educativas del distrito de Independencia y tuvo como objetivo general: Determinar la existencia de diferencias en el nivel del liderazgo directivo y del desempeño docente, según la opinión de directores, docentes y alumnos en instituciones educativas del distrito de Independencia. La investigación fue de tipo descriptivo - comparativo; un diseño no experimental: descriptivo – comparativo. Concluye: a) El nivel de liderazgo directivo y el nivel de desempeño docente se muestran diferentes según los alumnos, ya que los resultados estadísticos arrojan que el chi cuadrado es 53,76, un valor superior al teórico (5,99). Según los alumnos, el liderazgo del director tiene solamente un nivel regular, mientras que el desempeño docente tiene un nivel bueno.

Rincón en el año 2005 realizó una investigación en la provincia de Andahuaylas, Valle de Chumbao con una muestra estratificada aleatoria de 377 alumnos de una población de 6575 y 165 docentes de una población de 282. Concluye que los estilos e liderazgo del director que predomina en las instituciones educativo Chumbao de la provincia de Andahuaylas, Apurímac, Perú, son el estilo autoritario, lo cual evidencia que no se dieron innovaciones significativas en el estilo de dirección; también acota que existe evidencia de que continua con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas. b) Que en la mayoría de las instituciones educativas del valles de Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente por cuanto está afectado por el estilo de liderazgo de los directores.

A nivel local

En el año 2007, Cisneros realizó una investigación en el distrito de Comas, donde tuvo como objetivo general: Determinar cómo influye la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas estatales del nivel primario de Santa Luzmila, Comas. Su investigación fue de tipo descriptivo, correlacional causal; método experimental; diseño no experimental: transeccional, descriptivo, correlacional, causal. Concluye: a) La gestión del talento humano si influye en el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa estatales del nivel primario de Santa Luzmila, Comas. b) La gestión del talento humano si influye en el diseño de cargos de los docentes de la institución educativa estatales del nivel primario de Santa Luzmila, Comas. c) La gestión del talento humano si influye en la creación de horarios de trabajo alternativos de los docentes de las instituciones educativas estatales del nivel primario de Santa Luzmila, Comas.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar la relación de la gestión del talento humano con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

1.6.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la relación del comportamiento organizacional con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.
- b) Determinar la relación de la comunicación con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.
- c) Determinar la relación de la compensación laboral con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas

2.1.1. Gestión del talento humano

2.1.1.1. Definiciones de gestión

La gestión es como “el sistema de actividades estratégicas y planificadas que se realizan guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para lograr determinados fines o metas. Estos fines, metas o propósitos, pueden ser perseguidos por personas, instituciones, y empresas tanto públicas como privadas” (Carrasco, 2009, p. 49).

Por otro lado definen la gestión como:

El proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determina las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios, y la forma como se realizaran estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán (Almeyda y Véliz, 2006, p.64).

knezevich define la gestión como “proceso social destinado a la creación, mantenimiento, estímulo, control y unificación de las energías humanas y materiales, organizados formal e informalmente, dentro de un sistema unificado, concebido para cumplir los objetivos establecidos...” (Citado por Alvarado, 2002, p. 23).

Al respecto se puede decir que la gestión es el proceso mediante el cual un directivo u administrador planifica todas las actividades que se deben realizar durante el año, teniendo

en cuenta la realidad del contexto donde se desarrolla el acto educativo.

2.1.1.2. Definición de talento

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

El término talento “denota un potencial para llegar a ser realizadores altamente reconocidos o productores ejemplares de ideas en esferas de la actividad que mejoran la vida moral, física, emocional, social, intelectual o estética de la humanidad” (Tannenbaum, 1997, p. 27).

Según Jericó (2001, pp. 67-68) menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades:

El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo y si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá resultados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar.

La autora estas ideas la plasma de la siguiente manera:

Talento individual = Capacidades + Compromiso + Acción

Se considera al talento como sinónimo de competencia, manifiesta que “para tener éxito en determinados puestos de trabajo, se puede desdoblar en competencias; por lo tanto el talento necesario para ser un buen gerente de ventas o un buen director médico se podrá “abrir” en las competencias necesarias para ser exitoso en esa posición” (Alles, 2006, p. 20).

Fernández (2007) señala que estamos ante un talento cuando la persona es un recurso estratégico para la empresa:

El talento es cualquier recurso que la persona tenga (conocimientos, capacidades, características personales, red de contactos, etc.) que hace que su persona sea escasa y generadora de valor. A lo anterior, el autor añade “...el talento es inimitable, intangible y uno de los ejes de las ventajas competitivas de las empresas. Cambia su status de variable blanda a variable dura sobre los resultados” (Citado por Frías, 2007, p.69).

2.1.1.3. Definición de talento humano

Según Chiavenato (2009) el talento humano es “Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talento”.

Un talento es siempre un tipo especial de persona y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que lo valore.

Según Chiavenato (2009, p. 50) el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

a) Conocimiento: Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.

b) Habilidad: Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.

c) Juicio: Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

d) Actitud: Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como gente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

2.1.1.4. Definición de gestión del talento humano

Respecto a la definición de talento humano tenemos definiciones desde varios puntos de vista que lo podemos aplicar a la gestión educativa:

La actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en

la organización para lograr los objetivos de manera efectiva (García, Sánchez y Zapata, 2008, p. 16).

Por otro lado tenemos la definición que considera a la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección. La formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009, p.9).

Chiavenato también menciona en el año 2004:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”, al respecto se ha tenido en cuenta las dos definiciones que manifiesta Chiavenato para trabajar las dimensiones de la investigación.

Desde la perspectiva estratégica se define la gestión del talento humano como “el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno” (Cuesta, 2010, p. 3).

Desde la perspectiva administrativa la gestión del talento humano (personal) es “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser

humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general” (Ibáñez, 2011, p. 17).

2.1.1.5. Características de la gestión del talento humano

Según Ibáñez (2011, p. 19) considera dos características fundamentales:

- a) **El talento humano no puede ser considerado como propiedad de la organización**, a diferencia de los otros recursos, los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc. Son particularidades del patrimonio personal, individual del ser humano e implican una disposición voluntaria de la persona. En este nuevo siglo, en el cual ya superamos la era de la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar sus servicios personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, es más nadie podrá impedirle que se dedique a la profesión, industria comercio o clase de trabajo que se acomode a su capacidad.

- b) **Las experiencias, los conocimientos y las habilidades son intangible**; se manifiestan solamente a través de la conducta responsable de la persona. Si bien se presentan los servicios a cambio de una remuneración, generalmente, en algunas organizaciones sociales, se piensa que los talentos, son los que menos atención y dedicación reciben en comparación con los otros tipos de recursos. Pero en la actualidad esto ha cambiado, ya que el potencial humano es la inteligencia humana capaz de innovar, emprender, dinamizar y posibilitar un desarrollo organizacional sostenido y ejemplar, de ahí su importancia y su principal característica.

2.1.1.6. Objetivos de la gestión del talento humano

Según Chiavenato (2009, pp. 11-12) menciona que las personas constituyen el principal activo de la organización, además manifiesta que “cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en este enfoque”.

El autor menciona 8 objetivos que deben trabajar para lograr el éxito de una organización:

- a) **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:** La función de RH es un componente importante en la organización actual, anteriormente se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia, se obtenía eficiencia, en la actualidad el salto hacia la eficacia llegó con la preocupación de alcanzar objetivos y resultados, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- b) **Proporcionar competitividad a la organización:** Esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral, donde la función del ARH es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.
- c) **Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:** Cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la ARH 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. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño. Los objetivos deben ser claros, así como el método empleado para medirlos. Las medidas de eficacia de la ARH, y no sólo la medida del jefe, deben proporcionar las personas adecuadas en la fase apropiada del desempeño de un trabajo y en el tiempo apropiado para la organización.
- d) **Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:** Anteriormente se hacía énfasis en las necesidades de la organización; ahora, a pesar de los computadores y los balances contables, los empleados precisan ser felices. Para ser

productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Para los empleados, el trabajo es la mayor fuente de identidad personal. Las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan. Los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad que los empleados satisfechos. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

- e) **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. Un programa de CVT trata de estructurar el trabajo y el ambiente de trabajo para satisfacer mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo. La confianza del empleado en la organización también es fundamental para la conservación y el mantenimiento del personal.

- f) **Administrar el cambio:** En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Los profesionales de ARH deben saber cómo enfrentar los cambios, si quieren contribuir a su organización. Estos cambios se multiplican exponencialmente y plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.

- g) **Establecer políticas éticas y desarrollar comportamiento socialmente responsable:** Toda actividad de ARH debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las

actividades de la ARH. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no sólo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial, para las personas que trabajan allí.

- h) **Construir la mejor empresa y el mejor equipo:** La empresa debe cuidar los talentos y para ello debe también cuidar el contexto donde ellos trabajan.

2.1.1.7. Procesos de gestión del talento humano

Según Chiavenato (2009, p. 19), considera que en la administración moderna de recursos humanos se debe considerar varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos unificados que generen beneficios tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ella.

El conjunto integrado de procesos dinámicos interactivos son:

- a) **Procesos para integrar personas:** considera los aspectos, la ruta para el ingreso a una organización, “Es la puerta que solo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella” (Chiavenato, 2009, p. 102).
- b) **Procesos para organizar a las personas:** consiste en las orientaciones que deben hacer las personas, en este proceso se considera el diseño de puestos y la evaluación del desempeño.
- c) **Procesos para recompensar a las personas:** considera los aspectos para recompensar a las personas: Recompensa – remuneración y prestaciones – servicios.
- d) **Procesos para desarrollar a las personas:** Son aquellos para capacitar e incrementar el desarrollo de las personas, tanto personal como profesional.

- e) **Procesos para retener a las personas:** Son aquellos para crear las condiciones favorables para las actividades de las personas y como conservar a las personas en el trabajo: prestaciones y descripción – análisis de puestos.
- f) **Procesos para auditar a las personas:** Son aquellos para mantener un seguimiento de las personas, es decir, controlar las actividades y verificar los resultados, mediante un sistema de información administrativa y banco de datos.

Jericó (2001) considera un modelo de gestión centrado más en los talentos profesionales y directivos, que en todos los trabajadores de una organización:

1) Atracción:

Todos los aspectos de motivación al personal, donde las empresas necesitan el compromiso de sus trabajadores.

2) Desarrollo y retención de talentos

Consiste en las políticas de desarrollo y retención deben adecuarse a la diversidad de profesionales, entendiendo con ello que “lo que un puñado de talento percibe como un gran sitio en el que trabajar, para otros es un sitio que abandonar” (Johnson, 2001, p. 143).

El modelo de Zayas (1996, citado por Flor y Proaño, 2008, p. 16) destaca el carácter sistémico de la gestión de recursos humanos, donde plantea una interdependencia entre los tres subsistemas:

- **El subsistema de organización:** considera la misión, los objetivos y la estructura organizativa y de dirección.
- **El subsistema de selección y desarrollo personal:** consiste en el reclutamiento, selección y formación del personal.

- **El subsistema social:** Formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

La elección del modelo de gestión del talento humano está basada en el estudio del comportamiento organizacional, la comunicación y compensación, donde estas dimensiones tienen más relación con la gestión educativa.

2.1.1.8. Comportamiento organizacional

“El comportamiento humano se enfoca en los comportamientos observables (conversar, trabajar) y en las acciones internas (pensar, percibir y decidir); también estudia el comportamiento de las personas (como individuo o como miembro de unidades sociales mayores y analiza el comportamiento de esas unidades mayores (grupos y organizaciones)” (Wagner y Hollenbeck, 1998, p. 6).

Por otro lado se considera el comportamiento organizacional como “un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización” (Robbins, 1999, p. 7).

También se refieren al comportamiento organizacional “al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos” (Chiavenato, 2009, p. 6).

Robbins (1999, p.23) considera los siguientes factores del comportamiento organizacional:

- a) Productividad:** Una empresa es productiva si logra sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo. Como tal,

la productividad implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia.

b) Ausentismo: es cuando un empleador no asiste a su centro de trabajo. Es difícil para una organización operar suavemente y lograr sus objetivos si los empleados no asisten a sus trabajos.

El flujo del trabajo se interrumpe y a menudo se proponen decisiones importantes. En las organizaciones que dependen sobremanera de una línea de ensamble de producción, el ausentismo puede ser más que una interrupción; puede provocar un paro completo de la producción de la instalación. Pero los niveles de ausentismo que rebasan el intervalo normal en cualquier organización tienen un impacto directo en la eficacia y eficiencia de la organización (Robbins, 1999, p. 24).

c) Rotación: “Una tasa alta de rotación en una organización da como resultado costos altos de reclutamiento, selección y entrenamiento” (Robbins, 1999, p. 24). La rotación es positiva, porque puede crear la oportunidad para reemplazar un individuo de bajo rendimiento con alguien que tenga mejores habilidades o mayor motivación, abrir más oportunidades de ascensos y agregar nuevas y frescas ideas a la organización.

d) Satisfacción en el trabajo: “Es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir” (Robbins, 1999, p. 25). Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo.

2.1.1.8.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional es considerada como “el conjunto de valores compartidos, que a menudo se dan por hecho, que ayudan a las personas a entender cuáles acciones se consideran aceptables y cuáles no. Con frecuencia, estos valores se comunican por medio de historias y otros medios simbólicos” (Según Griffin y Moorhead, 2010, p. 470).

Para Chiavenato (2009) la cultura organizacional no es algo palpable, sólo puede observarse en razón de sus defectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg.

Además manifiesta:

En la parte superior, la que está por encima del nivel de agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura (p. 123).

Esta comparación con un iceberg tiene una explicación: la cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos esos niveles.

También se refiere la cultura organizacional “a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Al examinar con mayor detalle este sistema de significado compartido, se identifica un grupo de características clave que la organización valora” (Robbins, 1999, p. 595).

“La cultura organizacional es un grupo de creencias duraderas compartidas, comunicadas por medio de gran variedad de medios simbólicos, creando un significado en la vida laboral de las personas” (Kouzes, Caldwell y Posner, 1983).

Es decir, este conjunto de normas y valores son practicados por los individuos de una organización, quienes hacen de éste su forma de comportamiento.

Así mismo es considerado como “Un sistema de creencias compartido por los miembros de una organización” (Spender, 1983, p. 2).

Finalmente tenemos a la cultura organizacional que es considerada como “Un conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican a los empleados los valores y creencias subyacentes de esa organización” (Ouchi, 1981, p. 41).

Por lo tanto la cultura organizacional puede ser definida como un término descriptivo, ya que se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, sin importar si les gustan o no.

Dentro de ese marco de ideas, se asume que así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una institución, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera

implica asimilar su cultura organizacional. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

Según Chiavenato (2009, p. 126), la cultura organizacional tiene seis características principales:

1) Regularidad de los comportamientos observados: Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.

2) Normas: Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.

3) Valores dominantes: Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

4) Filosofía: La políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados.

5) Reglas: Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

6) Clima organizacional: La sensación que transmite la institución, la forma en que interactúan las personas, el trato entre ellos.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden

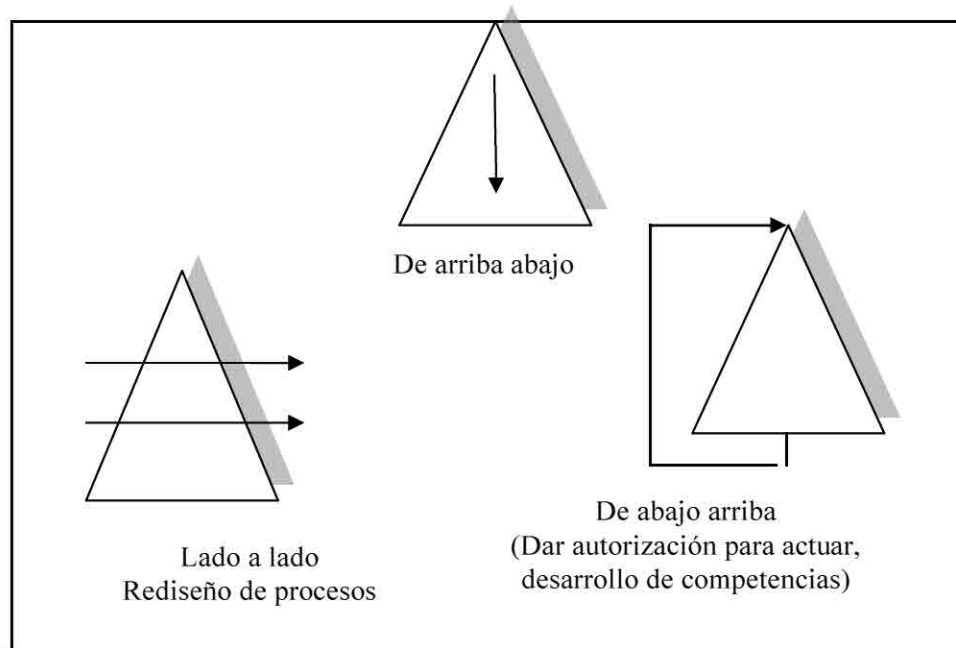
ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático.

Ulrich (Citado por Alles, 2008, p. 105) puntualiza algunas observaciones respecto del rol del responsable de recursos humanos en los cambios de cultura:

- 1) Para que un cambio de cultura tenga sentido para una organización, debe agregar valor a los clientes de la misma.
- 2) Los responsables de recursos humanos o capital humano deben poder pensar en los cambios a través de los tres caminos presentados (ver figura 1) de arriba abajo, de lado a lado y de abajo arriba.
- 3) Muchas de las verdades en materia de cambio son sólo mitos. Si bien es cierto que hace falta el compromiso de la dirección para concretar un cambio de cultura.
- 4) Los responsables de recursos humanos tienen un rol fundamental en los cambios de cultura. Estos contribuyen de ese modo con la transformación de las compañías.
- 5) La práctica de recursos humanos hoy incluye, además de lo tradicional, un rol con relación al cambio de cultura, ayudando de ese modo a la transformación de la compañía.

Cuando una Institución Educativa decide implantar gestión del talento humano dependerá del grado de compromiso que asuman cada integrante de la comunidad para lograr el cambio y para ello se deben trabajar sobre sus estrategias tanto de sus directivos de como los docentes que trabajan en ella.

Figura 1: Tipos de cambios culturales



Fuente: Ulrich (1997), Recursos Humanos.

2.1.1.8.2. Tipos de culturas y perfiles organizacionales

Likert (1980, p.130) definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Estas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales.

1) Sistema 1. Autoritario coercitivo: un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción. Sus características son:

- *Proceso de decisión:* totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante la alta gerencia para que ésta decida.

- *Sistema de comunicaciones:* precario y vertical: socialmente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.
- *Relaciones interpersonales:* se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las controversias informales y procura impedir las. No hay una organización informal, y para evitarla los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.
- *Sistema de recompensas y sanciones:* hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionados.

2) Sistema 2. Autoritario benevolente: Sistema administrativo autoritario que solo es una versión atenuada del sistema. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Sus características son:

- *Proceso de decisión:* centralizado en la cúpula aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador.
- *Sistema de comunicaciones:* relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.

- *Relaciones interpersonales:* la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.
- *Sistema de recompensas y sanciones:* sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.

3) Sistema 3. Consultivo: Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. Se caracteriza por:

- *Proceso de decisión:* de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a probación.
- *Sistema de comunicaciones:* tanto verticales (descendientes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.
- *Relaciones interpersonales:* existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal, sólida y positiva.

- *Sistema de recompensas y sanciones:* hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventuales.

4) Sistema 4. Participativo: Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado. Sus características son:

- *Proceso de decisión:* totalmente delegado a la base. La directiva solo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
- *Sistema de comunicaciones:* los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
- *Relaciones interpersonales:* el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.
- *Sistema de recompensas y sanciones:* hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas.

Likert (1980, p. 130) señaló que los dos sistemas más primitivos utilizan solo la forma individual de administración, es decir el modelo de interacción de persona a persona con una vinculación directa y exclusiva

entre el superior y el subordinado. Los sistemas 3 y 4 utilizan el modelo de organización grupal, aunque en el sistema 4, la organización grupal se superpone, es decir, cada grupo de trabajo está vinculado con el resto de la empresa por medio de personas que pertenecen a más de un grupo. Estas personas son los eslabones de la vinculación superpuesta, eslabones que ligan diferentes grupos de trabajo, lo cual imprime una dinámica completamente nueva al sistema.

Además de la composición de los grupos de trabajo de los eslabones de vinculación superpuesta, el sistema 4 también aplica principios de las relaciones de apoyo. La administración fija metas de alto desempeño para sí misma y para todos los asociados, y ofrece los medios adecuados para alcanzarlas. Al lograr las metas de eficiencia y productividad también se satisfacen los objetivos individuales.

2.1.1.8.3. Las personas y las organizaciones

La personalidad se refiere a lo que es la persona. Toda institución requiere gente que esté en condiciones para realizar ciertas actividades, pero que también puedan asumir actitudes y comportamientos deseables. A continuación presentaremos algunas definiciones de personalidad:

Para Chiavenato (2009, p. 168) la personalidad es:

Un constructo hipotético y complejo que puede definirse de muchas formas. Básicamente, es una tendencia que consiste en comportarse de determinada manera en diferentes situaciones. A pesar de que ninguna persona presenta una consistencia absoluta, mantener esta cualidad en distintos ámbitos es una condición esencial del concepto de la personalidad.

Otro aspecto importante de la personalidad es la peculiaridad. Cada persona actúa de determinada manera en situaciones

semejantes; en otras palabras, tiene peculiaridades, posee su propio conjunto diferenciados de rasgos de personalidad. Así, el concepto de personalidad se usa para explicar la estabilidad del comportamiento de una persona a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones y también las diferentes reacciones de las personas ante una misma situación. Entonces podemos decir que la personalidad es el conjunto de rasgos de comportamiento que constituyen a un individuo.

Los rasgos de personalidad por lo general son descritos con lenguaje cotidiano, como agresividad, sociabilidad e impulsividad. Esto supone una ventaja y una desventaja al mismo tiempo. Es una ventaja porque la mayoría de las personas pueden percibir de inmediato las diferencias individuales de esas cualidades y entender como esas variaciones podrían influir en ciertas situaciones. Es una desventaja porque los términos empleados en el lenguaje cotidiano no son muy precisos lo cual puede generar dificultad en la comprensión, la comunicación y la utilización de información obtenida a partir de las evaluaciones científicas de la personalidad.

Por otro lado cuando hablamos de personalidad, no quiere decir que una persona tiene carisma o una actitud positiva hacia la vida. Los psicólogos, según Robbins (1999, p. 50), cuando hablan de personalidad “se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. Más que observar todas las partes que conforman a un individuo, la personalidad busca algún todo agregado que es mayor que la suma de las partes.”

La definición más aceptada de la personalidad es la propuesta por Gordon Allport (1999, p. 50), para él la personalidad es “la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente”. En

conclusión la personalidad es la suma total de aspectos en las cuales una persona reacciona e interactúa con otros.

Según Robbins (1999, p. 50) una de las principales cuestiones en la investigación de la personalidad es si la personalidad de un individuo es resultado de la herencia o del ambiente. La personalidad parece ser un resultado de ambas influencias. Hoy en día existe un tercer factor: la situación. Por lo cual, ahora se considera que la personalidad adulta generalmente está formada tanto por la herencia, como por los factores ambientales, moderados por las condiciones situacionales.

a) Herencia

La herencia se refiere a aquellos factores que se determinaron en la concepción. La estatura física, el atractivo facial, el género, el temperamento, la composición de sus músculos y reflejos, el nivel de energía y los ritmos biológicos son características que por lo general se consideran que están, ya sea completa o sustancialmente, influenciadas por quienes fueron sus padres. Esto es por su arreglo biológico, fisiológico y psicológico inherente. El método de la herencia sostiene que la explicación última de la personalidad del individuo es la estructura molecular de los genes, localizados en los cromosomas.

Tres corrientes diferentes de investigación conceden cierta credibilidad al argumento que la herencia juega una parte importante en la determinación de la personalidad. La primera atiende el apuntalamiento genético del comportamiento humano y el temperamento entre los niños pequeños. La segunda dirige el estudio a los gemelos que son separados al nacer. La tercera examina la consistencia en la satisfacción en el trabajo a través del tiempo y a lo largo de determinadas situaciones.

Diversos estudios recientes de niños pequeños prestan bastante apoyo al poder de la herencia. La evidencia demuestra que las características como la timidez, el temor y la ansiedad son causadas probablemente por características genéticas heredadas. Este hallazgo sugiere que algunas características de la personalidad podrían crearse dentro del mismo código genético que afectan factores como la altura y el color de los cabellos.

Por otro lado más apoyo a la importancia de la herencia puede encontrarse en estudios sobre la satisfacción en el trabajo individual. La investigación ha descubierto unos fenómenos interesantes: La satisfacción en el trabajo individual es marcadamente más estable con el tiempo. Aunque cuando los patrones u ocupaciones cambiaran, la satisfacción en el trabajo permanece relativamente estable durante la vida de uno. Este resultado es consistente con el que usted esperaría si la satisfacción estuviera determinada por algo inherente en la persona, más que por factores ambientales externos.

Si las características de la personalidad estuvieran completamente dictadas por la herencia, estarían determinadas desde el nacimiento y ninguna experiencia podría alterarlas. Si una persona es relajada y feliz como un niño, por ejemplo, sería resultado de sus genes, y no sería posible para usted cambiar esas características. Pero las características de la personalidad no son completamente dictadas por la herencia.

b) Ambiente

Entre los factores que ejercen presiones en la formación de la personalidad, están la cultura en la cual crecimos, nuestros primeros aprendizajes, las normas de nuestra familia y los grupos sociales y otras influencias que experimentamos. El

ambiente al que somos expuestos juega un papel sustancial en el moldeamiento de la personalidad.

Por ejemplo, la cultura establece las normas las actitudes y los valores que pasan de una generación a otra y crea consistencias con el tiempo. Una ideología que se nutre con intensidad en una cultura podría influenciar moderadamente en otra. Por ejemplo, los estadounidenses han tenido los temas de la industriosisidad, el éxito, la competencia, la independencia y la ética de trabajo de los protestantes, constantemente implantados a través de los libros, el sistema escolar, la familia y los amigos. Los estadounidenses, como resultado de ello, tienden a ser ambiciosos y empeñosos en relación con los individuos que crecieron en culturas que han enfatizados al llevarse bien con los demás, la cooperación y la prioridad de la familia sobre el trabajo y la carrera.

Una cuidadosa consideración de los argumentos que favorecen tanto la herencia o el ambiente como el determinante principal de la personalidad fuerza la conclusión de que ambos son importantes. La herencia establece los parámetros o límites exteriores, pero el potencial completo de un individuo será determinado por cuán bien él o ella se ajustan a los demás requerimientos del trabajo.

c) Situación

Un tercer factor, la situación, influye en los efectos de la herencia y el ambiente en la personalidad. La personalidad de un individuo, aunque generalmente estable y consistente, cambia en situaciones diferentes. Las distintas demandas de diversas situaciones competen a cuatro aspectos diferentes de la personalidad. No deberíamos, por tanto, observar los patrones de personalidad en forma aislada.

Parece lógico suponer que las situaciones influirán en la personalidad del individuo, pero un plan de clasificación claro que nos mostrará el impacto de varios tipos de situaciones se ha eludido hasta ahora. “Aparentemente todavía no estamos cerca de desarrollar un sistema para clarificar situaciones que pudieran estudiarse de manera sistemática.” Sin embargo, sabemos que ciertas situaciones tienen mayor influencia en la personalidad.

Lo que es taxonómicamente de interés es que las situaciones parecen diferir sustancialmente en las restricciones que imponen sobre el comportamiento. Algunas situaciones como por ejemplo la iglesia, una entrevista de empleo, restringen muchos comportamientos; otras situaciones por ejemplo, un día de campo en un parque público, restringen relativamente pocos.

Además, aunque ciertas generalizaciones pueden hacerse acerca de la personalidad, hay diferencias individuales significativas. Como veremos, el estudio de las diferencias individuales ha llegado a tener mayor énfasis en la investigación sobre la personalidad, la cual buscó originalmente patrones más generales, universales.

Para Robbins (1999, p. 53) las características más comunes de la personalidad son la timidez, la agresividad, la sumisión, la pereza, la ambición, la lealtad y la falta de confianza. A estas características se le llaman características de la personalidad. Mientras más consistente sea y más frecuente ocurra la característica en diversas situaciones, más importante será la característica al describir al individuo. Es decir las características permanentes son las que describen el comportamiento de un individuo.

Es difícil aislar las características, pues existen demasiadas, ya que a través de un estudio, se identificaron 17,953 características individuales de la personalidad. Es imposible predecir el comportamiento cuando debe tomarse en cuenta un número tan amplio de características. Es por ello que la atención se ha dirigido hacia la reducción de estos miles a un número más manejable.

Un investigador aisló a 171 características pero concluyó que fueron superficiales y carentes de poder descriptivo. Lo que él buscó fue un grupo reducido de características que identificarían patrones básicos. El resultado fue la identificación de 16 factores de la personalidad, a los cuales llamó "características fuente o primarias". Las cuales son:

1. Reservado versus Extrovertido
2. Menos inteligente versus Más inteligente
3. Afectado por sentimiento versus Estable emocional
4. Sumiso versus Dominante
5. Serio versus Alegre y afortunado
6. Egoísta versus Consciente
7. Tímido versus Aventurado
8. Realista versus Sensitivo
9. Confiando versus suspicaz
10. Práctico versus Imaginativo
11. Directo versus astuto
12. Seguro de sí mismo versus Aprensivo
13. Conservador versus Experimentador
14. Dependiente del grupo versus Autosuficiente
15. Sin control versus Controlado
16. Relajado versus Tenso

Estas 16 características son fuentes generalmente firmes y constantes del comportamiento, por lo que permiten el pronóstico del

comportamiento de un individuo en situaciones específicas sopesando las características por su relevancia situacional.

2.1.1.8.4. Las normas organizacionales

Para que una Institución marche adecuadamente se considera los siguientes aspectos:

A) Reglamento interno

“Es un instrumento de apoyo que regula la organización y el funcionamiento de la Institución Educativa” (Sovero, 2007, p. 68).

Según Almeyda (2011, p. 64) menciona las características que tiene reglamento interno:

- Es elaborado bajo la conducción del director de la I.E.
- Se requiere la participación y aporte de docentes y administrativos.
- Garantizan el buen funcionamiento de la I.E.
- Informa al personal sobre los derechos, obligaciones, responsabilidades, permisos, estímulos, etc.
- Responde a la necesidad organizativa.
- Instrumento aplicativo y funcional.
- Procura una redacción sencilla.
- Mejora las relaciones entre los actores educativos.
- No es un instrumento vertical ni coactivo.
- Debe ser difundido a la comunidad educativa.
- Debe ser realizado y actualizado periódicamente.
- Guarda coherencia con la normatividad vigente.
- Aprueba el director de la I.E. bajo una Resolución Directoral.
- La temporalidad que tiene es de un año.

El reglamento interno de la Institución Educativa, norma la política educativa que contiene aspectos generales vinculados a la administración, organización y actividades pedagógicas. Así mismo,

norman los deberes y derechos del personal que labora en la Institución Educativa.

Farro (1995, pp. 116-119) menciona ocho criterios para la elaboración del reglamento interno:

- 1) Debe ser redactado como norma, es decir como un documento que prescribe cómo debe ser la institución Educativa para coadyuvar en la formación integral del estudiante.
- 2) Debe considerar en un capítulo del reglamento el ideario de la Institución Educativa.
- 3) Las normas oficiales que le competen, deben ser transcritas o incluidas adecuándolas a la naturaleza y finalidad de la Institución Educativa.
- 4) Debe organizarse como un esquema o diseño muy propio, respondiendo a las nuevas exigencias del nivel o modalidad educativa.
- 5) Debe explicitar su alcance institucional; es decir, norma para toda la comunidad educativa.
- 6) Debe ser redactado en tiempo presente.
- 7) Debe prever la posibilidad de mayores especificaciones y formas de difusión en documentos complementarios más específicos (manuales de funciones y de procedimientos)
- 8) Deben ser conocidos y cumplidos por todos los agentes educativos, así como revisados y actualizados periódicamente por la comunidad educativa.

B) Misión

La misión debe traducir la filosofía de la organización, esta filosofía incluye los valores y las creencias, mismos que representan los principios básicos de la organización, que distinguen su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del ambiente.

“La misión es un planteamiento acerca del tipo de organización, su propósito principal y sus valores. Con frecuencia se le llama planteamiento de propósitos. Algunas organizaciones también trazan los valores o principios que guían su trabajo” (Rizo y colaboradores, Citado por Guanilo, 2007, p.72).

“Misión significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? Y ¿Por qué lo hacemos?” (Chiavenato, 2009, p. 64).

C) Visión

“Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio” (Chiavenato, 2009, p. 67).

“Es un conjunto de ideas y propuestas, a manera de declaración o enunciado, que constituyen el marco de referencia que orientará de manera inmediata y mediata a una institución educativa a definir lo que la entidad es y quiere ser en un futuro de mediano o largo plazo” (Almeida y De la Cruz, 2008, p.25).

“La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que es y quieres ser en el futuro, una organización. La visión no se expresa en números. La define la alta dirección de la organización y debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor” (Humberto Serna, citado por Guanilo, 2007, p.69).

Para que una institución marche correctamente debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que tenga con la comunidad educativa, de lo quiere lograr en el futuro, de cómo alcanzar sus objetivos, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar.

D) Valores

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional. Como esencia de la filosofía que la compañía tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario. Estas fórmulas para lograr el éxito determinan el tipo de héroes corporativos y ocasionalmente surgen de ellos. Determinan también los mitos, rituales y ceremonias de la cultura (Deal y Kennedy, 1985, p.21).

Así mismo manifiestan acerca del valor organizacional como “Una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual” (Chiavenato, 2009, p. 66).

Los valores organizacionales son importantes que todos los integrantes de una Institución lo practiquen con el ejemplo para lograr el éxito organizacional y de esta manera entablar buenas comunicaciones con cada uno de los integrantes.

E) Objetivos estratégicos

“El objetivo se deduce tanto de la misión, que delimita la razón de ser de la organización, como así también de la visión, que enuncia los valores de la organización” (Guanilo, 2007, p.114).

El objetivo es un propósito o aspiración no cuantificable que se desea alcanzar en un determinado tiempo; es descriptible y, por lo tanto, evaluable. En educación los objetivos son respuestas a los problemas, necesidades o carencias educativas; por ejemplo, constituyen objetivos educativos los siguientes propósitos: erradicar el analfabetismo, mejorar los niveles de formación y capacitación del docente, incrementar la cantidad de material didáctico, asegurar la educación básica para toda la población; elevar la calidad de la educación, articular la educación con las necesidades económicas y sociales del país, reducir la deserción y la repetición escolar, promover y apoyar el deporte escolar, lograr la participación de los docentes cesantes en la tarea educativa, etc.

2.1.1.8.5. Clima organizacional

“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros organizados e influyen en su comportamiento” (Castro y Paz, 2006, p. 30).

“El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (Hall, 1996, p. 36).

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización (Maisch, 2004).

En conclusión, el término "clima organizacional" es usado entonces en el contexto educativo para indicar una variedad de atributos en el ambiente interno de una organización educativa. Más específicamente, y siguiendo los trabajos de Halpin y Crofts (1963, 1976), este término expresa el ambiente interno percibido, el contexto psicológico en el cual el participante se desenvuelve (Halpin, 1976).

2.1.1.9. Comunicación

Entre las definiciones de comunicación tenemos a varios autores, entre ellos tenemos:

“El proceso social en el cual dos o más partes intercambian información y comparten significados” (Griffin y Moorhead, 2010, p. 278).

Así mismo “La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información, acerca de ellas. Además todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, solo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Esta es indispensable para el funcionamiento de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 308).

Según Robbins (1999) la comunicación es “la transferencia y el entendimiento del significado” (p. 310).

Ningún grupo puede existir sin la comunicación: “La transferencia de significados entre sus miembros. Solo mediante la transmisión de significados de una persona a otra pueden difundirse la información y las ideas. La comunicación, sin embargo, es más que simplemente un significado compartido” (Chiavenato, 2009, p. 310).

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general la

comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o personas: control, motivación, expresión de emociones e información.

a) Control

La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provoca que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre.

b) Motivación

La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.

c) Expresión de emociones

La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

d) Información

La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Griffin y Moorhead (2010, p. 281) señalan que los tres principales métodos para comunicarse en las organizaciones son de forma escrita, oral y no verbal. A menudo estos métodos se combinan.

- **Comunicación escrita**

Las organizaciones producen gran cantidad de comunicación escrita de muchos tipos. Una carta es un medio de comunicación formal con un individuo, casi siempre alguien está fuera de la organización. El correo electrónico es quizás la forma más común de comunicación escrita en las organizaciones. El memorándum, también es muy común en las oficinas. Por lo general, los memorandos están dirigidos a una persona o grupo dentro de la organización. Suelen tratar un solo tema y son más impersonales.

Otras formas comunes de comunicación escrita incluyen informes, manuales y formatos. Por lo regular los informes resumen el progreso o los resultados de un proyecto y a menudo proporcionan información que se utiliza en la toma de decisiones. Los manuales tienen diversas funciones en las organizaciones: los de instrucciones indican a los empleados como deben operar las máquinas; los de políticas y procedimientos les informan sobre las reglas organizacionales, los de operación describen como realizar las tareas y responder a los problemas relacionados con el trabajo. Los formatos son documentos estandarizados para reportar información. Como tales, representan intentos de hacer la comunicación más eficiente y la información más accesible.

- **Comunicación oral**

La forma más común de comunicación organizacional es la oral. Este tipo de comunicación tiene lugar en todas partes: en conversaciones informales, en el proceso de realizar el trabajo, en las reuniones de grupos y fuerzas de tarea y en las ponencias y presentaciones formales.

Las formas de comunicación oral son muy poderosas porque no solo incluyen las palabras de la persona que habla, sino también los cambios en el tono, la modulación, la velocidad y el volumen de la voz.

- **Comunicación no verbal**

La comunicación no verbal incluye todos los elementos relacionados con la comunicación humana que no se expresa de forma oral ni escrita. En ocasiones, este tipo de comunicación transmite más significado que las palabras. Los elementos humanos de la comunicación no verbal incluye expresiones faciales y movimientos físicos, tanto conscientes como inconscientes. Las expresiones faciales se clasifican como:

- Interés – emoción
- Diversión – alegría
- Sorpresa – asombro
- Molestia – enojo
- Miedo – terror
- Pena – humillación
- Conformidad – disgusto
- Enojo – rabia

Los ojos son el componente más expresivo del rostro. Los movimientos físicos y el lenguaje corporal también son elementos humanos muy expresivos. El lenguaje corporal incluye tanto el movimiento real como las posiciones del cuerpo durante la comunicación. El apretón de manos es una forma común de lenguaje corporal.

2.1.1.9.1. Relaciones humanas

“Las relaciones humanas son las acciones y las actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos” (Chiavenato, 2007, p.92).

Cada persona posee una personalidad propia y diferenciada que influye en el comportamiento y en las actitudes de las otras personas con las que entre en contacto y, por otro lado, también es influenciada por las otras personas.

Por otro lado las relaciones humanas se entienden, según Lucien (1989) como “la capacidad de interrelación e interacción del ser humano, en donde los sentimientos y las emociones entran en acción.” Esto un elemento irreductible de la realidad, debido a que el ser humano por naturaleza es sociable, lo que significa que por muy solitario que éste fuera, siempre tendrá la necesidad de comunicarse con otros seres semejantes.

Dentro los aspectos administrativos para una relación amistosa entre una empresa y su talento humano recaen en el jefe inmediato superior, quien para solucionar los problemas individuales o dar respuesta al trabajador sobre alguna inquietud, primero analiza el caso, considerando los tres aspectos de una buena gestión del talento humano: el aspecto legal sobre el tema, el aspecto técnico y el aspecto humano.

Las sanas relaciones con el talento humano consisten en principios, practica, políticas, conceptos teóricos y puntos d vistas fundamentales, según Ibáñez (2011, p. 241) considera tres variables que se deben tomar en cuenta con las relaciones de los trabajadores:

a) Nivel dentro de la organización: Es importante hacer notar que las relaciones con el talento humano existen en todos los niveles (directivo, administrativo y operativo) de la organización, en consecuencia deben diseñarse programas para directivos como el cerebro de la organización, el talento humano administrativo y la parte dinámica de la empresa, los operativos.

b) Tamaño de la organización: La magnitud de la organización es también una variable importante. Una pequeña empresa mantiene estrecha relación y, generalmente sin problemas laborales, en cambio, una mediana empresa o grande, no puede existir sin un programa de relaciones laborales con su talento humano.

c) Clasificación empresarial: Una tercera variable que influye en las relaciones laborales con el talento humano consiste en los efectos de las características de la empresa.

A continuación presentamos los tipos de relaciones humanas que se dan en las instituciones educativas:

a) Relaciones humanas, docente –director

El director no viene a formar parte de la organización informal del personal docente. No es probable que se mezcle socialmente con los docentes en la sala. En general, los docentes no lo consideran como uno de ellos. El director refuerza este concepto con su propia conducta cuando tiene que hacer cumplir una obligación por parte del docente y que ellos en su momento no lo están cumpliendo.

Para Patridge (1986) el director es una figura solitaria, que a pesar de las tentaciones en contra, nunca puede manifestarse demasiado amistoso como un miembro de su personal ni puede decir nada relacionado con un docente cuando habla con otro docente. Esta será una de las actitudes que determinan la forma como el director se relaciona con el personal que se encuentra dirigiendo, esto no impide que se debe encontrar en la capacidad de familiarizarse con los miembros del personal proporcionando un proceso aceptable de comunicación, lo que permitirá con respecto a su persona, los miembros del personal no se consideren aislados psicológicamente, será necesario que

el director proporcione vías de comunicación que haga posible una interacción, en una de las actitudes más importantes que debe proyectar el director hacia su persona será la tolerancia.

Otro valor indispensable en el rol del director es el de la empatía, esta consiste en la capacidad de ponerse plenamente en el lugar del otro, de pensar lo que piense, de sentir adecuadamente lo que el otro sienta.

b) Relaciones humanas, docente –docente

En la institución educativa, los docentes forman parte de una organización formal, cada uno de ellos ocupa un lugar, es evidente que se observe una pirámide de autoridad en la cumbre de la jerarquía está situado el director.

Probablemente el lugar en el cual puede observarse de una forma más clara como se interrelacionan e interactúan los docentes, se da en la sala de docentes, aquí se observará sus comportamientos lo cuales definen la manera como los grupos se forman.

Se puede decir que en la institución educativa los docentes conforman parte de una organización formal, es decir que encontrarán un líder que tendrá influencia sobre el grupo, pero al mismo tiempo saben que hay un orden jerárquico al cual deben respetar.

Generalmente todos los miembros del personal docente conforman un grupo que se presentan en ciertos momentos, grupos que se superponen y se relacionan fluidamente dependiendo de las cuales sean los intereses que les unifique. Si bien en algunos casos los docentes son conscientes de su pertenencia a un grupo particular, varias de las agrupaciones

parecen menos definidas en su orden, pero existe en la actualidad docente que se agrupan a unos colegas más que a otros.

2.1.1.9.2. Trabajo en equipo

“Sentirse en confianza y estar cómodo en el grupo con el que se participará en la toma de decisiones, y al hacerlo, sus miembros se solidarizarán con las necesidades y los sentimientos que se expresan libremente” (Ibáñez, 2010, p.62).

Para Chiavenato (2009, p. 284) la palabra equipo no es nueva en las organizaciones. El concepto de espíritu de equipo ha cobrado importancia desde que Joseph Juran, el conocido gurú de la calidad, él planteó el enfoque de equipos para la solución de problemas en las empresas japonesas en la década de 1950 y alrededor de 1980 en los Estados Unidos, con base en las siguientes ideas:

- a) Muchas organizaciones utilizan equipos de proyectos, formados por gerentes y trabajadores profesionales que trabajan juntos durante un periodo definido, el cual se puede extender.
- b) La gran mayoría utiliza equipos que funcionan en forma paralela a la estructura organizacional convencional.
- c) La mayoría dispone de equipos permanentes de trabajo con unidades autosuficientes y responsables de ciertos productos o servicios.

Según Robbins, (1999, p.297) los criterios que deben utilizar los directores para la formación de los miembros del equipo son:

- a) **Seleccionar**

Cuando se selecciona los miembros del equipo, además de las habilidades técnicas requeridas para el trabajo, se debe tener

cuidado de asegurar que los candidatos puedan cumplir con sus papeles de equipo así como los requerimientos técnicos. Muchos candidatos no tienen habilidades de equipo. Cuando se enfrentan con tales candidatos, los directores tienen básicamente tres opciones. Estos candidatos pueden pasar por entrenamiento para “volverse miembros del equipo” y si no funciona transferir al individuo a otra unidad de la organización, sin equipos.

b) Entrenamiento

En este criterio el individuo está preparado para ser miembro del equipo debido a que recibió generalmente talleres para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades de solución de problemas, comunicación, de negociación, de manejo de conflictos y de habilidades de entrenador. Y a los empleados se les recuerda la importancia de la paciencia, debido a que en los equipos tomas tiempo para tomar decisiones que cuando los empleados actúan individualmente.

c) Recompensas

Este criterio es para alentar los esfuerzos cooperativos en lugar de los competitivos. Los ejemplos de comportamiento que pudieran ser recompensados incluyen el entrenamiento de nuevos colegas, compartir información con los compañeros del equipo, ayudar a resolver conflictos en el equipo y dominar nuevas habilidades que el equipo necesita pero en las cuales no es eficiente.

La oportunidad de comprometerse en el desarrollo personal y ayudar a los miembros del equipo a crecer puede ser muy satisfactoria y una experiencia gratificante para los trabajadores.

Según Carrasco (2009, p.64) la dirección dentro del marco gerencial supone la conducción de la organización, basada en un conjunto de decisiones acertadas para promover la participación de todos los administradores en la marcha éxito de la institución educativa.

En la dirección de las organizaciones o instituciones es necesario emplear una serie de técnicas y estrategias pertinentes a cada contexto social imperante, y esto conllevará sin duda, a optimizar los esfuerzos y el logro de las metas previstas. Como señala Thompson y Strickland, A.J.: “Una buena estrategia y su adecuada implantación son las señas más confiables de una buena dirección”.

Según Alvarado (1998) nos dice es la tarea mediante la cual el administrador se relaciona con sus subalternos para ejercer su autoridad sobre ellas a través de una serie de herramientas o técnicas que son inherentes a quien obtenga un cargo gerencial o directivo.

Siguiendo a las características estudiadas, señalamos cualidades que se consideran, debe poseer un director:

a) Capacidad de liderazgo

Ser capaz de convencer e inducir a los administrados a una lealtad y obediencia incondicional.

b) Capacidad para tomar decisiones acertadas

La decisión que tome siempre debe ser la más adecuada y con resultados favorables a la institución.

c) Capacidad de control total de los administrados

El director tiene los conocimientos científicos y técnicos para supervisar el funcionamiento de todas las aéreas e instancias correspondientes.

d) Ser flexible

Debe ser permeable y comprensivo frente a las diversas vicisitudes que puedan presentarse en la administración del personal.

e) Ser crítico emprendedor

El director debe ser capaz de diseñar estrategias adecuadas para cada objetivo y meta que va a cumplirse, e igualmente de emprender acciones pertinentes para la marcha de la empresa o institución.

f) Ser sincero y leal ante los administrados

Significa esto cuando las circunstancias así lo exijan, debe actuar con la verdad, defendiendo siempre a las personas que integran la institución.

g) Mantener y demostrar siempre el principio de autoridad

El director de la institución debe demostrar siempre que posee autoridad en todo momento, y que esta es necesaria para la buena marcha de la institución.

h) Capacidad de perfeccionamiento y renovación frente a los cambios

El director es la persona que siempre está en constante cambio y renovación de sus conocimientos, para aplicarlos en beneficio de la institución.

2.1.1.10. Compensación laboral

“El sistema de recompensas laborales consiste en todos los componentes organizacionales (incluidas personas, procesos, reglas, procedimientos y actividades de toma de decisiones) que participan en la asignación de la compensación y los beneficios a los empleados a cambio de sus contribuciones para la organización” (Griffin y Moorhead, 2010, p. 150).

La compensación se refiere, entonces, a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor (Dessler, 1996) y que contribuye a la satisfacción de estos, ayudando así a la organización a obtener, mantener una fuerza de trabajo productiva.

El concepto de compensación incluye todo tipo de recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, que consideran elementos tanto monetarios como no monetarios, que son recibidas por el empleado como resultado de su trabajo en la organización. Las recompensas extrínsecas se refieren al sueldo base o salario, incentivos o bonos y beneficios distribuidos directamente por la organización. Las recompensas intrínsecas se refieren a recompensas internas del individuo, derivadas de su involucramiento en ciertas actividades o tareas, como son: satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje (Villanueva y Gonzales, 2005)

“El propósito del sistema de recompensas en la mayoría de las organizaciones es atraer, retener y motivar a los empleados calificados” (Griffin y Moorhead, 2010, p. 150).

Entonces podemos asumir que el diseño de las compensaciones debe garantizar que el desempeño de las personas se oriente a lo que la empresa espera, ya que la idea del propósito es vincular la compensación laboral con el desempeño docente.

La mayoría de las organizaciones utiliza diferentes tipos de compensaciones. La más comunes son: un pago base (sueldo o salario), sistemas de incentivos, beneficios, gratificaciones y reconocimientos. Estas compensaciones se combinan para crear el paquete de compensación de un individuo.

“El paquete de compensación de un individuo es el conjunto total de dinero (sueldos, salarios, comisiones) incentivos, beneficios, gratificaciones y reconocimientos que brinda la organización” (Griffin y Moorhead, 2010, p. 150).

a) Pago base: Para la mayoría de las personas, la recompensa más importante del trabajo es el pago que reciben. Evidentemente, el dinero es importante debido a las cosas que puede comprar pero, también puede simbolizar el valor del empleado. El pago es muy importante para una organización por una diversidad de razones. Para empezar, un sistema de pagos eficazmente planeado y administrado puede mejorar la motivación y el desempeño. Por otro lado, la compensación de los empleados es un costo importante de hacer negocios, así que un sistema mal diseñado puede ser una proposición costosa.

b) Sistema de incentivos: Los sistemas de incentivos son planes en los que los empleados pueden ganar una compensación adicional a cambio de ciertos tipos de desempeño. Algunos ejemplos de programas de incentivos incluyen los siguientes:

- Programas por pieza de trabajo
- Programas de gainsharing
- Sistemas de bonos
- Compensación a largo plazo
- Planes de pago por merito
- Planes de reparto de utilidades
- Planes de opciones de compra de acciones para empleados

c) Beneficios: Otro componente importante del paquete de compensación es la compensación indirecta o también conocida como plan de beneficios de los empleados. Los beneficios típicos que brindan las empresas incluyen los siguientes:

- Pago por tiempo no laborado, tanto dentro como fuera del trabajo.
- Contribuciones a la seguridad social.
- Compensación de desempleo.
- Discapacidad y beneficios de compensación para los trabajadores.
- Programas de seguros de vida y médicos.
- Planes de pensión o retiro.

d) Gratificaciones: Son privilegios especiales otorgados a miembros selectos de una organización, por lo general de alta gerencia.

e) Reconocimientos: En muchas empresas, los empleados reciben reconocimientos por todo, desde antigüedad hasta asistencia perfecta, desde cero defectos hasta sugerencias para reducciones de costo. Los sistemas de reconocimiento pueden ser costosos en el tiempo que se requiere para manejarlos y dinero si se dan reconocimientos en dinero. Pero cabe resaltar que los sistemas de reconocimiento pueden mejorar el desempeño bajo las condiciones correctas.

Fernández (2002) identifica cuatro funciones de las compensaciones: alineamiento estratégico, equidad interna, competitividad externa y dirección del desempeño.

a) Alineamiento estratégico:

Las compensaciones son un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores (Fernández, 2002). Ello, debido a que la compensación es un medio de comunicación inquestionable entre los empleados y la organización. Los trabajadores son capaces de comprender por qué se les está

pagando y qué se espera de ellos, apreciando claramente qué valora la empresa mediante lo que se les está pagando.

En esta idea, si las compensaciones están diseñadas adecuadamente, indicarán qué busca la organización y los empleados ajustaran su desempeño a tal expectativa, en la medida que su trabajo, coherente con las metas de organización, sea recompensado. Así, el esfuerzo debe estar no sólo en declarar los valores que promueve la organización, sino en transmitirlos prácticamente mediante uno de los medios organizacionales que el trabajador menos cuestiona: la compensación.

Esta relación entre metas de la organización, motivación y desempeño de las personas, unidas mediante las compensaciones, es la función de alineamiento estratégico.

b) Equidad interna:

La equidad interna se refiere a pagar según el impacto de cada cargo en los resultados del negocio. Dicho impacto se evalúa mediante técnicas de evaluación de cargos que garanticen una mirada ecuánime y sistemática en la organización. Lo equitativo de esta evaluación lo garantiza el uso de un mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida para ponderar la importancia relativa de todos los puestos. Se busca evaluar con la mayor objetividad, en función de las responsabilidades y el efecto de éstas sobre las metas organizacionales.

c) Competitividad externa:

Las compensaciones deben permitir la contratación y mantención del personal que la organización requiera. Para ello es necesario mirar el mercado y establecer el nivel de remuneración, ya que si no se paga lo que el mercado comparativo ofrece o no se administran dinámicamente las compensaciones para ajustarse a los aumentos

de la demanda del mercado de trabajo, la probabilidad de no encontrar los talentos necesarios, la rotación y el daño a la eficiencia organizacional es muy alta.

Efectivamente “la remuneración siempre debe ser el resultado de la combinación de los criterios de equidad interna y competitividad externa” (Fernández, 2002, p. 7).

2.1.1.10.1. Significados de las recompensas

Griffin y Moorhead (2010), consideran que “es importante que la organización reconozca que las recompensas organizacionales tienen muchos significados para los empleados. Las recompensas intrínsecas y extrínsecas llevan un valor superficial y simbólico” (p. 150).

a) El valor superficial, de una recompensa para el empleado es su significado meta de valor. Un incremento de sueldo de cinco por ciento, por ejemplo, significa que un individuo tiene cinco por ciento más de poder de compra que antes de una promoción, en la superficie, significa nuevos deberes y responsabilidades.

b) El valor simbólico, también se debe reconocer que las recompensas llevan un valor simbólico. Si una persona obtiene un incremento de sueldo de tres por ciento cuando todos los demás tienen cinco por ciento, un significado plausible es que la organización valora más a otros empleados. Pero si la misma persona obtiene tres por ciento las demás sólo uno por ciento, el significado puede ser el contrario; se ve al individuo como el empleado más valioso.

Así, las recompensas comunican a las personas no sólo cuánto son valoradas por la organización, sino también, su importancia en relación con los demás. Los gerentes deben familiarizarse con los

muchos significados que las recompensas pueden comunicar; no sólo los mensajes superficiales sino también los simbólicos.

2.1.1.10.2. Motivación

Para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer la motivación humana. El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo. Es por ello necesario presentar definiciones de motivación elaboradas por diversos autores.

Según Robbins (1999) “La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 168).

De este modo los tres elementos clave en esta definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado, él o ella se dedican con ahínco a su meta. Pero con altos niveles de motivación es improbable obtener resultados favorables de desempeño de trabajo a menos que el esfuerzo sea canalizado en la dirección que beneficia a la organización. Por tanto debemos considerar la calidad del esfuerzo como también la intensidad. El tipo de esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente en estas, es que deberíamos buscar. Finalmente, trataremos la motivación como un proceso de satisfacción de la necesidad.

Para Griffin y Moorhead (2010) “La motivación es el conjunto de fuerzas que ocasionan que las personas participen en un comportamiento más que en otro comportamiento alterno” (p. 83).

Siguiendo la definición de este autor podemos poner como ejemplo a los estudiantes que se quedan despiertos toda la noche para asegurarse de que sus ensayos son lo mejor que puedan ser, a los vendedores que trabajan los sábados para salir adelante, a los médicos que hacen llamadas de seguimiento a sus pacientes para verificar sus condiciones, todas estas personas están motivadas. Desde luego, los estudiantes que evitan el ensayo por pasar el día en la playa, los vendedores que se van a casa temprano para escapar de una tediosa visita de ventas y los médicos que no hacen llamadas de seguimiento para tener más tiempo para jugar golf también están motivados, pero sus objetivos son diferentes.

Chiavenato (1999) argumenta que:

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactuar con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano (p. 236).

Según Stoner (1996) motivar es “el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado

en el conocimiento de "qué hacer que la gente funcione" (p. 484).

Para llevar a efecto este proceso se requiere de una serie de condiciones, entre ellas: se ha de suponer que la motivación es buena, que es un factor que interviene en el desempeño personal, el gerente como investigador debe indagar si hay o no mucha motivación y buscar los mecanismos para reponerla periódicamente y debe permitir a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. Todos estos supuestos constituyen la base de la explicación de la evolución de la motivación.

Desde la perspectiva educativa, los gerentes tienen un gran reto. La motivación en este sentido siempre ha sido una importante fuente de preocupación para los gerentes, y es fácil entender el por qué. Los gerentes deben lograr que los objetivos organizacionales se logren con la cooperación de otras personas, y si no pueden motivar a su personal para que ejecuten las actividades, están destinados al fracaso.

La motivación se ha calificado como uno de los procesos más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Simple por cuanto las personas se sientan básicamente motivadas o impulsadas a comportarse de forma tal que les produzcan recompensa. Por lo tanto motivar a alguien debe ser fácil; simplemente hay que encontrar lo que desea y colocado como simple recompensa.

Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad del proceso motivacional. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra podría considerarlo como inútil, insignificante. Las personas difieren enormemente

en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito. Por ello se podrá observar que la actividad que una persona considera clave para conseguir el éxito, quizá sea vista por otra como imposible.

La motivación de las personas pasa por carriles desconocidos en una primera instancia, y es algo sobre lo cual corresponde indagar. El talento, cuando se presenta (muchas veces, interpretado como algo casi mágico), simplemente está, se observa, y se puede representar como la conjunción de los tres elementos: conocimiento, competencias y motivación” (Alles, 2008, p. 45).

Las personas tienen motivación por diferentes cosas, unas en relación con el trabajo y otras en relación con otras actividades; así también hay personas con motivaciones compartidas.

Según Griffin y Moorhead (2010, p. 83) los gerentes luchan por motivar a las personas en la organización para desempeñarse en niveles altos. Esto significa hacer que trabajen en forma ardua, que vayan a trabajar de manera regular y a hacer contribuciones positivas a la misión de la organización. Pero el desempeño laboral depende de la capacidad y el entorno así como la motivación. Esta relación puede expresarse de la siguiente forma:

$$D = M + C + E$$

- ✓ D= Desempeño
- ✓ M= Motivación
- ✓ C= Capacidad
- ✓ E= Entorno

Para alcanzar altos niveles de desempeño, un empleado debe querer hacer bien el trabajo, tener la capacidad de hacer el trabajo en forma eficaz (capacidad) y tener los materiales, recursos, equipos e información para hacerlo (entorno). Una deficiencia en alguna de estas áreas daña el desempeño. Así, un gerente debe luchar por asegurarse de que se cumplan las tres condiciones.

En la mayoría de los entornos la motivación es el factor más difícil de manejar. Si un empleado carece de capacidad para desempeñarse, puede ser enviado a programas de capacitación a aprender nuevas habilidades laborales. Si la persona no puede aprender estas habilidades puede ser transferida a un trabajo más simple y ser remplazada por un trabajador más efectivo.

Cuando la motivación es deficiente, el gerente enfrenta la situación más difícil de saber que le motivará al empleado para trabajar en forma ardua.

McClelland (1999, citado por Alles, 2008, p. 46) menciona tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano:

✓ Los logros como motivación

Las personas tienen el interés por hacer algo mejor, donde prefieren tener responsabilidad personal por el resultado.

“hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo, y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o de un ratio input/output” (Alles, 2008, p. 47).

✓ El poder como motivación

“La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas” (Alles, 2008, p. 47).

✓ La pertenencia como motivación

Consiste en la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza respecto de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Según Chiavenato (1999, pp. 243-244) la teoría de la ERC, desarrollada por el psicólogo Yale Clayton Alderfer, es otra teoría de las necesidades históricamente importantes de la motivación. Este autor trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC.

1. Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.
2. Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.
3. Las necesidades de crecimiento se refiere al desarrollo del potencial humano y al deseo del crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de

estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

Existen algunas diferencias entre los planteamientos de Maslow y Alderfer:

1. Alderfer reemplazo las cinco necesidades básicas de Maslow por tres.
2. Más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo. Una persona puede buscar crecimiento, preservar su existencia y relacionarse, en cualquier orden, y todas sus necesidades pueden actuar simultáneamente.
3. Si una necesidad de orden más alto es reprimida, el deseo de satisfacer otra de orden más bajo aumentará.
4. A diferencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que muestra etapas consecutivas, la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden superior antes de concentrarse en una orden superior.
5. Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior. Si la persona no ha satisfecho su necesidad de relaciones, puede tratar de ganar más dinero o mejorar su ambiente de trabajo. Esto se relaciona con la relación de frustración –regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior. Muchas personas comen en exceso cuando se sienten ansiosas o frustradas en cuanto a sus necesidades de orden más elevado.

Otra teoría de motivación importante basada en las necesidades es la teoría de la estructura dual, que en muchas formas es similar a las teorías de necesidad de Maslow y ERC. Griffin y Moorhead (2010, p. 88) argumentan que esta teoría originalmente fue llamada la “teoría de los dos factores”.

Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados.

1. Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto de trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen la capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- ✓ Salario percibido
- ✓ Prestaciones sociales percibidas
- ✓ Condiciones físicas de trabajo y comodidad
- ✓ Relaciones con el gerente

- ✓ Relaciones con los colegas y camaradería
- ✓ Políticas de la organización

2. Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:

- ✓ Uso pleno de las habilidades personales
- ✓ Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- ✓ Responsabilidad total por el trabajo
- ✓ Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
- ✓ Autoevaluación del desempeño

Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la insatisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción de igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción.

2.1.1.10.3. Remuneración

El concepto de remuneración puede enfocarse desde distintos puntos de vista, así se dice que lo que el esfuerzo produce debe remunerarse. Pero medir un esfuerzo remunerado en la empresa no es tarea fácil; se requiere de un especialista en administración de sueldos y salarios, y con profundos conocimientos en los tres aspectos de la gestión del talento humano: el aspecto legal, el aspecto técnico y el aspecto humano.

“Todo trabajo es remunerado”, nos dice la Declaración Universal de los Derechos del Hombre Trabajador, por lo que todos los países signatarios regulan su legislación laboral dentro de los alcances de la Declaración, que es mandatorio.

Se dice también que “el esfuerzo brindado por el trabajador a la empresa no debe considerarse como mercancía y que, en el mercado laboral, la ley de la oferta y la demanda de mano de obra intervienen en su valoración real” (Ibáñez, 2011, p. 129).

En un sentido general, la remuneración, referida tanto a sueldo como a salario, se define como: “toda aquella retribución que percibe el hombre trabajador a cambio de su servicio personal prestado, con su trabajo físico o mental, a la empresa.

Para tener un concepto cabal de lo que es la remuneración, veremos etapas por las que atravesó este término en la historia de la humanidad. Pero antes recordaremos que el término salario es utilizado para referirse al obrero, y el término sueldo, para referirse al empleado. Para generalizar su significado y aplicación, el término no discriminatorio es el de remuneración.

Etapas de la historia de la remuneración, según Ibáñez (2011, p. 130):

a) Los fisiócratas

Consideraron el salario como la compensación de la fuerza de trabajo para el sustento del trabajador. Llegaron a creer que el trabajador laboral laboraría menos si su nivel de vida aumentaba, y que acudiría a hacer horas extras si el salario disminuía.

b) Los mercantilistas

Defendían el régimen de salarios bajos. Persegúan la acumulación de bienes para enriquecer a la nación, favoreciendo el aumento de la población con el fin de conseguir mano de obra barata.

c) La escuela clásica liberal

Define el salario considerando que el obrero solo debe percibir lo imprescindible para vivir.

d) Socialismo científico

Anula la propiedad privada; en consecuencia, el obrero y el producto íntegro de su trabajo es propiedad del Estado. En tanto, paralelamente a estas leyes, el salario ha ido recibiendo diferentes denominaciones, a saber; dinero, especie, salario nominal, salario real, destajo, etcétera.

e) Teoría económica moderna

La teoría económica considera imprescindible añadir ciertos factores que tienen una importancia extraordinaria, como horas de trabajo, costo de vida, oferta y demanda de mano de obra, entre otros. Además, señala que el salario debe tener un valor mínimo para cubrir las necesidades mínimas del trabajador, y ello está dado de acuerdo con el nivel de vida de cada país, donde el estado, como responsable del bienestar socioeconómico del país, determina este mínimo por mandato real.

2.1.2. Desempeño docente

2.1.2.1. Definiciones de desempeño

“El desempeño es un término proveniente de la administración de empresas y particularmente, de la gestión de recursos humanos y los criterios para selección de personal” (Cerdea, 2000, p. 250).

Según Muchinsky (2002), el desempeño debe distinguirse de la efectividad. Desempeño es sinónimo de comportamiento: es lo que en realidad la gente hace, y puede ser observada. El desempeño incluye acciones que son importantes para realizar las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo que realmente se hace. La efectividad, por otra parte, se refiere a la evaluación de los resultados del desempeño y se encuentra más allá del control del individuo.

Por lo tanto el desempeño puede ser conceptualizado como el cumplimiento del deber, como algo o alguien que funciona, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente. Son diversas las definiciones que existen al respecto.

Una tarea vital del líder y su equipo es establecer el sistema de medición o de la organización, de tal forma que se tenga claro cuáles son los signos de la organización, y con base en ellos se pueden encauzar el pensamiento y la acción a lo largo del ciclo de negocio en los diferentes proceso (Gutiérrez, 2006, p. 30).

También tenemos el aporte del desempeño apasionado:

El corazón y la mente deben trabajar juntos. Las mentes comprometidas construyen el rendimiento del empleado y los corazones comprometidos encienden la pasión de los

empleados. El desempeño sin pasión tiende a tambalearse durante tiempos duros o cuando se enfrentan retos que requieren sacrificio, esfuerzo extra significativo, o soluciones creativas inusuales. En reciprocidad, la pasión sin desempeño genera esfuerzos flojos y desenfocados (Colán, 2010, p. 15).

2.1.2.2. Definiciones de desempeño docente

Al respecto tenemos:

El cumplimiento de sus funciones; este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva. El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente (Montenegro, 2011, p.18).

De este modo el desempeño docente, es el conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función, esto es, el proceso de formación de los estudiantes a su cargo.

El desempeño docente implica elaboración y manejo de sílabos, diseño del plan de clases, trabajo en equipo, asesoría y tutoría (monitoreo de estudiantes). En este desempeño se debe tener en cuenta la actualización del docente, conceptualizar, comprender y proceder en su práctica educativa, así como también en el profesionalismo que demuestre en el manejo de instrumentos propios de su labor docente, su identificación con la institución, su entrega y compromiso con el aula cuando decide reflexivamente en los procesos más adecuados a seguir y cuando prevea, actúa y valore su trabajo sistemáticamente.

El proceso del desempeño laboral del docente es centrado en una tarea basada en la investigación continua de su propia actuación, de esta manera tomará conciencia de las situaciones que se le presentan lo cual determinará con su propia evaluación, así como también la evaluación del desempeño llevada a cabo por el director y el supervisor considerándose como una estrategia de motivación.

De igual manera, la labor a ser cumplida por el docente de la institución no solo está ligada a la remuneración económica, sino también es indispensable tener en cuenta que para alcanzar el desempeño eficiente, los docentes deben tener un alto nivel de compromiso, una mística de trabajo para concretizar el nivel de vida profesional y personal.

“Definen a la mejora del desempeño como una perspectiva sistemática para mejorar la productividad y competencia, utilizando una serie de métodos y procedimientos para vislumbrar las oportunidades relacionadas con el desempeño de las personas” (Guerra-López, 2007, p. 206).

Dentro de ese marco de ideas, el desempeño laboral del docente es el conjunto de funciones y roles que hacen posible su acción, aunado a las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo.

Respecto al desempeño laboral manifiestan que “se asocia con el rendimiento en cuanto a la cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización” (Corona, 2000, p. 22).

De esta forma se puede comparar los nivel de desempeño de instituciones unas con otras o también entre algún personal u otro, para así aplicar medidas correctivas teniendo en cuenta los aspectos que son meramente importantes o beneficiosas entre los equipos y las personas

para ser aplicados donde exista la debilidad e ir fortaleciendo para lograr el éxito de las metas trazadas.

2.1.2.3. Dimensiones del desempeño docente

De acuerdo al Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente (PRONAFCAP, 2009) el desempeño docente tienen las siguientes dimensiones:

a) Dimensión personal

En la dimensión personal considera las siguientes áreas:

- Área de cultura general

El profesor, como factor fundamental en el proceso educativo del ser humano, requiere poseer una vasta cultura, demostrable en todo momento de su vida, frente a los demás y especialmente ente los alumnos.

Para impartir la cultura, para contribuir a adquirirla, para sobrepasar la pura naturaleza, para ir más allá de cuanto nos es dado y espontáneamente se desarrolla. El hombre es no solo naturaleza, sino también cultura, o si se prefiere, su naturaleza consiste en ser entre otras cosas, un animal cultural. La cultura es consubstancial al hombre como posibilidad y exigencia que puede quedar malparada o no se cumplida. El profesor ha de ser un hombre culto para difundir cultura, que por no surgir en despliegue de pura naturaleza, reclama un esfuerzo tenso y una colaboración especial, específica (Gimeno y Marín, 1980, p. 21).

Las herramientas, conocimientos y habilidades que la naturaleza ha dotado espontáneamente al hombre no son suficientes para su desenvolvimiento en pleno, por ello, el intercambio cultural entre seres

humanos es de necesidad, para hacer del hombre un factor más humano, más social.

El profesor, como persona preparada para crear, recrear y transmitir la cultura, con mayor razón, debe contar con una cultura sólida y bien definida sobre su contexto social en el cual se desenvuelve.

Las primeras dimensiones que consideran los autores citados son los valores vitales o biológicos en los que incluyen las ciencias de la salud, la gimnasia, el ejercicio físico, el deporte, juegos y competencias corporales, y otros valores que buscan proteger la integridad física del cuerpo humano.

En cuanto a los valores que deben satisfacer sus necesidades, considera a los valores útiles como la producción y el consumo de bienes.

Igualmente, para impartir conocimientos, ampliar el ámbito del saber que es por excelencia la función de una institución educativa, se desarrollan los valores intelectuales, también es necesario desglosar las dimensiones humanísticas, científicas y técnicas.

Refiriéndose a estas tres dimensiones, Gimeno y Marín nos dicen:

Una verdadera cultura deberá comprender los tres campos en un despliegue equilibrado, especialmente en la educación básica y en la enseñanza media general. El valor cognoscitivo de la verdad es el más tradicionalmente escolar, y posiblemente el más genuino, el que es más difícil de lograr fuera de la escuela, el que reclama el recinto del aula como su espacio ideal para realizarse, o su proyección a través de la teleeducación que cada día adquiere más amplitud, la enseñanza formal, intencionada, sistemática, tiene su campo

de acción insustituible en el mundo de los valores intelectuales (Gimeno y Marín, 1980, p. 33).

Otra de las grandes dimensiones que no puede soslayar el área cultural de formación del profesional es el arte, significando esto que el docente debe poseer dominios plásticos, literarios, musicales, dramáticos, etc.

La formación moral de la persona humana, es y ha sido, uno de los grandes propósitos de la educación en todos sus niveles y modalidades.

Refiriéndose a la dimensión moral Gimeno y Marín nos dicen:

Se trata de la forja de la personalidad en su doble dimensión individual y social. Convertir cada persona en una personalidad lograda, hacer que cada individuo tenga una conducta noble, cultivar su sentido crítico y esa difícil prudencia para tomar en cada situación las decisiones oportunas, fundamentales, ha sido desde siempre una de las necesidades primarias de toda educación (Gimeno y Marín, 1980, p. 33).

Esta área según el autor citado comprende: los cursos comunicacionales que tienen como propósito desarrollar en el alumno los diversos sistemas de comunicación (lenguaje) para intercambiar cultura e interactuar en la sociedad; los cursos de autorreflexión, que están diseñados para desarrollar la capacidad de razonamiento, de pensar y reflexionar, mediante el análisis y la síntesis; asimismo los cursos antropocéntricos, que definen y esclarecen la situación del hombre en relación al mundo físico, biológico y social.

La formación ética y moral del profesional de la educación es esencialmente indispensable, puesto que el constituye el modelo y

paradigma de conducta, para jóvenes generaciones que formaran su personalidad a través de la educación.

La moralidad de los futuros profesionales, debe incentivarse con mayor fuerza en consonancia con su práctica social, desde la educación básica y sobre todo en la educación superior.

De esta manera tendremos docentes con una conducta ética y moral sólida e indestructible, capaces de perdurar en el tiempo y soportar cualquier tentación malsana del poder económico y político, en las diversas circunstancias de su vida.

- **Área de especialización**

El área de especialización es aquel dominio donde se ubican las asignaturas y contenidos que tienen como propósito brindar al estudiante de educación los conocimientos propios de su especialidad. Con las asignaturas de esta área el futuro docente profundiza, amplía y actualiza los conocimientos respecto a la materia o especialidad que ha elegido.

Así, por ejemplo, si está estudiando para ser profesor de Matemática y Física, debe profundizar y ampliar sus conocimientos teóricos metodológicos en este aspecto, y si fuera de Biología, Química o de Ciencia Sociales, de igual modo.

Estamos en la época de la necesaria y progresiva especialización. A medida que crece el ámbito del saber, es preciso limitar las parcelas que pueden razonablemente dominarse, y es más limitado aun, el campo en el que podemos aportar algo. El profesor si ha de ser un eficaz colaborador del aprendizaje, capaz de dominar las técnicas fundamentales, las fuentes de información y responder adecuadamente a las preguntas del alumno en su marcha

difícil hacia la conquista del saber, saber hacer, saber vivir, tiene que circunscribirse a un área determinada, necesita conocer en profundidad las materias que ha de impartir, superar con mucho cuidado el nivel de información de los respectivos programas escolares y estar al día en la corriente desbordada de las nuevas aportaciones que nos vienen de los cinco continentes (Gimeno y Marín, 1980, p. 33).

La especialización del docente también puede darse por niveles y modalidades, esto también supone, que sea cual fuere su nivel o modalidad en el aspecto que corresponde a su especialidad, debe profundizar y ampliar los conocimientos y tecnologías que comprende.

b) Dimensión pedagógica

La dimensión pedagógica según Valdez (2004, p. 47), es el componente del sistema que abarca actividades directamente relacionadas con los procesos de enseñanza aprendizaje, tales como:

- **Diseño curricular:** El diseño curricular es el proceso en el que se define y desarrolla un programa de estudio, incluyendo la selección de las áreas que abarcará el programa, las unidades o experiencias de aprendizaje, sesiones o contenidos y procedimientos de evaluación.
- **Diseño instruccional:** Consiste en el proceso a través del cual se diseñan, operan y evalúan los cursos para asegurar que los objetivos instruccionales serán alcanzados. Incluye la elaboración de objetivos, el diseño de dinámicas de aprendizaje, producción de materiales, selección de recursos tecnológicos, procesos de enseñanza-aprendizaje y evaluación.

- **Medición y evaluación:** Actividades tendientes a asegurar la calidad pedagógica de los programas y cursos.
- **Capacitación:** Comprende proyectos de formación y desarrollo docente, así como las actividades necesarias para familiarizar y facilitar la adaptación de los estudiantes al sistema.

Además de tener dominio sobre los contenidos y competencias referidos a la cultura general, muy significativos en el desarrollo de su potencial profesional, y conocimientos específicos de su especialidad o materias propias que identifican su carrera profesional, el profesor debe poseer información y conocer todos los aspectos, categorías y variables, referidos a la naturaleza y características de la pedagogía como ciencia.

En esta área, el docente se prepara y capacita en el dominio y manejo conceptual de las teorías que describen y explican el proceso educativo, los componentes y elementos del mismo proceso y sobre los agentes activos y dinámicos que son los alumnos y profesores.

El profesor necesita conocer bien los fundamentos, las condiciones y las técnicas de su profesión, con el fin de hacer más eficaz su colaboración en el proceso de aprendizaje. Parece que hay un universal acuerdo entre las dos dimensiones: la teoría y la práctica: la formación teórica, la clásica preparación en pedagogía, es la tercera dimensión en toda formación completa del profesorado (Gimeno y Marín, 1980, p. 33).

En esta área de formación profesional del docente, intervienen, fundamentándola teóricamente, diversas ciencias sociales derivadas de la relación con la educación, que ayudan a comprender mejor, tanto al mismo proceso educativo, como a los elementos y factores que

intervienen en el. Nos referimos a las llamadas ciencias de la educación, a las que deberían llamarse ciencias auxiliares de la educación. Estas son: la psicología educativa, la antropología educativa, la sociología de la educación, la psicología evolutiva, la economía de la educación, la política educativa y la epistemología de la educación.

En el aspecto filosófico podemos mencionar la axiología educacional, la teleología educacional y la ontología educacional.

Aun cuando los métodos empleados por todas las ciencias sociales para explicar los hechos y fenómenos propios de su contexto, tienen rasgos comunes en la educación. En el proceso de formación del profesional es conveniente emplear métodos propios surgidos de nuestra propia realidad y los usados en otras disciplinas, pero contextualizados al entorno de la educación.

Bajo este enfoque el currículo es un sistema dinámico y organizador de las experiencias y componentes decisivos que intervienen en la preparación de la persona, para un desenvolvimiento calificado y especializado. Es recomendable que en esta ordenación de elementos y factores se tome en cuenta el carácter multidimensional del sujeto que se educa, es decir, el currículo de formación del profesor debe ser integral.

Valdivia Vivanco, manifiesta que si el currículo integral se orienta a desarrollar en el estudiante tres dimensiones: hominización, socialización y culturización.

Para el efecto propone que la formación profesional del docente debe estructurarse y organizarse en cinco áreas: área de conocimiento de formación general, área de conocimiento de formación profesional y área de actividades, tutoría e investigación.

a) Área de formación general

En esta área deben consignarse todos aquellos contenidos indispensables para ampliar y complementar los conocimientos que el futuro profesional necesita para poder tener una visión de conjunto de las disciplinas que comprende el saber humano y a la vez para que con ellos pueda entender mejor las competencias de formación básica y especializada. Comprenden los cursos curriculares, los cursos de autor reflexión y los cursos antropocéntricos.

b) Área de formación profesional

Esta área organiza los contenidos y disciplinas necesarios para un desempeño profesional eficiente, eficaz y con efectividad, es decir, capacita al profesor en las competencias básicas específicas y de manejo de puestos de trabajo.

Las competencias de base están referidas al desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas sobre el ejercicio profesional, los criterios para decidir dentro del trabajo y dominios de acción.

La formación profesional específica organiza al conjunto de conocimientos, habilidades y actividades profesionales, que son propias de la carrera, son de suma importancia para el posterior desempeño profesional.

La formación profesional en el puesto de trabajo, tiene como propósito desarrollar y optimizar las habilidades y conocimientos propios del puesto de trabajo del docente como son las aulas de clase, sean estas de primaria, secundaria o superior.

c) Área de actividades

En este sector del currículo se programan todas las acciones didácticas que realiza el estudiante para procurarse una buena formación profesional. Así por ejemplo: se podrán programar seminarios por cada especialidad.

Las actividades programadas podrán ser de carácter académico, cultural y deportivo.

d) Área de tutoría

El docente como guía y orientador del alumno necesita formarse y desarrollar capacidades para asesorar, guiar, conducir y acompañar al estudiante en la solución de los innumerables problemas que lo efectúan como ser en formación y constante cambio emocional.

Los aspectos de actuación del docente frente a los conflictos del alumno son: orientación para educarse para la vida, entrenamiento para seleccionar adecuadamente una carrera profesional y tener éxito en su desarrollo, y lograr una conveniente inserción social y laboral.

e) Área de investigación

Esta área es, sin duda, decisiva para que el futuro docente pueda dinamizar los conocimientos propios de su especialidad y al mismo tiempo para resolver la problemática que se le presente en forma continua en el ejercicio de su profesión.

El autor citado, proponente de las cinco áreas en estudio, sostiene que el área de investigación comprende dos significativas sub áreas:

- a) La investigación como tema transversal que impregne los contenidos de todos los cursos, como la fase germinal de la formación de los investigadores.
- b) Los talleres de investigación, en los que se desarrollan a cargo de equipos de trabajo pequeñas investigaciones, o partes de un estudio, que luego serían presentados y discutidos ante una audiencia determinada para su validación y contrastación.

d) Dimensión institucional

Según Fierro y Contreras (2003) La escuela constituye una organización donde se despliegan las prácticas docentes. Constituye el escenario más importante de socialización profesional, pues es allí donde se aprenden los saberes, normas, tradiciones y costumbres del oficio. En este sentido, la escuela es una construcción cultural en la que cada maestro aporta sus intereses, habilidades, proyectos personales y saberes a una acción educativa común.

La reflexión sobre esta dimensión enfatiza las características institucionales que influyen en las prácticas, a saber: las normas de comportamiento y comunicación entre colegas y autoridades; los saberes y prácticas de enseñanza que se socializan en el gremio; las costumbres y tradiciones, estilos de relación, ceremonias y ritos; modelos de gestión directiva y condiciones laborales, normativas laborales y provenientes del sistema más amplio y que penetran en la cultura escolar.

2.1.2.4. El desempeño docente y la evaluación

Dado que el trabajo del docente es el principal factor que determina el aprendizaje de los estudiantes, la evaluación del desempeño docente se halla definida como estrategia para el mejoramiento de la calidad educativa en los países desarrollados, y en buena parte de los denominados, en vía de desarrollo. En Inglaterra, por ejemplo, se ha habido un interés creciente “en estándares y competencias requeridas por los profesores al ingresar a la profesión junto a una voluntad por establecer un sistema efectivo de evaluación del desempeño de los profesores en servicio” (Emery, 2011, p.1).

En Cuba ha habido una reflexión profunda sobre el papel del docente en los procesos educativos. “Durante varias décadas se trabajó en el sector educacional bajo el supuesto de que el peso de las condiciones socioeconómicas y culturales externas al sistema educativo sobre las

posibilidades de éxito de los educadores es tan fuerte, que muy poco podía hacerse al interior de las escuelas, para contrarrestarlas” (Valdés, 2001, p.1).

En América Latina muchos agentes educativos consideran que para que se generen necesidades de auto perfeccionamiento continuo de su gestión en el personal docente, resulta imprescindible que éste se someta consciente y periódicamente a un proceso de evaluación de su desempeño. Otros actores educativos, sin embargo, obstaculizan todo esfuerzo porque se instauren políticas de este tipo en sus sistemas educativos, a partir de posiciones básicamente gremiales, tratando de “proteger al docente”, olvidan el derecho de los alumnos a recibir una educación cualitativamente superior e incluso no reflexionan en el derecho que tienen los docentes a recibir acciones de asesoramiento y control que contribuyan al mejoramiento de su trabajo (Valdés, 2001, p. 2).

2.1.2.5. Formación profesional del docente

Si el profesor es el profesional encargado de conducir, facilitar y guiar el proceso de enseñanza- aprendizaje y verificar constantemente si este se desarrolla con éxito, y la formación profesional, el sistema de estrategias y recursos para preparar y capacitar al hombre en una determinada área o rama especializada del saber, entonces, uniendo estas definiciones tendremos el significado de formación profesional de profesores.

Considerando lo anteriormente dicho, la formación profesional de profesores será el sistema de acciones teóricas y metodológicas para preparar y capacitar al futuro docente en habilidades y competencias que le permitan desenvolverse como facilitador, orientador, y conductor del proceso de enseñanza aprendizaje, siendo necesario para ello poseer dominio teórico, metodológico y actitudinal, suficiente para tal fin.

2.1.2.5.1. Selección

A diferencia de nuestro sistema educativo que no considera prerequisites específicos en los aspirantes a profesores al someterlos a una prueba de admisión genérica al sistema universitario, es decir, solo evalúa en el futuro profesional algunas competencias generales como razonamiento verbal y matemático, y habilidades conceptuales (conocimientos), pero no examinar en los futuros docentes determinadas competencias propias del desenvolvimiento de un profesor. Otros países si lo hacen. En nuestro país, sin duda, esto perfeccionaría la labor de forma profesionales de la educación con convencimiento, vocación y aptitud para serlo.

Si bien, en nuestro país no se emplea un sistema de selección dirigida y específica para postulantes de cada carrera profesionales que ofrece el sistema universitario, en otros países se aplican diversidad de proceso de selección y ello definitivamente les da buenos resultados.

Noguera y otros (1985, p. 20) han realizado estudios sobre diversos modelos de sistemas de selección de futuro profesores, aplicados en diferentes países.

El resultado de sus estudios lo han agrupado en dos grupos:

- a) Modelos de sistemas de selección de entrada.
- b) Modelos de sistemas de selección durante la formación.

2.1.2.5.2. Competencias y destrezas que debe tener el futuro docente

El desempeño de la carrera docente, sin duda, supone poseer un conjunto de competencias y destrezas, que lo presentan como un profesional eficaz y eficiente en lo que ha sido formado.

Ser competente es poseer aptitud e idoneidad para algo. Un buen maestro es un maestro competente. Pero esta competencia docente general, la podemos considerar integrada por una diversidad de competencias más concretas, referentes cada una de ellas al buen desempeño de actividades específicas incluida en la enseñanza, la suma de todas y cada una de estas competencias daría un maestro globalmente competente (Noguera y otros, 1985, p. 43).

La misma autora afirma que las competencias señaladas líneas arriba comprenden:

1. El dominio de un área de conocimiento referente a unos temas determinados.
2. La posesión de un conjunto de habilidades o destrezas que pueden manifestarse en diversas conductas observables.

Estas dos competencias que son inherentes a toda carrera profesional, también son consideradas en nuestro sistema educativo, además de las competencias actitudinales.

Para mayor especificación de la competencia que debe poseer el profesor Noguera (1985, p. 43) teniendo como base los estudios de Anderon y Fanst, nos dice que dichas competencias harían referencia a los siguientes dominios:

- I. Competencias sobre objetivos instruccionales.
- II. Competencias sobre el nivel de desarrollo de los estudiantes.
- III. Competencias sobre materiales de instrucción.
- IV. Competencias sobre dirección de la clase (disciplina-control de las relaciones).
- V. Competencias referentes a los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- VI. Competencias sobre evaluación.

Según Sant' Anna (1982, p. 76) adopto las 14 destrezas empleadas, en la universidad de Stanford para la práctica docente, las competencias específicas que debe poseer el docente son nueve:

- I. Organizar la situación de enseñanza – aprendizaje.
- II. Facilitar la comunicación.
- III. Favorecer integraciones.
- IV. Formular preguntas.
- V. Poseer ejemplos.
- VI. Emplear reforzadores.
- VII. Variar la estimulación.
- VIII. Propiciar feedback.
- IX. Conducir a la síntesis.

Cada una de las competencias establecidas y propuestas por los autores citados, representan aspectos constituyentes del perfil profesional para la formación de profesores. Pero están referidas solo a las habilidades técnicas y dominio de conocimientos. Poco se habla de la actitud del docente, que es un factor fundamental en su práctica profesional.

Una buena actitud del docente supone la predisposición al cambio permanente, a la actualización y perfeccionamiento, a la renovación constante de modelos y paradigmas doctrinarios, es decir, un progreso profesional y académico continuo a la par con las transformaciones sociales, y el avance acelerado de la ciencia y la tecnología.

La justicia, la equidad, la flexibilidad y la sociedad, son valores fundamentales que no deben faltar en la estructura de competencias que posee el profesor, ello unido a los conocimientos y técnicas para su ejercicio profesional, hará de él un verdadero factor de cambio y progreso a favor de la humanidad. El dominio teórico, metodológico y actitudinal es lo que han del profesor un auténtico profesional, capaz y competente.

Actualmente las universidades en el mundo tienden a formar a sus profesionales de acuerdo a los estándares internacionales de calidad. Las que cuentan con facultades de educación, siguen estas tendencias. En esta línea de exigencias cada vez más renovadas, respecto al perfil del profesor, es que una de sus grandes dimensiones como es la formación general supone integrar una serie de competencias (conocimientos, técnicas y habilidades) globales y potencialidades de la persona, del futuro profesional, de la educación.

Valdivia (2002) al respecto señala:

El objetivo final de la formación profesional es desarrollar un conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos comunes, no específicos a una actividad profesional, en particular, sino que servirán a todos los actos futuros de estudiante tales como la capacidad de comunicación, de razonamiento de cálculo, la relación múltiple del hombre con su entorno y consigo mismo, a través del uso de los diversos lenguajes de comunicación, es decir, la entrega y el adecuado manejo de los distintos códigos necesarios humano, además de comprender mejor sus propios actos y la vida en conjunto, que regularmente debe lograrse en el bachillerato, en la educación secundaria y en la educación primaria. Así sobre la base de los contenidos que ya trae el estudiante (que se comprueba en el examen de ingreso), desarrollara su actividad académica profesional y sobre la base de las asignaturas que componen el sector de la formación general (p. 52).

2.2. Definición de términos básicos

1) Comportamiento organizacional

“Un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización” (Robbins, 1999, p. 7).

2) Comunicación

“El proceso social en el cual dos o más partes intercambian información y comparten significados” (Griffin y Moorhead, 2010, p. 278).

3) Cultura organizacional

“El conjunto de valores compartidos, que a menudo se dan por hecho, que ayudan a las personas a entender cuáles acciones se consideran aceptables y cuáles no. Con frecuencia, estos valores se comunican por medio de historias y otros medios simbólicos” (Griffin y Moorhead, 2010, p. 470).

4) Desempeño

“El desempeño es un término proveniente de la administración de empresas y particularmente, de la gestión de recursos humanos y los criterios para selección de personal (Cerdeña, 2000, p. 250).

5) Desempeño docente

“El cumplimiento de sus funciones; este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva” (Montenegro, 2011, p.18).

6) Gestión

“Sistema de actividades estratégicas y planificadas que se realizan guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para lograr determinados fines o metas. Estos fines, metas o propósitos, pueden ser perseguidos por personas, instituciones, y empresas tanto públicas como privadas” (Carrasco, 2009, p. 49).

7) Gestión del talento humano

“El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección. La formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009, p.9).

8) Motivación

“La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 1999, p. 168).

9) Recompensa

“El sistema de recompensas laborales consiste en todos los componentes organizacionales (incluidas personas, procesos, reglas, procedimientos y actividades de toma de decisiones) que participan en la asignación de la compensación y los beneficios a los empleados a cambio de sus contribuciones para la organización” (Griffin y Moorhead, 2010, p. 150).

10) Remuneración

“Es la cantidad de unidades monetarias que se entregan al trabajador a cambio de su labor, sin saber si alcanza o no para el sustento del hogar del trabajador” (Ibáñez, 2011, p. 133).

11) Talento

“Potencial para llegar a ser realizadores altamente reconocidos o productores ejemplares de ideas en esferas de la actividad que mejoran la vida moral, física, emocional, social, intelectual o estética de la humanidad” (Tannenbaum, 1997, p. 27).

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

La gestión del talento humano se relaciona positiva y significativamente con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) El comportamiento organizacional se relaciona positiva y significativamente con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.
- b) La comunicación se relaciona positiva y significativamente con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.
- c) La compensación laboral se relaciona positiva y significativamente con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

3.2. Variables

- **Variable 1: Gestión del talento humano**

Definición conceptual

Según Chiavenato (2009) define la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección. La formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p. 9).

Definición operacional

Conjunto de actividades estratégicas para administrar una Institución a través del comportamiento organizacional, la comunicación y la compensación laboral que se medirán por medio de un cuestionario tipo escala de likert.

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable gestión del talento humano

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Cultura organizacional• Normas• Filosofía institucional	ÍTEMS: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 y P10. Total = 10	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Alto (37 - 50) Medio (24 - 36) Bajo (10 -23)
Comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Relaciones humanas• Trabajo en equipo	ÍTEMS: P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19 y P20. Total = 10	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Alto (37 - 50) Medio (24 - 36) Bajo (10 -23)
Compensación laboral	<ul style="list-style-type: none">• Motivación• Reconocimiento	ÍTEMS: P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29 y P30. Total = 10	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Alto (37 - 50) Medio (24 - 36) Bajo (10 -23)

Fuente: elaboración propia.

- **Variable 2: Desempeño docente**

Definición conceptual

Según Montenegro (2003) el desempeño docente se “concibe como la realización de un conjunto de actividades en cumplimiento de una profesión u oficio. Así cada profesional se desempeña en algo, realiza una serie de acciones en cumplimiento de una función social específica” (p. 19).

Definición operacional

Conjunto de acciones que un docente realiza para llevar a cabo la formación de los estudiantes. Las acciones de desempeño docente se obtendrán a partir de las siguientes dimensiones: personal, pedagógico e institucional a través de un cuestionario tipo escala de likert.

Tabla 3

Matriz de operacionalización de la variable desempeño docente

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura general • Formación profesional 	ÍTEMS: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 y P10. Total = 10	Nunca (1)	Alto (37 – 50)
			Casi nunca (2)	Medio (24 – 36)
			A veces (3)	Bajo (10 -23)
			Casi siempre (4)	
			Siempre (5)	
Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación curricular • Tutoría • Medios y materiales didácticos 	ÍTEMS: P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19 y P20. Total = 10	Nunca (1)	Alto (37 - 50)
			Casi nunca (2)	Medio (24 - 36)
			A veces (3)	Bajo (10 -23)
			Casi siempre (4)	
			Siempre (5)	
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía institucional • Trabajos con la comunidad 	ÍTEMS: P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29 y P30. Total = 10	Nunca (1)	Alto (37 - 50)
			Casi nunca (2)	Medio (24 - 36)
			A veces (3)	Bajo (10 -23)
			Casi siempre (4)	
			Siempre (5)	

Fuente. Elaboración propia.

3.3. Metodología

3.3.1. Tipo de estudio

La investigación fue básica de naturaleza descriptiva y correlacional debido que en un primer momento se ha descrito y caracterizado la dinámica de cada una de las variables de estudio. Seguidamente se ha medido el grado de relación de las variables gestión del talento humano y el desempeño de los docentes.

Según su finalidad es básica, ya que “tiene como finalidad el mejorar el conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales. Se llama básica porque es el fundamento de otra investigación” (Sierra, 2001, p. 32).

Los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2010, p. 80).

Los estudios correlacionales tienen “como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández et al., 2010, p. 81).

3.3.2. Diseño

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: Corte transversal y correlacional, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio.

Es no experimental “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández et al., 2010, p. 149).

Es transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2010, p.151).

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:

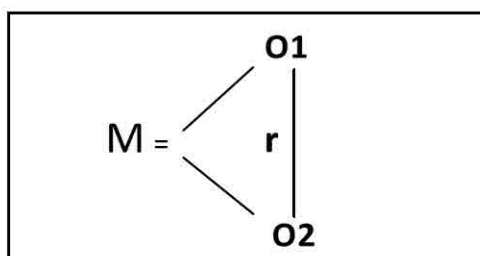


Figura 2. Diagrama del diseño correlacional

Donde:

M : 166 docentes del nivel secundaria de la I.E. de la Red N° 13.

O1 : Observación sobre la gestión del talento humano

r : Relación entre variables. Coeficiente de correlación.

O2 : Observación sobre el desempeño docente.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población está constituida por 293 docentes de las 7 Instituciones Educativas del nivel secundario de la Red N° 13 – UGEL N° 04, Comas.

Tabla 4
Distribución de la población

Nº	Institución Educativa	Nº docentes
01	3096 “Franz Tamayo”	42
02	8181 “Héroes del Alto Cenepa”	35
03	Comercio Nº 62	62
04	El Amauta	28
05	Jesús Obrero	48
06	José Martí	45
07	Ramón Castilla	33
Total		293

Fuente: UGEL Nº 04

3.4.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por 166 docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria de gestión pública, quedando excluidas las instituciones educativas de gestión privada de la Red Nº 13- UGEL Nº 04, donde se aplicó un muestreo probabilístico por conglomerado

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

En donde:

Z^2 = 1.96 (Nivel de confianza = 95%)

q = 0.5

p = 0,5

e = 0.05 (5% de error muestral)

N = 293

Aplicando la fórmula, n= 166

Tabla 5*Distribución de la muestra de docentes de la Red N° 13*

N°	Institución Educativa	N° docentes	Fh	Muestra
01	3096 "Franz Tamayo"	42	0,566552901	24
02	8181 "Héroes del Alto Cenepa"	35	0,566552901	20
03	Comercio N° 62	62	0,566552901	35
04	El Amauta	28	0,566552901	16
05	Jesús Obrero	48	0,566552901	27
06	José Martí	45	0,566552901	15
07	Ramón Castilla	33	0,566552901	19
Total		293		166

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Método de investigación

El método empleado en nuestro estudio fue inductivo-deductivo, con un tratamiento de los datos y un enfoque cuantitativo.

Inductivo, "con este método se analiza casos particulares a partir de los cuales se extraen conclusiones de carácter general. El objetivo es el descubrimiento de generalizaciones y teorías a partir de observaciones sistemáticas de la realidad" (Bisquerra, 1989, p. 62).

Deductivo, "Se parte de una premisa general para sacar conclusiones de un caso particular. En definitiva sigue el modelo aristotélico deductivo esquematizado en el silogismo. El científico que utiliza este método pone el énfasis en la teoría" (Bisquerra, 1989, p. 61).

Enfoque cuantitativo, porque se "usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico" (Hernández et al., 2010, p. 4).

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta que consistió en recopilar la información en la muestra de estudio.

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

a) Instrumento para medir la gestión del talento humano

- **Ficha técnica:**

Nombre : Cuestionario de gestión del talento humano.

Autor : Mgtr. Dora Lourdes Ponce Yactayo

Lugar : Comas

Objetivo : Determinar la gestión del talento humano en la I.E.

Administración: Individual y/o colectiva.

Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente.

Contenido:

Se ha elaborado un cuestionario tipo escala de likert con un total de 30 ítems, distribuido en tres dimensiones: Comportamiento organizacional, comunicación y compensación laboral, es decir se mide la gestión del talento humano con estos aspectos.

La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

- | | |
|--------------|-----|
| Nunca | (1) |
| Casi nunca | (2) |
| A veces | (3) |
| Casi siempre | (4) |
| Siempre | (5) |

Validez:

Por juicio de expertos y se otorga la denominación de bueno (90%) al instrumento en la gestión del talento humano:

Tabla 6

Juicio de expertos de la variable 1

Expertos	Promedio de valoración
Experto 1: Dra. Tello Cabello, Sara Ynés	90%
Experto 2: Dra. Vergara Otaequi, Miryan Cecilia	90%
Experto 3: Dr. Romero Echevarría, Luis Miguel	90%
Experta 4: Dra. Ríos Delgado, Teresa	90%
Experto 5: Dra. Bonilla Dulanto, Karina	90%
Promedio	90%

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad:

Se realizó además una prueba piloto con el 10% del tamaño de la muestra (20 docentes), con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido. Asimismo se utilizó la prueba de confiabilidad de alfa de Cronbach para estimar la consistencia interna del cuestionario. Para tal fin, se utilizó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Siendo:

S_i^2 La suma de varianzas de cada ítem.

S_t^2 La varianza del total de filas (puntaje total de los jueces)

K El número de preguntas o ítems.

El coeficiente Alfa de Cronbach arrojó un valor de 0.749 lo cual indica que el instrumento utilizado es marcadamente confiable (Valderrama, 2009, p. 166) para los fines de nuestra investigación.

Tabla 7
Estadísticos de fiabilidad variable 1

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,749	30

b) Instrumento para medir el desempeño docente

- **Ficha técnica:**

Nombre : Cuestionario de desempeño docente

Autor : Mgtr. Dora Lourdes Ponce Yactayo

Lugar : Comas

Objetivo : Determinar el desempeño docente

Administración: Individual y/o colectiva.

Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente.

Contenido:

Se ha elaborado un cuestionario tipo escala de likert con un total de 30 ítems, distribuido en tres dimensiones: Personal, pedagógica e institucional, es decir se mide el desempeño docente con estos aspectos.

La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

Nunca (1)

Casi nunca (2)

A veces (3)

Casi siempre (4)

Siempre (5)

Validez:

Por juicio de expertos y se otorga la denominación de bueno (85%) al instrumento en el desempeño docente.

Tabla 8

Juicio de expertos variable 2

Expertos	Promedio de valoración
Experto 1: Dra. Tello Cabello, Sara Ynés	85%
Experto 2: Dra. Vergara Otaequi, Miryan Cecilia	90%
Experto 3: Dr. Romero Echevarría, Luis Miguel	90%
Experta 4: Dra. Ríos Delgado, Teresa	75%
Experto 5: Dra. Bonilla Dulanto, Karina	85%
Promedio	85%

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad:

Se realizó además una prueba piloto con el 10% del tamaño de la muestra (20 docentes), con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido. Asimismo se utilizó la prueba de confiabilidad de alfa de Cronbach para estimar la consistencia interna del cuestionario. Para tal fin, se utilizó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Siendo:

S_i^2 La suma de varianzas de cada ítem.

S_t^2 La varianza del total de filas (puntaje total de los jueces)

K El número de preguntas o ítems.

El coeficiente Alfa de Cronbach arrojó un valor de 0.856 lo cual indica que el instrumento utilizado es muy alta en la confiabilidad (Valderrama, 2009, p. 166) para los fines de nuestra investigación.

Tabla 9

Estadísticos de fiabilidad de la variable 2

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,856	30

3.7. Método de análisis de datos

Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se procedió al análisis estadístico respectivo, en la cual se utilizó el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 19.0. Los datos fueron tabulados y presentados en tablas y gráficos de distribución de frecuencias.

Para determinar el grado de relación de las variables se utilizó el estadígrafo Rho de Spearman.

Para la prueba de las hipótesis se aplicó el estadígrafo chi cuadrado de Pearson, en la cual se aplicaron los siguientes pasos:

- a. Plantear la hipótesis nula para cada hipótesis planteada.
- b. Se plantea la hipótesis nula que ha de ser probada. Podemos aceptarla o rechazarla.

- c. La hipótesis nula es una afirmación que se aceptará si los datos muestrales no pueden proporcionar evidencia convincente de que es falsa.
- d. Si la hipótesis nula se acepta con base en datos muestrales, no es posible afirmar que tal hipótesis es verdadera, sino que más bien significa que *no se pudo refutar* la hipótesis nula. Para probar sin duda alguna que la hipótesis nula es verdadera, el parámetro poblacional debe ser conocido o se tendría que investigar cada elemento de la población. Por lo general, esto no es posible.
- e. La hipótesis de investigación describe lo que se considerará si se rechaza la hipótesis nula. Será aceptada si los datos muestrales proporcionan evidencias estadísticas suficientes de que la hipótesis nula es falsa.
- f. Seleccionar el nivel de significancia.
- g. El nivel de significancia es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera, en este caso se trabajará con un nivel de 0,05

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

4.1. Descripción de los resultados

Tabla 10

La gestión del talento humano y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

Gestión Talento Humano	Desempeño Docente						Total	
	Bajo		Medio		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Bajo	4	2,4%	0	0%	0	0%	4	2,4%
Medio	19	11,4%	125	75,3%	14	8,4%	158	95,2%
Alto	0	0%	2	1,2%	2	1,2%	4	2,4%
Total	23	14%	127	77%	16	10%	166	100%

Chi-cuadrado de Pearson = 33,173 g.l. = 4 p = 0,000

Correlación de Spearman = 0,342

Fuente: Aplicación del cuestionario (Anexo 3)

Como se muestra en la tabla 10, la variable gestión del talento humano está relacionado directamente con la variable desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012, según la correlación de Spearman de 0.342, representando ésta una baja correlación de las variables y siendo significativo. Además, según la prueba de la independencia (Chi-cuadrado: $p < .001$) significativo, se acepta la relación entre la variable gestión del talento humano y la variable desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

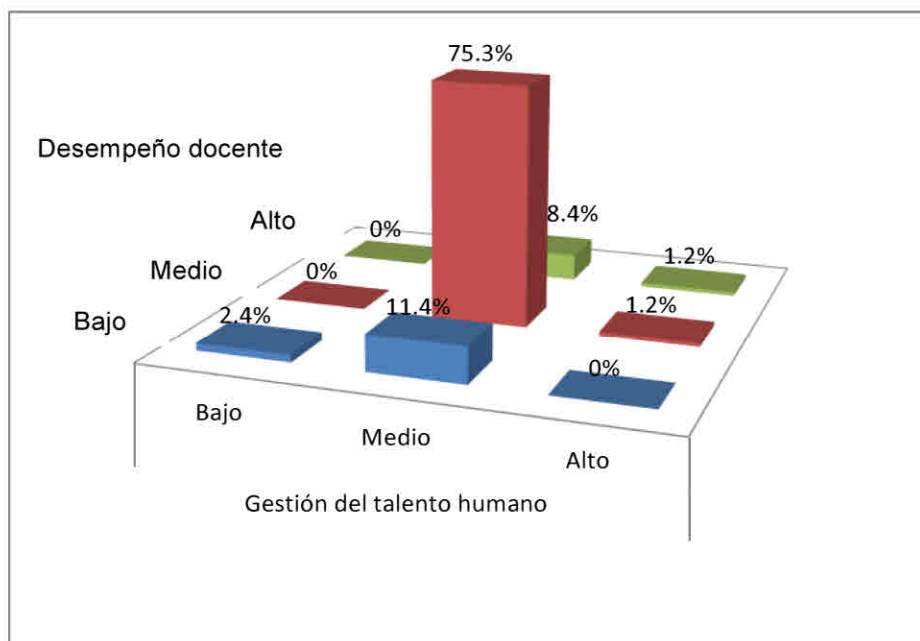


Figura 3. La gestión del talento humano y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

En la figura 3, se observa en el nivel bajo de la gestión del talento humano, el 2,4% tienen un nivel bajo en el desempeño docente.

En el nivel medio de la gestión del talento humano, el 11,4% tienen un nivel bajo en el desempeño docente, el 75,3% tienen un nivel medio en el desempeño docente y el 8,4% tienen un nivel alto en el desempeño docente.

En el nivel alto de la gestión del talento humano, 1,2% tienen un nivel medio en el desempeño docente y también el 1,2% tienen un nivel alto en el desempeño docente.

Tabla 11

El comportamiento organizacional y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

Comportamiento Organizacional	Desempeño Docente						Total	
	Bajo		Medio		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	11	6,6%	6	4%	7	4%	24	14%
Medio	11	6,6%	115	69%	1	1%	127	77%
Alto	1	0,6%	6	4%	8	5%	15	9%
Total	23	14%	127	77%	16	10%	166	100%
<i>Chi-cuadrado de Pearson = 84,486 g.l. = 4 p = 0,000</i>								
<i>Correlación de Spearman = 0,273</i>								

Fuente: Aplicación del cuestionario (Anexo 3)

Como se muestra en la tabla 11, la dimensión comportamiento organizacional está relacionado directamente con la variable desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012, según la correlación de Spearman de 0.273, representando ésta una baja correlación de las variables y siendo significativo. Además, según la prueba de la independencia (Chi-cuadrado: $p < .001$) significativo, se acepta la relación entre la dimensión comportamiento organizacional y la variable desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

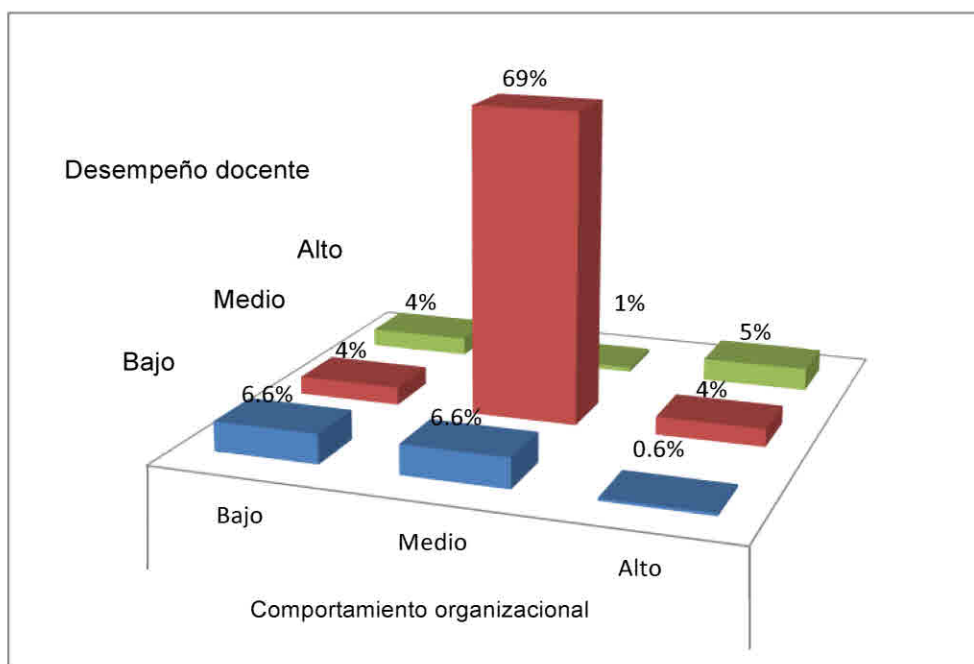


Figura 4. El comportamiento organizacional y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

En la figura 4, se observa que en el nivel bajo del comportamiento organizacional, el 6,6% tienen un nivel bajo en el desempeño docente, el 4% tienen un nivel medio en el desempeño docente y también el 4% tienen un nivel alto en el desempeño docente.

En el nivel medio del comportamiento organizacional, el 6,6% tienen un nivel bajo en el desempeño docente, el 69% tienen un nivel medio en el desempeño docente y el 1% tienen un nivel alto en el desempeño docente.

En el nivel alto del comportamiento organizacional, el 0,6% tienen un nivel bajo en el desempeño docente, el 4% tienen un nivel medio en el desempeño docente y el 5% tienen un nivel alto en el desempeño docente.

Tabla 12

La comunicación y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

Comunicación	Desempeño Docente						Total	
	Bajo		Medio		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Bajo	10	6%	0	0%	4	2,4%	14	8,4%
Medio	12	7,2%	123	74,1%	10	6%	145	87,3%
Alto	1	0,6%	4	2,4%	2	1,2%	7	4,2%
Total	23	14%	127	77%	16	10%	166	100%
<i>Chi-cuadrado de Pearson = 58,059 g.l. = 4 p = 0,000</i>								
<i>Correlación de Spearman = 0,246</i>								

Fuente: Aplicación del cuestionario (Anexo 3)

Como se muestra en la tabla 12, la dimensión comunicación está relacionado directamente con la variable desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012, según la correlación de Spearman de 0.246, representando ésta una baja correlación de las variables y siendo significativo. Además, según la prueba de la independencia (Chi-cuadrado: $p < .001$) significativo, se acepta la relación entre la dimensión comunicación y la variable desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

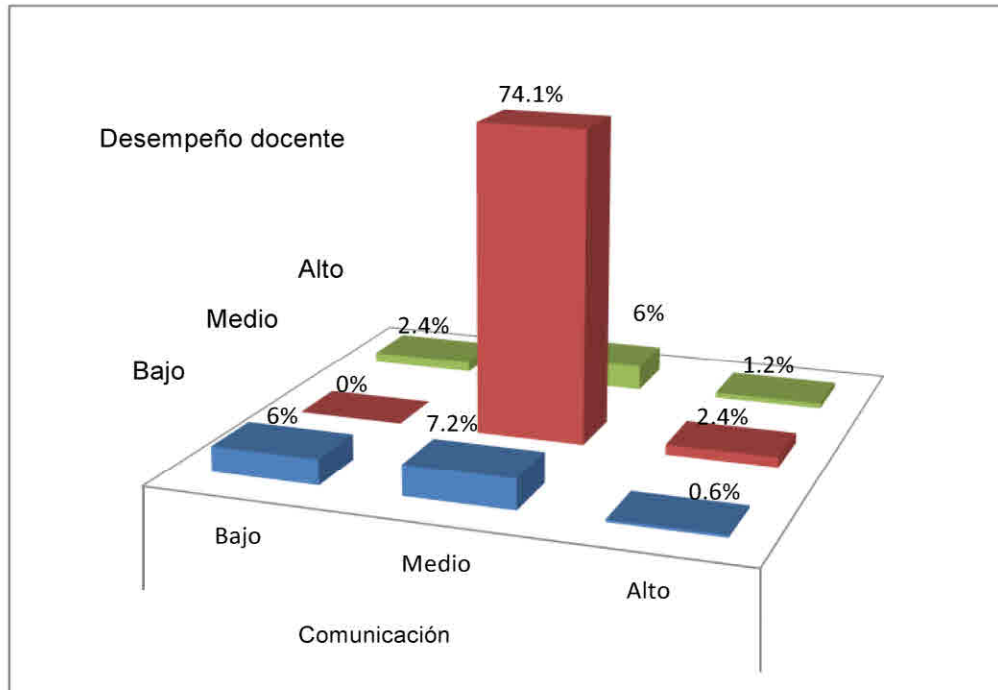


Figura 5. La comunicación y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

En la figura 5, se observa que en el nivel bajo de la comunicación, el 6% tienen un nivel bajo en el desempeño docente y el 2,4% tienen un nivel alto en el desempeño docente.

En el nivel medio de la comunicación el 7,2% tienen un nivel bajo en el desempeño docente, el 74,1% tienen un nivel medio en el desempeño docente y el 6% tienen un nivel alto en el desempeño docente.

En el nivel alto de la comunicación, el 0,6% tienen un nivel bajo en el desempeño docente, el 2,4% tienen un nivel medio en el desempeño docente y el 1,2% tienen un nivel alto en el desempeño docente.

Tabla 13

La compensación laboral y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

Compensación Laboral	Desempeño Docente						Total	
	Bajo		Medio		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Bajo	22	13,3	30	18,1	7	4,2	59	35,5
Medio	0	0	97	58,4	5	3	102	61,4
Alto	1	0,6	0	0	4	2,4	5	3
Total	23	14	127	77	16	10	166	100

Chi-cuadrado de Pearson = 79,521 g.l. = 4 p = 0,000

Correlación de Spearman = 0,367

Fuente: Aplicación del cuestionario (Anexo 3)

Como se muestra en la tabla 13, la dimensión compensación laboral está relacionado directamente con la variable desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012, según la correlación de Spearman de 0.367 representando ésta una baja correlación de las variables y siendo significativo. Además, según la prueba de la independencia (Chi-cuadrado: $p < .001$) significativo, se acepta la relación entre la dimensión compensación laboral y la variable desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

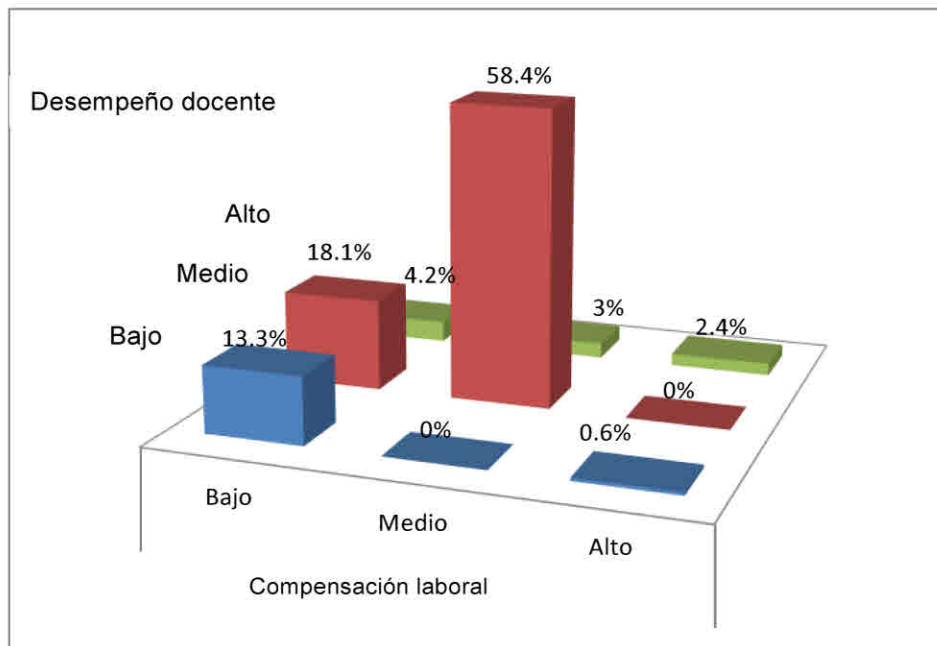


Figura 6. La compensación laboral y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

En la figura 6, se observa que en el nivel bajo de compensación laboral el 13,3% tienen un nivel bajo en el desempeño docente, el 18,1 tienen un nivel medio y el 4,25 tienen un nivel alto en el desempeño docente.

En el nivel medio de la compensación laboral el 58,4% tienen un nivel medio en el desempeño docente y el 3% tienen un nivel alto en el desempeño docente.

En el nivel alto de la compensación laboral, el 0,6% tienen un nivel bajo en el desempeño docente y el 2,4% tienen un nivel alto en el desempeño docente.

4.2. Discusión

Luego de haber realizado el proceso de análisis de datos y la descripción de los mismos, se observa en la tabla 10, que la variable gestión del talento humano está relacionado directamente con la variable desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012, donde en el nivel medio de gestión del talento humano el 75,3% tienen un nivel medio en el desempeño docente, al respecto en la investigación realizada por Gómez (2007) realizó una investigación en las instituciones educativas del distrito de Independencia y concluye que el nivel de liderazgo directivo y el nivel de desempeño docente se muestran diferentes según los alumnos, ya que los resultados estadísticos arrojan que el chi cuadrado es 53,76, un valor superior al teórico (5,99) y según los alumnos, el liderazgo del director tiene solamente un nivel regular, mientras que el desempeño docente tiene un nivel bueno, además la gestión del talento humano va más allá de una gestión administrativa ya que implica la comunicación y el buen trato con toda la comunidad educativa, al respecto Chiavenato (2009) manifiesta “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección. La formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p.9).

En la tabla 11, la dimensión comportamiento organizacional está relacionado directamente con la variable desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012, donde en el nivel medio del comportamiento organizacional, el 69% tienen un nivel medio en el desempeño docente, al respecto en la investigación realizada por Campomanes (2009) en la tesis: “*La cultura organizacional y su relación con el nivel de desempeño docente del Instituto Superior Privado Pedagógico San Marcos – 2007*”, donde los resultados de la investigación demuestran que en el Instituto Superior Pedagógico todas las dimensiones de la cultura organizacional (valores e ideales, autorrealización y organización), se ubican predominantemente en el nivel medio o regular, de la misma manera en la investigación realizada por Barba (2011) los hallazgos indican que en la

Escuela Superior de Educación Física de la UAS tiene una cultura organizacional débil y por consiguiente presentan una baja productividad en el desempeño y resultado de sus objetivos. Al no existir un conocimiento y compromiso hacia la cultura de la organización el personal no se siente motivado y orientado por la institución hacia el seguimiento de la misión, visión, valores, con los que debe comprometerse para lograr ser una organización exitosa.

En la tabla 12, se observa en la dimensión comunicación está relacionado directamente con la variable desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012, donde en el nivel medio de la comunicación el 74,1% tienen un nivel medio en el desempeño docente, al respecto en la investigación realizada por Huamán (2009) en la tesis: *“Relaciones humanas interactivas y el nivel de desempeño docente en las Instituciones del nivel secundario del distrito de La Perla – Región Callao”*, tuvo como objetivo general: Determinar el grado de relación existente entre las relaciones humanas interactivas y el nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de La Perla- región Callao, donde concluye que los resultados de la investigación demuestran la existencia de una relación estadísticamente significativa de 0,847 donde (p -valor = 0,000 < 0,01) al 1% de significancia y al 99% de intervalo de confianza entre las relaciones humanas interactivas y el desempeño docente en las Instituciones educativas Miguel Grau Seminario y José Olaya Balandra del distrito de La Perla-Región Callao, estos resultados son semejante en el trabajo que se ha realizado en la Red N° 13 de la UGEL N° 04. También tenemos el aporte de Rodríguez en el año 2006 donde concluye en su investigación que existen barreras técnicas, semánticas, humanas y administrativas en las comunicaciones emitidas por las organizaciones educativas pertenecientes a las instituciones educativas de la III etapa de educación básica del municipio escolar Maracaibo 1; por cuanto las informaciones no se transmiten oportunamente, con diferencias de las concepciones de los conceptos emitidos, variabilidad en la percepción de los mensajes y un énfasis exagerado en la posición de autoridad, lo que interfiere

en el desempeño laboral de los docentes y justamente esto se ve reflejado en los resultados donde en casi todas las instituciones educativas la comunicación es una barrera para lograr con los objetivos planteados en cada Institución educativa.

En la tabla 13, se observa que la dimensión compensación laboral está relacionado directamente con la variable desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012, donde en el nivel medio de la compensación laboral el 58,4% tienen un nivel medio en el desempeño docente, al respecto en la investigación realizada por Cisneros (2007) en la tesis: *“Influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas estatales del nivel primario de Santa Luzmila, Comas”* como se observa existe coincidencia en la misma variable gestión del talento humano, pero su tipo de investigación es diferente, siendo la investigación correlacional –causal, usando el término influencia y realiza una estadística descriptiva por ítems y para la contrastación de las hipótesis aplica Pearson, donde concluye que la gestión del talento humano si influye en el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa estatales del nivel primario de Santa Luzmila, Comas. Al respecto Robbins (1999) manifiesta que la satisfacción “Es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir” (p. 25), es decir la compensación se relaciona con el desempeño de los docentes.

CONCLUSIONES

PRIMERA.- Existe una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012, con un nivel de significancia de 0,05 y con un nivel de correlación baja de 0,342 y p-valor = 0,000 < 0,01.

SEGUNDA.- Existe una relación positiva y significativa entre el comportamiento organizacional y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012, con un nivel de significancia de 0,05 y con un nivel de correlación baja de 0,273 y p-valor = 0,000 < 0,01.

TERCERA.- Existe una relación positiva y significativa entre la comunicación y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012, con un nivel de significancia de 0,05 y con un nivel de correlación baja de 0,246 y p-valor = 0,000 < 0,01.

CUARTA.- Existe una relación positiva y significativa entre la compensación laboral y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012, con un nivel de significancia de 0,05 y con un nivel de correlación baja de 0,367 y p-valor = 0,000 < 0,01.

SUGERENCIAS

PRIMERA.- Difundir los resultados de la investigación de la gestión del talento humano y el desempeño docente a todos los directivos, docentes y personal administrativo de las instituciones educativas, para que toda la comunidad educativa tome conciencia del rol que debe desempeñar cada uno y que tan importante es el trato y la comunicación, así como el reconocimiento de los directivos para un buen desempeño docente.

SEGUNDA.- Desarrollar talleres con la participación del personal directivo y docente de comportamiento organizacional para lograr mejorar la cultura organizacional, así como el cumplimiento de las normas que regularizan la gestión institucional.

TERCERA.- Fomentar el trabajo en equipo en directivos y docentes, para lograr con éxito las tareas programadas anualmente, mediante jornadas que involucren a toda la comunidad educativa.

CUARTA.- Promover y desarrollar las capacitaciones y/o actualizaciones al personal docente para elevar el nivel cultural y pedagógico a nivel institucional y de esta manera estar organizados y unidos contra cualquier atropello que se presenten.

**REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- _____ (2008). *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Almeida, D. y De La Cruz, C. (2008). *"Planeamiento Estratégico"*. Perú.
- Almeida, F. y Véliz, F. (2006). *"Gerencia Estratégica Educativa"*. Perú: Abedul.
- Almeyda, O. (2011). *Manual del director*. Lima. Mv.Fenix.
- Alvarado, O. *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Lima: Universidad de Lima.
- Barba, A. (2011). *El clima de trabajo, generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento del personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Física de la UAS*. Tesis para optar el grado de doctor. Universidad Autónoma metropolitana. México.
- Bittel, L. (2000). *Lo que todo supervisor debe saber*. México: Mc Graw Hill.
- Borja, A. y Gaibor, J. (2007). *"El Liderazgo Educativo Institucional de la Escuela Manuel de Echeandía, de la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar para el periodo 2006 – 2007"*. Tesis para optar el grado de Magísteres en Gerencia Educativa de la Universidad Estatal de Bolívar – Ecuador.
- Campomanes, B. (2009). *"La cultura organizacional y su relación con el nivel de desempeño docente del Instituto Superior Privado Pedagógico San Marcos – 2007"*. Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta.
- Carrasco, S. (2009). *Gestión de calidad y formación profesional*. Lima: San Marcos.

Cerda, H. (2000). *La Evaluación como Experiencia Total*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

_____ (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.

_____ (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Colombia: Mc Graw Hill.

_____ (2004). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill

_____ (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.

Cisneros, C. (2007), "*Influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas estatales del nivel primario de Santa Luzmila, Comas*". Tesis para optar el grado de Magíster en ciencias de la educación de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

Colán, L. (2010). *Desempeño en tiempos difíciles*. México: Mc. Graw Hill.

Corona, T. (2000). *La Gestión del Director como gerente en la motivación laboral del docente de educación básica*. Tesis para optar el grado de Magíster en administración. Universidad "Rafael María Baralt". Maracaibo- Venezuela.

Cuestas, A. (2010). *Gestión del talento humano*. Perú: ECOE ediciones.

Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México: Mc. Graw Hill.

- Farro, C. (1995). *Gerencia de centros educativos. Hacia la calidad total*. Perú: Centro de producción cristiana.
- Fernández, I. (2002). *Tendencias de compensaciones en el mercado chileno*. *Revista chilena: Serie psicológica N° 2. Escuela de psicología*. Recuperado de: <http://www.ignaciofernandez.cl/sitio2/index.php/publicaciones/universidad-adolfo-ibanez/92-fernandez-i-2002-tendencias-de-compensaciones-en-el-mercado-chileno-tendencias-en-psicologia-serie-psicologia-y-empresa-nd-2-escuela-de-psicologia>.
- Fierro, F. y Contreras, J. (2003). *Transformando la Práctica Docente. Una Propuesta Basada en la Investigación Acción*. México: Paidós. Capítulos 1 y 2.
- Frías, P. (2007). *Estudio descriptivo de las prácticas de atracción, desarrollo y retención del talento humano de 7 organizaciones chilenas pertenecientes a distintos rubros industriales*. Tesis para optar el título de psicóloga. Universidad de Chile.
- García, M., Sánchez, K. y Zapata, A. (compiladores). (2008). *Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management*. Cali, Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Gimeno, J. y Marín, I. (1980). *La formación del profesorado de educación primaria y secundaria*. Barcelona: Teide.
- Gómez (2007). *El liderazgo directivo y el desempeño docente en Instituciones educativas del distrito de Independencia, año, 2007*. Tesis para optar el grado de Magíster en ciencias de la educación. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Gordon, A. (1999). *¿Qué es la personalidad?* México: Elaleph.com

Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones*. México: CENGAGE.

Guanilo, C. (2007). *Planeamiento estratégico*. Perú: Ediciones Fondo Editorial.

Guerra y López (2007). *Evaluación y mejora continua. Conceptos y herramientas para la medición y mejora continua del desempeño*. Indiana: Ediciones Author

Gutiérrez, P. H. (2006). *Calidad Total y Productividad*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. México: Printice Hall.

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Huamán (2009). *Relaciones humanas interactivas y el nivel de desempeño docente en las Instituciones del nivel secundario del distrito de La Perla – Región Callao*. Tesis optar el grado de Magíster en Ciencias de la Educación. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

Ibáñez, M. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Perú: San Marcos.

Jericó, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall, Pearson Educación.

Jonson, G. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.

Lucien, A. (1989). *Las relaciones interpersonales*. Barcelona: Herder.

Maisch, E. (2004). *Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>.

- Montenegro, A. (2011). *Evaluación del desempeño docente*. Bogotá: Aula abierta – Magisterio.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thompson Learning.
- Noguera, J. (1985). *Métodos de selección y formación de profesores*. Barcelona: Herder.
- Patridge, J. (1986). *Las relaciones interpersonales*. Buenos Aires: Kapelusz
- Pérez, J. (2010). “*Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta Pedro Nufio*”. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación en derechos Humanos de la universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán – Honduras.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, M. (2006). *Estrategias comunicacionales aplicadas por los directores para orientar el desempeño laboral docente*. Tesis para optar el grado de magíster en planificación educativa. Universidad de Zulia. Maracaibo.
- Rincón (2005). “*Relación entre los estilos de liderazgo del director y desempeño de docentes del Valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas*”. Tesis para optar el grado de Magister en Administración Educativa. UNMSM. Lima. Perú
- Sant’ A. (1982). *Microenseñanza y habilidades técnicas del profesor*. Bogota: Mac Graw Hill.
- Sierra, R. (2001). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.

- Spender, J. (1996). *Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firms*. Strategic Management Journal. 17 (Special Issue): 45 – 62.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Mc. Graw Hill.
- Sovero, H. (2007). *Como dirigir una Institución Educativa*. Perú: AFA Editores Importadores S.A.
- Tannenbaum, A. (1997). *El significado y realización de la supeditación*. Boston: Allyn and Bacon.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos*. Ediciones Granica: Buenos Aires.
- Valdez, H (2001). *Desarrollo escolar: Evaluación del desempeño docente*. Tomado de: (documento en línea). Recuperado: <http://www.oei.es/de/rifad/o.htm>.(consulta.2007,abril)
- Valdez, H. (2004). *Teoría de la evaluación del desempeño docente*. Recuperado de: <http://teoriasconductistasdelaprendizaje.blogspot.com/2011/05/teoria-de-la-evaluacion-de-desempeno.html>.
- Valdivia (2002). *Estudios pedagógicos* N° 28. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071807052002000100007&script=sci_arttext.
- Valderrama, M. y León, M. (2009). *Técnicas e instrumentos para la obtención de datos en la investigación científica*. Perú: San Marcos.
- Wagner, I. y Hollenbeck (1998). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE DEL NIVEL SECUNDARIA EN LA RED N° 13, UGEL N° 04 – COMAS, 2012.*

AUTOR: Mg. Dora Ponce Yactayo

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema principal: ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012?</p> <p>Problemas secundarios: ¿Cuál es la relación que existe entre el comportamiento organizacional con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la compensación laboral con</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación de la gestión del talento humano con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.</p> <p>Objetivos específicos: Determinar la relación del comportamiento organizacional con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.</p> <p>Determinar la relación de la comunicación con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.</p> <p>Determinar la relación de la compensación laboral con el desempeño docente del</p>	<p>Hipótesis general: La gestión del talento humano se relaciona positiva y significativamente con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.</p> <p>Hipótesis específicas: El comportamiento organizacional se relaciona positiva y significativamente con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.</p> <p>La comunicación se relaciona positiva y significativamente con el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.</p> <p>La compensación laboral se relaciona positiva y significativamente con el</p>	Variable 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Comportamiento organizacional	-Cultura organizacional -Normas -Filosofía institucional	ITEMS: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 Y P10. Total = 10	Escala y valores Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
			Comunicación	-Relaciones humanas -Trabajo en equipo	ITEMS: P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19 Y P20. Total = 10	Niveles y rangos Alto (37 – 50) Medio (24 – 36) Bajo (10 – 23)
Compensación laboral	-Motivación -Reconocimiento	ITEMS: P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29 Y P30. Total = 10				
Variable 2: DESEMPEÑO DOCENTE						
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos			
Personal	-Cultura general -Formación profesional	ITEMS: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 Y P10. Total = 10	Escala y valores Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)			
Pedagógico	-Planificación curricular	ITEMS: P11, P12, P13,				

<p>el desempeño docente del nivel secundaria de la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012?</p>	<p>nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.</p>	<p>desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.</p>	<p>Institucional</p>	<p>-Tutoría -Estrategias metodológicas -Filosofía institucional -Trabajo con la comunidad</p>	<p>P14, P15, P16, P17, P18, P19 Y P20. Total = 10 ITEMS: P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29 Y P30. Total = 10</p>	<p>Niveles y rangos Alto (37 – 50) Medio (24 – 36) Bajo (10 -23)</p>
<p>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p>	<p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p>	<p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</p>	<p>ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL</p>			
<p>TIPO: Básica, Nivel: Descriptivo, Correlacional</p> <p>DISEÑO: No experimental: Transversal - Correlacional</p> <p>MÉTODO: Inductivo, Deductivo, con un Enfoque Cuantitativo.</p>	<p>POBLACIÓN: La población estará constituida por los docentes de las 7 Instituciones Educativas del nivel secundario de la Red N° 13 – UGEL N° 04, Comas.</p> <p>TIPO DE MUESTRA: Muestreo probabilístico por conglomerados</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: $n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 p \cdot q}$ n = 166 docentes</p>	<p>Variable 1: Gestión del talento humano</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Dora Ponce Yactayo Año: 2012 Monitoreo: Se monitoreó el trabajo mediante el nivel de confiabilidad alfa de cronbach. y la validación por juicio de expertos. Ámbito de Aplicación: Red N° 13 Forma de Administración: Individual</p> <p>Variable 2: Desempeño docente</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Dora Ponce Yactayo Año: 2012 Monitoreo: Se monitoreó el trabajo mediante el nivel de confiabilidad alfa de cronbach. y la validación por juicio de expertos. Ámbito de Aplicación: Red N° 13 Forma de Administración: Individual</p>	<p>DESCRIPTIVA: Tablas y frecuencias Tablas de contingencias</p> <p>INFERENCIAL: Para la prueba de hipótesis se aplicará Chicuadrado de pearson Para determinar la correlación de las variables se aplicará Rho de Spearman</p> <p>DE PRUEBA: No paramétrica: Prueba de normalidad: Kolmogorov Smirnov.</p>			

DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Variable 1: Gestión del talento humano

- Definición conceptual:

Según Chiavenato (2009) define la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección. La formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p. 9).

- Definición operacional:

Conjunto de actividades estratégicas para administrar una Institución a través del comportamiento organizacional, la comunicación y la compensación laboral que se medirán por medio de un cuestionario tipo escala de likert.

- Tabla de operacionalización de variables:

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	NIVELES O RANGOS
Comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Normas • Filosofía institucional 	ÍTEMS: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 Y P10. Total = 10	Escala y valores Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas • Trabajo en equipo 	ÍTEMS: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 Y P10. Total = 10	Niveles y rangos Alto (37 – 50) Medio (24 – 36) Bajo (10 -23)
Compensación laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Reconocimiento 	ÍTEMS: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 Y P10. Total = 10	

Fuente: Elaboración propia.

Variable 2: Desempeño docente

- Definición conceptual:

Según Montenegro (2003) el desempeño docente se “concibe como la realización de un conjunto de actividades en cumplimiento de una profesión u oficio. Así cada profesional se desempeña en algo, realiza una serie de acciones en cumplimiento de una función social específica” (p. 19).

- Definición operacional:

Conjunto de acciones que un docente realiza para llevar a cabo la formación de los estudiantes. Las acciones de desempeño docente se obtendrán a partir de las siguientes dimensiones: personal, pedagógico e institucional a través de un cuestionario tipo escala de likert.

- Tabla de operacionalización de variables:

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	NIVELES O RANGOS
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura general • Formación profesional 	ITEMS: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 Y P10. Total = 10	Escala y valores Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación curricular • Tutoría Medios y materiales didácticos 	ITEMS: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 Y P10. Total = 10	Niveles y rangos Alto (37 – 50) Medio (24 – 36) Bajo (10 -23)
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía institucional • Trabajos con la comunidad 	ITEMS: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 Y P10. Total = 10	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

FINALIDAD:

El instrumento tiene la finalidad de conocer la gestión del talento humano de los directores de la Red N° 13, de la UGEL N° 04.

DATOS GENERALES:

Sexo:

Edad:.....

INSTRUCCIONES:

Estimados Docentes, el presente cuestionario, tiene el propósito de recopilar información para medir la gestión del talento humano de los directores. Lee detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los recuadros sólo un aspa (**x**). Estas respuestas son anónimas, y no es necesario que pongas tu nombre, por lo que pedimos sinceridad en tu respuesta.

Donde:

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

Nº	PREGUNTAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
01	La I.E. tiene una misión clara.					
02	La visión de la I.E. genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
03	Tienen una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
04	Existe flexibilidad para pedir permiso y faltar a trabajar.					
05	Trabajan para lograr los objetivos estratégicos de la I.E					
06	Respetan el reglamento interno.					
07	En la I.E. se generan alternativas para la solución de problemas.					
08	Existe confianza entre compañeros.					
09	Los directivos comparten espacios para tomar decisiones importantes.					
10	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
11	Mantienen comunicación permanente con sus compañeros, con los estudiantes, directivos, otros trabajadores de la institución y los padres de familia.					
12	Sostienen relaciones de cooperación y armonía con los diferentes estamentos de la comunidad escolar.					
13	Los directivos contribuyen a la solución racional de las situaciones conflictivas que se presentan en las diversas esferas de la actividad institucional.					
14	Los directivos evitan conflictos personales y si se presentan, los resuelve de manera pronta y amigable.					
15	Participa en equipos de investigación, redes de profesores, deportivo o recreativo.					
16	Cumplen en forma oportuna los compromisos derivados de la participación en esos grupos.					
17	Hasta la fecha, las técnicas de comunicación interpersonal son la clave del éxito.					
18	Emplean la modulación y el volumen de voz para reforzar la comunicación.					
19	Están satisfechos con la comunicación existente.					
20	Sienten que se comportan muy bien en la mayoría de las conversaciones.					
21	Conocen y respetan las diferencias y la de los otros.					
22	Demuestran confianza en sí mismo.					

23	Se realizan felicitaciones en actos públicos por parte de la dirección.					
24	Se sienten orgullosos de percibir emociones positivas por parte de los docentes					
25	Reciben una compensación salarial acorde a mis habilidades y experiencias.					
26	El trabajo es evaluado en forma justa.					
27	Disfruta de las vacaciones otorgadas al año.					
28	Están satisfechos con el horario asignado en su jornada pedagógica.					
29	Se agrupan en sociedades de ayuda mutua.					
30	Muestran disconformidad o descontento que un trabajador expresa respecto de algo o alguien.					

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO DOCENTE

FINALIDAD:

El instrumento tiene la finalidad de determinar el desempeño docente en la Red N° 13, de la UGEL N° 04.

DATOS GENERALES:

Sexo:

Edad:.....

INSTRUCCIONES:

Estimados Docentes, el presente cuestionario, tiene el propósito de recopilar información para determinar el desempeño docente. Lee detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los recuadros sólo un aspa (**x**). Estas respuestas son anónimas, y no es necesario que pongas tu nombre, por lo que pedimos sinceridad en tu respuesta.

Donde:

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

Nº	PREGUNTAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
01	Posee títulos en los diferentes niveles de formación.					
02	Posee estudios a nivel de postgrado.					
03	Se actualiza de manera permanente en temas de pedagogía.					
04	Aplica los conocimientos adquiridos en el trabajo cotidiano.					
05	Sistematiza y documenta su experiencia docente.					
06	Produce documentos para aportar el conocimiento sobre educación y pedagogía.					
07	Forma parte de una familia constituida con lazos de armonía, cooperación, respeto y afecto.					
08	Satisface de manera digna sus necesidades de vivienda, alimentación, vestido, salud, educación y recreación.					
09	Se relaciona adecuadamente con sus vecinos y demás personas con quienes interactúa a diario.					
10	Su aspecto personal inspira respeto y agrado debido al aseo personal, presentación y uso de un lenguaje adecuado, de acuerdo a la profesión docente.					
11	Planea su área de trabajo, las asignaturas, los proyectos y las unidades académicas, de acuerdo a los lineamientos y estándares curriculares.					
12	Estudia la temática y analiza los problemas propios de su área de trabajo.					
13	Prevé en forma anticipada los recursos y medios educativos suficientes para el trabajo con los estudiantes.					
14	Prepara cada una de las sesiones de trabajo o experiencias de aprendizaje, incluyendo el diseño de pruebas y ejercicios.					
15	Asume la tutoría con agrado y satisfacción					

16	Realiza las funciones de tutoría en todo momento.					
17	Utiliza diversas estrategias metodológicas para mantener la motivación y la interacción permanente de sus estudiantes.					
18	Orienta metodológicamente a sus estudiantes en todo tipo de actividades de aprendizaje.					
19	Efectúa seguimiento a las actividades pedagógicas, de acuerdo a lo planeado					
20	Realiza de manera oportuna modificaciones a las actividades pedagógicas con las circunstancias cambiantes.					
21	Se identifica con la misión y visión de la institución educativa					
22	Aplica los valores institucionales					
23	Aporta con ideas, proyectos en beneficio de la comunidad educativa.					
24	Participa en las festividades de la comunidad.					
25	Realiza talleres para los padres de familia.					
26	Participa de la escuela de padres.					
27	Participa a menudo de eventos de los cuales pueda derivar beneficios educativos.					
28	Gestiona recursos financieros y materiales que la institución requiera.					
29	Coordina, orienta y motiva la evaluación institucional con criterios adecuados					
30	Implementa estrategias para mantener unida la comunidad educativa en torno de los objetivos institucionales.					

ANEXO 4

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Tablas de evaluación de juicio de expertos

Tabla 6

Juicio de expertos de la variable 1

Expertos	Promedio de valoración
Experto 1: Dra. Tello Cabello, Sara Ynés	90%
Experto 2: Dra. Vergara Otaequi, Miryan Cecilia	90%
Experto 3: Dr. Romero Echevarría, Luis Miguel	90%
Experta 4: Dra. Ríos Delgado, Teresa	90%
Experto 5: Dra. Bonilla Dulanto, Karina	90%
Promedio	90%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Juicio de expertos variable 2

Expertos	Promedio de valoración
Experto 1: Dra. Tello Cabello, Sara Ynés	85%
Experto 2: Dra. Vergara Otaequi, Miryan Cecilia	90%
Experto 3: Dr. Romero Echevarría, Luis Miguel	90%
Experta 4: Dra. Ríos Delgado, Teresa	75%
Experto 5: Dra. Bonilla Dulanto, Karina	85%
Promedio	85%

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad de los instrumentos

Se realizó además una prueba piloto con el 10% del tamaño de la muestra (20 docentes), con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido. Asimismo se utilizó la prueba de confiabilidad de alfa de Cronbach para estimar la consistencia interna del cuestionario. Para tal fin, se utilizó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Siendo:

S_i^2 La suma de varianzas de cada ítem.

S_t^2 La varianza del total de filas (puntaje total de los jueces)

K El número de preguntas o ítems.

El coeficiente Alfa de Cronbach arrojó un valor de 0,749 (marcadamente confiable) para la primera variable y 0,856 (Muy alta en la confiabilidad) para la segunda variable, lo cual indica que el instrumento es confiable.

Tabla 7

Estadísticos de fiabilidad variable 1

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,749	30

Tabla 9

Estadísticos de fiabilidad de la viable 2

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,856	30

ANEXO 5

Base de datos de las variables

Nº	total 1	Nivel 1	Total 2	Nivel 2	Total 3	Nivel 3	Total V. 1	Nivel V.1	Total V.2.	Nivel V.2
1	35	2	34	2	20	1	89	2	70	1
2	50	3	34	2	22	1	106	2	67	1
3	34	2	47	3	22	1	103	2	63	1
4	36	2	34	2	34	2	104	2	111	2
5	34	2	32	2	35	2	101	2	110	2
6	22	1	35	2	23	1	80	2	89	2
7	23	1	36	2	22	1	81	2	94	2
8	20	2	36	2	20	1	76	2	67	1
9	36	2	34	2	21	1	91	2	70	1
10	34	2	36	2	23	1	93	2	111	2
11	34	2	32	2	22	1	88	2	65	1
12	50	3	35	2	22	1	107	2	143	3
13	36	2	27	2	19	1	82	2	68	1
14	36	2	28	2	35	2	99	2	110	2
15	34	2	29	2	34	2	97	2	89	2
16	22	1	22	1	21	1	65	1	67	1
17	32	2	26	1	20	1	78	2	70	1
18	36	2	28	2	21	1	85	2	90	2
19	34	2	29	2	21	1	84	2	95	2
20	32	2	30	2	22	1	84	2	98	2
21	45	3	50	3	34	2	129	3	145	3
22	34	2	36	2	23	1	93	2	105	2
23	22	1	23	1	22	1	67	1	68	1
24	21	1	22	1	21	1	64	1	67	1
25	36	2	34	2	34	2	104	2	98	2
26	36	2	35	2	34	2	105	2	110	2
27	36	2	36	2	34	2	106	2	98	2
28	34	2	34	2	32	2	100	2	98	2
29	34	2	34	2	31	2	99	2	99	2
30	33	2	34	2	22	1	89	2	110	2
31	50	3	34	2	21	1	105	2	145	2
32	35	2	35	2	22	1	92	2	110	2
33	45	3	32	3	20	1	97	2	145	2
34	48	3	45	3	22	1	115	3	146	2
35	23	1	22	1	45	3	90	2	67	1
36	34	2	27	2	34	2	95	2	99	2
37	47	3	36	2	23	1	106	2	143	3
38	35	2	32	2	35	2	102	2	102	2

39	34	2	32	2	35	2	101	2	98	2
40	22	1	35	2	35	2	92	2	145	3
41	21	1	36	2	34	2	91	2	146	3
42	35	2	35	2	36	2	106	2	104	2
43	47	3	39	3	22	1	108	2	145	2
44	35	2	34	2	23	2	92	2	107	2
45	34	2	36	2	34	2	104	2	89	2
46	36	2	32	2	34	2	102	2	87	2
47	34	2	36	2	34	2	104	2	98	2
48	47	3	34	2	22	1	103	2	126	3
49	35	2	34	2	21	1	90	2	111	2
50	22	1	35	2	21	1	78	2	134	3
51	23	1	36	2	22	1	81	2	56	1
52	35	2	32	2	20	1	87	2	64	1
53	34	2	32	2	23	1	89	2	110	2
54	34	2	34	2	22	1	90	2	89	2
55	33	2	35	2	23	1	91	2	99	2
56	32	2	29	2	34	2	95	2	89	2
57	35	2	35	2	32	2	102	2	102	2
58	34	2	32	2	34	2	100	2	78	2
59	34	2	34	2	36	2	104	2	79	2
60	48	3	45	3	22	1	115	3	134	3
61	34	2	35	2	32	2	101	2	101	2
62	23	1	21	1	48	3	92	2	134	3
63	22	1	23	1	47	3	92	2	135	3
64	34	2	29	2	34	2	97	2	110	2
65	35	2	34	2	34	2	103	2	98	2
66	36	2	34	2	33	2	103	2	89	2
67	36	2	32	2	36	2	104	2	98	2
68	34	2	35	2	34	2	103	2	97	2
69	23	1	23	1	45	3	91	2	134	3
70	22	1	22	1	47	3	91	2	148	3
71	35	2	28	2	34	2	97	2	102	2
72	34	2	36	2	35	2	105	2	89	2
73	34	2	36	2	22	1	92	2	98	2
74	36	2	34	2	22	1	92	2	78	2
75	35	2	32	2	34	2	101	2	84	2
76	32	2	32	2	33	2	97	2	79	2
77	32	2	35	2	21	1	88	2	100	2
78	34	1	34	2	22	1	90	2	107	2
79	22	1	34	2	22	1	78	2	98	2
80	48	3	35	2	21	1	104	2	145	3
81	47	3	36	2	23	1	106	2	134	3
82	34	2	36	2	34	2	104	2	100	2

83	34	2	27	2	34	2	95	2	134	3
84	35	2	34	2	35	2	104	2	89	2
85	36	2	32	2	35	2	103	2	100	2
86	36	2	34	2	35	2	105	2	89	2
87	32	2	34	2	36	2	102	2	89	2
88	34	2	32	2	34	2	100	2	95	2
89	22	1	34	2	35	2	91	2	78	2
90	34	2	36	2	36	2	106	2	99	2
91	35	2	34	2	28	2	97	2	89	2
92	36	2	34	2	27	2	97	2	87	2
93	25	2	35	2	32	2	92	2	88	2
94	28	2	35	2	34	2	97	2	96	2
95	30	2	36	2	35	2	101	2	94	2
96	32	2	36	2	36	2	104	2	95	2
97	31	2	34	2	34	2	99	2	87	2
98	33	2	32	2	28	2	93	2	84	2
99	35	2	32	2	29	2	96	2	78	2
100	35	2	34	2	34	2	103	2	79	2
101	36	2	35	2	34	2	105	2	89	2
102	28	2	36	2	35	2	99	2	79	2
103	34	2	27	2	36	2	97	2	100	2
104	34	2	24	2	34	2	92	2	104	2
105	32	2	26	2	35	2	93	2	102	2
106	32	2	29	2	36	2	97	2	98	2
107	34	2	30	2	34	2	98	2	79	2
108	35	2	31	2	34	2	100	2	89	2
109	35	2	29	2	35	2	99	2	103	2
110	35	2	35	2	35	2	105	2	111	2
111	23	1	36	2	22	1	81	2	68	1
112	22	1	35	2	21	1	78	2	68	1
113	34	2	34	2	28	2	96	2	105	2
114	23	1	34	2	29	2	86	2	67	2
115	35	2	36	2	22	1	93	2	111	2
116	34	2	36	2	21	1	91	2	105	2
117	36	2	34	2	34	2	104	2	107	2
118	34	2	32	2	32	2	98	2	106	2
119	34	2	31	2	34	2	99	2	106	2
120	35	2	29	2	35	2	99	2	111	2
121	35	2	34	2	36	2	105	2	106	2
122	35	2	34	2	28	2	97	2	109	2
123	35	2	36	2	27	2	98	2	107	2
124	34	2	28	2	34	2	96	2	108	2
125	36	2	34	2	34	2	104	2	110	2
126	36	2	32	2	32	2	100	2	109	2

127	36	2	32	2	31	2	99	2	107	2
128	34	2	34	2	35	2	103	2	109	2
129	35	2	34	2	32	1	101	2	108	2
130	36	2	36	2	36	2	108	2	107	2
131	23	1	23	1	22	1	68	2	70	1
132	50	3	26	2	29	2	105	2	89	2
133	35	2	27	2	34	2	96	2	105	2
134	34	2	35	2	32	2	101	2	105	2
135	32	2	34	2	31	2	97	2	105	2
136	35	2	36	2	36	2	107	2	106	2
137	36	2	34	2	36	2	106	2	105	2
138	34	2	33	2	34	2	101	2	89	2
139	32	2	36	2	22	1	90	2	78	2
140	31	2	34	2	35	2	100	2	98	2
141	35	2	34	2	22	1	91	2	87	2
142	36	2	33	2	35	2	104	2	74	2
143	30	2	34	2	22	1	86	2	68	1
144	34	2	36	2	21	1	91	2	65	1
145	35	2	34	2	34	2	103	2	98	2
146	36	2	36	2	34	2	106	2	76	2
147	36	2	35	2	35	2	106	2	89	2
148	23	1	23	1	22	1	68	2	69	1
149	22	1	16	1	19	1	57	2	65	1
150	48	3	26	2	34	2	108	2	143	3
151	34	2	34	2	34	2	102	2	79	2
152	34	2	34	2	32	2	100	2	105	2
153	34	2	35	2	36	2	105	2	106	2
154	36	2	36	2	28	2	100	2	78	2
155	36	2	35	2	33	2	104	2	89	2
156	32	2	35	2	34	2	101	2	96	2
157	31	2	34	2	23	1	88	2	95	2
158	32	2	33	2	22	1	87	2	95	2
159	35	2	34	2	21	2	90	2	98	2
160	36	2	34	2	34	2	104	2	94	2
161	36	2	34	2	35	2	105	2	106	2
162	34	2	34	2	36	2	104	2	89	2
163	35	2	35	2	36	2	106	2	106	2
164	47	3	46	3	22	1	115	3	100	2
165	22	1	23	1	21	1	66	1	68	1
166	35	2	21	1	19	1	75	2	65	1

ANEXO 6

Tablas de correlaciones, contingencias y chi cuadrado

La gestión del talento humano y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

Correlaciones

			Niveles gestión del talento humano	Niveles desempeño docente
Rho de Spearman	Niveles gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	1,000	,342**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	166	166
	Niveles desempeño docente	Coefficiente de correlación	,342**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	166	166

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

Tabla de contingencia Niveles gestión del talento humano * Niveles desempeño docente

			Niveles desempeño docente			Total
			BAJO (30-70)	MEDIO (71-111)	ALTO (112-150)	
Niveles gestión del talento humano	BAJO(30-70)	Recuento	4	0	0	4
		% dentro de Niveles gestión del talento humano	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	MEDIO(71-111)	Recuento	19	125	14	158
		% dentro de Niveles gestión del talento humano	12,0%	79,1%	8,9%	100,0%
	ALTO(112-150)	Recuento	0	2	2	4
		% dentro de Niveles gestión del talento humano	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Total		Recuento	23	127	16	166
		% dentro de Niveles gestión del talento humano	13,9%	76,5%	9,6%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	33,173 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	21,336	4	,000
Asociación lineal por lineal	19,184	1	,000
N de casos válidos	166		

a. 6 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,39.

El comportamiento organizacional y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

Correlaciones

			Niveles comportamiento organizacional	Niveles desempeño docente
Rho de Spearman	Niveles comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,273**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	166	166
	Niveles desempeño docente	Coefficiente de correlación	,273**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	166	166

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

Tabla de contingencia Niveles comportamiento organizacional * Niveles desempeño docente

			Niveles desempeño docente			Total
			BAJO (30-70)	MEDIO (71-111)	ALTO (112-150)	
Niveles comportamie nto organizacion al	BAJO(10- 23)	Recuento % dentro de Niveles comportamiento organizacional	11 45,8%	6 25,0%	7 29,2%	24 100,0%
	MEDIO(2 4-36)	Recuento % dentro de Niveles comportamiento organizacional	11 8,7%	115 90,6%	1 ,8%	127 100,0%
	ALTO(37- 50)	Recuento % dentro de Niveles comportamiento organizacional	1 6,7%	6 40,0%	8 53,3%	15 100,0%
Total		Recuento % dentro de Niveles comportamiento organizacional	23 13,9%	127 76,5%	16 9,6%	166 100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	84,486 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	69,947	4	,000
Asociación lineal por lineal	12,486	1	,000
N de casos válidos	166		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,45.

La comunicación y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

Correlaciones

			Niveles Comunicación	Niveles desempeño docente
Rho de Spearman	Niveles Comunicación	Coefficiente de correlación	1,000	,246**
		Sig. (bilateral)		,001
		N	166	166
	Niveles desempeño docente	Coefficiente de correlación	,246**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	
		N	166	166

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

Tabla de contingencia Niveles Comunicación * Niveles desempeño docente

			Niveles desempeño docente			Total	
			BAJO (30-70)	MEDIO (71-111)	ALTO (112-150)		
Niveles Comunicación	BAJO(10-23)	Recuento	10	0	4	14	
		% dentro de Niveles Comunicación	71,4%	,0%	28,6%	100,0%	
		MEDIO(24-36)	Recuento	12	123	10	145
n	MEDIO(24-36)	% dentro de Niveles Comunicación	8,3%	84,8%	6,9%	100,0%	
		ALTO(37-50)	Recuento	1	4	2	7
		% dentro de Niveles Comunicación	14,3%	57,1%	28,6%	100,0%	
Total	Total	Recuento	23	127	16	166	
		% dentro de Niveles Comunicación	13,9%	76,5%	9,6%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	58,059 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	49,904	4	,000
Asociación lineal por lineal	9,256	1	,002
N de casos válidos	166		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,67.

La compensación laboral y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13, UGEL N° 04-Comas, 2012.

Correlaciones

			Niveles Compensación laboral	Niveles desempeño docente
Rho de Spearman	Niveles Compensación laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,367**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	166	166
	Niveles desempeño docente	Coefficiente de correlación	,367**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	166	166

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

Tabla de contingencia Niveles Compensación laboral * Niveles desempeño docente

			Niveles desempeño docente			Total
			BAJO (30-70)	MEDIO (71-111)	ALTO (112-150)	
Niveles Compensación laboral	BAJO(10- 23)	Recuento % dentro de Niveles Compensación laboral	22 37,3%	30 50,8%	7 11,9%	59 100,0%
	MEDIO(24 -36)	Recuento % dentro de Niveles Compensación laboral	0 ,0%	97 95,1%	5 4,9%	102 100,0%
	ALTO(37- 50)	Recuento % dentro de Niveles Compensación laboral	1 20,0%	0 ,0%	4 80,0%	5 100,0%
Total		Recuento % dentro de Niveles Compensación laboral	23 13,9%	127 76,5%	16 9,6%	166 100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	79,521 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	75,062	4	,000
Asociación lineal por lineal	22,696	1	,000
N de casos válidos	166		

a. 3 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,48.