



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión del Talento Humano y Desempeño Docente de
los Centros de Educación Básica Alternativa UGEL N°
03 - 2015**

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

AUTORES:

**Br. César Augusto Huiza Nuñez
Br. Patricia Judith Vera Aylas**

ASESORA:

Dra. Jessica Paola Palacios Garay

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2018

Dedicatoria:

A Dios por su amor infinito, Ricardo mi esposo incondicional, mis hijos que son estímulo permanente de mis combates y sacrificios para ser cada día mejor ser humano.

Patricia Vera

Dedicatoria:

A ti madre por los ejemplos de perseverancia y sacrificio, por el valor mostrado para salir adelante, a mi esposa e hijos de quienes aprendo aciertos y momentos difíciles, a todos aquellos que aportaron para el desarrollo de esta tesis.

César Huiza

Agradecimiento

A la asesora de tesis, Dra. Jessica Paola Palacios Garay por su esfuerzo y dedicación, quien con su conocimiento, experiencia y motivación ha logrado que pueda concluir el presente trabajo de investigación.

A la Universidad César Vallejo y a los colegas de Educación Básica Alternativa, los cuales hicieron posible la realización de este trabajo de investigación.

Para todos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

Índice

	Pág
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen	ix
Abstract	x
I. Introducción	11
1.1. Antecedentes y fundamentación científica, técnica o humanística	14
1.1.1. Antecedentes	14
1.1.2. Fundamentación científica	21
1.1.2.1. Bases teóricas de gestión del talento humano	21
Definición de gestión del talento humano	21
Objetivos de la gestión del talento humano	22
Importancia de la gestión del talento humano	23
Elementos del proceso administrativo del talento humano	24
Procesos de la gestión del talento humano	26
Gestión del talento humano por competencias	33
Etapas de la gestión del talento humano por competencias	34
Dimensiones de la gestión del talento humano	38
1.1.2.2. Bases teóricas de desempeño docente	43
Definición de desempeño docente	43
Teorías de desempeño docente	45
Tipos de desempeño docente	47
Factores que influyen en el desempeño docente	49
Competencias del desempeño docente	53
Evaluación del desempeño docente	55
Marco del buen desempeño docente en Perú	58
Dimensiones del desempeño docente	60
1.1.2.3. Definición de términos básicos	65
1.2. Justificación	68

	Pág
1.3. Problema	69
1.4. Hipótesis	72
1.5. Objetivos	72
II. Marco Metodológico	74
2.1. Variables	75
2.2. Operacionalización de variables	76
2.3. Metodología	77
2.4. Tipos de estudio	78
2.5. Diseño	78
2.6. Población, muestra y muestreo	79
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	82
2.8. Métodos de análisis de datos	85
2.9. Aspectos éticos	85
III. Resultados	86
IV. Discusión	104
V. Conclusiones	107
VI. Recomendaciones	109
VII Referencias	111
Anexos	119

Índice de tablas

		Pág
Tabla 1	Matriz de operacionalización de la variable gestión de talento humano	76
Tabla 2	Matriz de operacionalización de la variable desempeño docente	77
Tabla 3	Distribución de la población	80
Tabla 4	Distribución de la muestra	81
Tabla 5	Fiabilidad del instrumento	84
Tabla 6	Baremos de las variables	84
Tabla 7	Desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015	87
Tabla 8	Desempeño docente pedagógico en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015	88
Tabla 9	Desempeño docente político en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015	89
Tabla 10	Desempeño docente cultural en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015	90
Tabla 11	Gestión del talento humano y el desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015	91
Tabla 12	Selección en la gestión del talento humano y el desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015	92
Tabla 13	Capacitación en la gestión del talento humano y el desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015	93
Tabla 14	Desarrollo en la gestión del talento humano y el desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015	94
Tabla 15	Prueba de normalidad de los datos	95

Tabla 16	Prueba de la correlación de Spearman de gestión del talento humano y desempeño docente	96
Tabla 17	Prueba de la correlación de Spearman de selección y desempeño docente	98
Tabla 18	Prueba de la correlación de Spearman de capacitación y desempeño docentes	100
Tabla 19	Prueba de la correlación de Spearman de desarrollo y desempeño docentes	101

Índice de figuras		Pág
Figura 1	Diagrama del diseño correlacional	79
Figura 2	Desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015	87
Figura 3	Desempeño docente pedagógico en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015	88
Figura 4	Desempeño docente político en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015	89
Figura 5	Desempeño docente cultural en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015	90
Figura 6	Desempeño docente cultural en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015 Gestión del talento humano y el desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015	91
Figura 7	Selección en la gestión del talento humano y el desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015	92
Figura 8	Capacitación en la gestión del talento humano y el desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015	93
Figura 9	Desarrollo en la gestión del talento humano y el desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015	94

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 2015.

La investigación fue de tipo básica con un nivel descriptivo, correlacional con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y transversal. La muestra fue de 164 docentes y se trabajó con los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03. Se aplicaron los instrumentos : para medir la gestión del talento humano y el desempeño docente los cuales fueron validados por dos expertos conocedores del tema.

Los resultados obtenidos después del procesamiento y análisis de los datos nos indican que: La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03- 2015 , con un nivel de significancia de 0.0001, $r_s = 0.900$ y $p=0.000 < 0.05$.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano, Desempeño Docente .

Abstract

The present study was to determine the overall objective relationship between talent management and performance of teachers in the Alternative Basic Education Centers of UGELs No. 03 - 2015.

Basic research was a descriptive level type, correlation with a quantitative approach, not experimental and cross-sectional design. The sample consisted of 164 teachers and worked with the Alternative Basic Education Centers of UGELs N° 03. The instruments were applied: to measure talent management and teaching files play which were validated by two experts knowledgeable.

The results obtained after processing and data analysis indicate that: The management of human talent is significantly related to teacher performance of the Alternative Basic Education Centers of UGELs No. 03- 2015, with a significance level of 0.0001 $r_s = 0.900$ and $p = 0.000 < 0.05$.

Keywords: Human Resource Management, Teaching Performance.

I. Introducción

La presente investigación pretende determinar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 - 2015

Desde hace un buen tiempo, las personas están tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales. La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras. El talento humano es una estrategia empresarial ya que la hace competitiva porque sus trabajadores están en constante aprendizaje y por medio de sus experiencias hacen que se logre los objetivos y las metas propuestas y de igual manera crece el funcionamiento de la institución.

El Desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal. Se hace necesario el análisis y la evaluación del desempeño docente desde la cotidianidad, de un modo concreto y encarnado. El desempeño docente como conjunto de acciones, que se realizan dentro y fuera del aula, destinadas a favorecer el aprendizaje de los estudiantes con relación a los objetivos y competencias definidas en un plan de estudios bajo los principios del Modelo Educativo Institucional, supone que la actividad docente involucra la coordinación y gestión de la enseñanza, el desarrollo de métodos de enseñanza, actividades de aprendizaje y de evaluación que implican actividades orientada a planificar, organizar, coordinar, y enseñar a aprender a los estudiantes, así como a

evaluar su aprendizaje. Por lo que, la evaluación del desempeño docente representa la valoración sistemática de la actuación del docente, considerando su práctica docente en la consecución de los objetivos curriculares del programa educativo en el que participa.

La estructura de la tesis es:

El primer capítulo contiene “introducción” en sus criterios básicos, a través de los antecedentes de investigación, justificación, problema, hipótesis y objetivos. En los capítulos siguientes como el “Marco Metodológico” se ha considerado las variables, definiciones, metodología y todos los requerimientos necesarios que dan la base para la elaboración de los instrumentos y la aplicación de las pruebas estadísticas.

Del mismo modo hay un capítulo relacionado al análisis de la información de todo lo actuado donde se encuentra principalmente los aspectos estadísticos e interpretación de los resultados los cuales se hacen a través de tablas y gráficos donde se muestra con claridad lo obtenido con esta investigación.

Finalmente se encuentran las discusiones y conclusiones producto de la investigación realizada así como las recomendaciones y referencias bibliográficas que fueron tomadas como base para este trabajo. Además se pone en consideración la matriz, instrumentos, base de datos, análisis factorial y otros anexos que se desarrollaron para esta investigación.

Los autores

1.1. Antecedentes y fundamentación científica, técnica o humanística

1.1.1. Antecedentes

Antecedentes internacionales

Cevallos (2013) en su investigación titulado “*Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, dirección provincial agropecuaria de Santa Elena – Ecuador*”, tuvo el objetivo de determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral, mediante un estudio que involucre a directivos, personal administrativo y operativo orientado al diseño de un modelo de gestión para fortalecimiento del desempeño laboral. El estudio expresa a la investigación de campo, con una muestra de 51 sujetos. Se llegaron a las siguientes conclusiones: El Modelo de Gestión para la Unidad del Talento Humano de la Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, contiene procesos administrativos establecidos en los subsistemas de gestión del talento humano de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), que han permitido establecer mecanismos de admisión acordes a las competencias técnicas que son necesarias en las diferentes unidades que conforman la dirección. El Modelo se constituye en una herramienta que guía la aplicación de los lineamientos pertinentes que permitan sistematizar las funciones del cargo, así como el grado de responsabilidad del funcionario de acuerdo a la naturaleza del departamento requirente. El fortalecimiento del desempeño laboral del talento humano, está basado en programas de capacitación, tanto en lo administrativo como en lo técnico, contribuyendo a elevar el rendimiento integral en cada una de las áreas, beneficiando al cumplimiento de los objetivos institucionales planteados. Los indicadores dentro del proceso de evaluación son los pertinentes y apropiados, ya que nos permitirán compilar información adecuada del rendimiento y capacidades desarrolladas en un determinado lapso de tiempo, lo que facilitará la toma de decisiones en cuento a ascensos o capacitaciones específicas en las diferentes áreas donde se encuentre debilidades marcadas.

Chacha (2009) en su trabajo titulado “*Plan de mejoramiento del desempeño docente para la unidad Educativa Santa María Mazzarello. Quito*”, tuvo el objetivo

de elaborar una propuesta de mejoramiento del desempeño docente para la Unidad Educativa Santa María Mazzarello, el tipo de investigación fue descriptivo de diseño no experimental. Se llegó a las siguientes conclusiones: El bajo nivel de desempeño docente es el responsable del bajo, nivel de rendimiento o bajo desempeño estudiantil. Asimismo en otra conclusión el ministerio de Educación tiene un grado de significatividad en el bajo nivel de desempeño, porque a través de departamento de supervisión que debe asesorar y velar por la parte técnica, poco o nada ha realizado para superar ciertas falencias pedagógicas identificadas en los docentes. En este mundo de cambios múltiples y certezas mínimas, los docentes no podemos ser estacionarios, ahora más que nunca implica estar en continua innovación, pues caso contrario seremos maestros del siglo veinte para niñez y juventud del siglo XXI. En la actualidad, es necesario entrar en la cultura de la evaluación institucional, ya que esta brinda una visión hacia donde direccionar la gestión educativa con certeza.

Flores (2012) en su investigación titulada *“Desempeño docente y su relación con orientación a la meta, estrategias de aprendizaje y auto eficacia: un estudio con maestros de primaria de Lima*. Tuvo el objetivo de describir las percepciones que poseen respecto de sí mismos los profesores de Educación Básica de 1º y 2º ciclo de las escuelas dependientes de la Corporación Municipal de Viña del Mar, de las competencias que movilizan y ponen en acción en la preparación para la enseñanza, la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje de los estudiantes, de la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes y las responsabilidades sociales y cómo son evaluados por sus superiores jerárquicos en esas mismas competencias los profesores de Educación Básica del 1º ciclo. Metodológicamente, la investigación se enmarca en la perspectiva de un estudio empírico. El estudio se realiza en dos etapas, la primera con la autoevaluación de doscientos cuatro profesores del segundo ciclo básico (de 5º a 8º Básico) en veintinueve escuelas básicas dependientes de la Corporación Municipal de Viña del Mar para el Desarrollo Social, la segunda etapa con la autoevaluación y evaluación de doscientos ochenta y cuatro profesores del primer ciclo básico (primero acuarto básico) en cuarenta y dos escuelas básicas dependientes de la Corporación Municipal de Viña del Mar para el Desarrollo Social,

la participación de los profesores fue voluntaria, habiéndose extendido la invitación a participar en el estudio a las cuarenta y cuatro escuelas básicas que constituyen el universo de los establecimientos de Educación Básica Municipalizados de la Comuna de Viña del Mar. Chile. En este estudio las competencias que moviliza el profesor, en su desempeño profesional, son ubicadas en el contexto de la realización de sus actividades pedagógicas, siguiendo el ciclo total del proceso educativo dividido en cuatro áreas o dominios: preparación de la enseñanza, creación del ambiente para el aprendizaje, el acto de enseñar y la relación con su entorno y su propia reflexión profesional. En cada uno de estos dominios subyacen cuatro preguntas básicas que todo profesor se debe hacer: ¿Qué es necesario saber?, ¿Qué es necesario saber hacer? , ¿Cuán bien se debe hacer? y ¿Cuán bien se está haciendo?

Hernández y Hernández (2011) en su trabajo de investigación titulado “*Visión estratégica en la administración del talento humano en las organizaciones*”. tuvieron el objetivo de analizar la visión estratégica en la administración del talento humano en las organizaciones. El tipo de estudio fue básico, de diseño documental y de campo. Se llegó a las siguientes conclusiones: El talento humano, aparte de residir de forma individual, se manifiesta también en los equipos de trabajo; esta tipología se conoce como talento organizativo. La taxonomía del talento, se puede considerar de dos formas: individual y organizativo. Sin embargo, cada organización necesita un tipo de talento; en función de sus intereses y necesidades, que como consecuencia, requiere de estrategias distintas. Éste, a su vez, puede revelarse en múltiples formas o de categorías: directivo, comercial, técnico, operativo, profesional e indistintamente. Es preciso señalar que, cada uno necesita distintos procedimientos, según las distintas formas y/o capacidades del talento. El talento humano se ha convertido en la clave para el éxito organizacional, ya que sin él, sería prácticamente imposible innovar y enfrentar las exigencias actuales y futuras del entorno, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones y siempre pensar que las propuestas metodológicas que se utilicen deben implementarse en su totalidad para

lograr la sinergia funcional del proceso. Una vez logrado éstos, lo que resta es dirigir el talento hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán los resultados deseados.

Perozo (2013) en su tesis titulada *“El orientador como gestor del talento humano en el proceso de desarrollo de personas*. Maracaibo: Universidad Del Zulia”, tuvo el objetivo de establecer el perfil profesional del orientador para la gestión del talento humano en el proceso de desarrollo de personas en el contexto educativo universitario, específicamente en el Instituto Universitario Tecnológico READIC –UNIR del municipio Maracaibo, el tipo de investigación corresponde a un método mixto de diseño no experimental, con una muestra de 3 sujetos. Se llegó a las siguientes conclusiones: El establecer estas competencias básicas del orientador como gestor del talento humano en el proceso de desarrollo de personas no significa que sean las únicas, ni son inalterables, ni estáticas, ni definitivas, sino que estas se deben adaptar a las diferentes condiciones del profesional, y que constantemente debemos estar en innovación, evolución y cambio para adaptarnos a las continuas transformaciones que experimenta la organización. Coincidiendo con lo planteado por Chiavenato (2002), se deben cumplir las condiciones de: tomar en cuenta el conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante está desempeñando de manera de obtener competencias específicas y por lo tanto, debe existir un manual de “cómo” deben desempeñarse las tareas o atribuciones. El diseño de programas de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas, que se pueden tomar en cuenta la actitud, el interés, el conocimiento, sobre una competencia específica que se desea aprender y las necesidades que haya de estas, realizar un plan de acción, brindarle herramientas a los compañeros. El realizar actividades que promueven la fuerza interior que concretiza el dinamismo y energía propia, garantizando la ejecución del trabajo en equipo a través de la motivación y estimulando el desarrollo de la calidad del trabajo. Es necesario promover a través de lineamientos teóricos el desarrollo del talento humano por competencias en nuestra mención orientación, constituyéndolo como elementos fundamentales de intervención a organizaciones, siendo éste, un medio innovador para su fortalecimiento como disciplina. Además, es necesario garantizar la existencia de suficientes competencias laborales en el profesional de orientación,

para asegurar que quienes realizan las actividades cumplan con la calidad correspondiente.

Antecedentes nacionales

Alarcón (2014) en su trabajo de investigación titulado “*Clima Organizacional y el desempeño docente en los cebas de la UGEL N° 06 Ate, 2013*”, tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la percepción del desempeño docente en los Cebas de la UGEL N° 06 Ate, 2013. Estudio no experimental que contó con la participación de 80 docentes a quienes se les encuestó utilizando un cuestionario para medir el clima organizacional y un cuestionario para medir la percepción del desempeño docente. Luego del procesamiento de datos se concluyó que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la percepción del desempeño docente en los Cebas de la UGEL N° 06, con un nivel de significancia de 0,05 y con un nivel de correlación 0.730 y $p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$.

Gutiérrez (2011) realizó una investigación denominada “*La Gestión del Talento y la Generación de Valor en la Empresa*” desarrollado en la escuela de postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Lima – Perú , con una muestra de 120 sujetos con una metodología descriptiva con lo cual arribó la siguiente conclusión: Gestionar el Talento Humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado, gestionarlo es el reto principal que toda organización tiene que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán los resultados deseados. La Gestión del Talento no ha de limitarse a los trabajadores más brillantes sino a los de alto potencial. El talento, como capacidad de una persona de añadir valor a la organización puede y debe desarrollarse y mejorarse tanto en el ámbito intelectual como emocional.

Idone (2012) en su tesis “*Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de Ventanilla*”.

Lima, Perú tuvo el objetivo de determinar estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución educativa de Ventanilla. La investigación fue desarrollada bajo la metodología descriptiva. La muestra queda conformada 41 docentes, tomado para su estudio de variables de estilos de liderazgo del director democrático, autoritario, laissez faire y capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales y resultados de su labor educativa. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario de estilos de liderazgo y otro de desempeño docente ya validado. La confiabilidad del instrumento de estilos de liderazgo obtuvo un coeficiente Alpha global de .945*, el instrumento de desempeño docente obtuvo un coeficiente Cronbach de 0.956. Los resultados demuestran que un (51.22%) de docentes están medianamente de acuerdo con el estilo democrático y en la responsabilidades en el desempeño de sus funciones el (41.4%) está en el nivel medio. Se concluye que el estilo de liderazgo democrático del director incrementa la participación de los docentes en las actividades de la institución educativa.

Saccca (2010) en su tesis *“Relación entre clima institucional y el desempeño docente académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA) del distrito de San Martín de Porres. Lima, Perú: UNMSM”*. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Educación. Tuvo el objetivo de determinar y evaluar si existe relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA) del Distrito de San Martín de Porres. La investigación fue de Tipo Básico, Diseño No Experimental y de corte transversal. Se llegaron a las siguientes conclusiones: A) Del Contraste de la Hipótesis General, se obtuvo un Valor $p = 0.000 < 0.05$, por lo que podemos afirmar, que existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA) del Distrito de San Martín de Porres. La Correlación Conjunta arrojó 0.768, que caracteriza a un Clima Institucional de bueno. B) Del Contraste de la Hipótesis Específica 1, se obtuvo un Valor $p = 0.032 < 0.05$, por lo que podemos afirmar, que existe relación en los Recursos Humanos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica

Alternativa (CEBA) del Distrito de San Martín de Porres La Correlación Parcial arrojó 0.483. C) Del Contraste de la Hipótesis Especifica 2, se obtuvo un Valor $p = 0.004 < 0.05$, por lo que podemos afirmar, que existe relación en los Procesos Internos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA) del Distrito de San Martín de Porres. La Correlación Parcial arrojó 0.522. D) Del Contraste de la Hipótesis Especifica 3, se obtuvo un Valor $p = 0.000 < 0.05$, por lo que podemos afirmar, que existe relación en los Sistemas Abiertos con el desempeño Académico - los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA) del Distrito de San Martín de Porres. La Correlación Parcial arrojó 0.547.

Scott (2011) en su investigación titulado *Predominio de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los instructores en las escuelas de perfeccionamiento de oficiales del ejército*. Tuvo como objetivo determinar cómo influye la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los profesores de las escuelas de perfeccionamiento de oficiales del ejército. La investigación fue de tipo descriptivo, explicativo y causal, con enfoque cuantitativo, el diseño no experimental. Concluye que los valores morales adquiridos por los instructores y personal directivo influyen favorablemente en la gestión educativa, dado que su importancia radica en que nos inserta de manera eficaz a la vida social, orienta lo que vamos a hacer y promueve el respeto a nosotros mismos; teniendo en cuenta que la gestión educativa debe supervisar la instalación de programas educativos y evaluar sus logros, formular políticas y asesorar el diseño curricular de la institución. Que el desarrollo de competencias, conocimientos, habilidades y actitudes durante la formación profesional, permitirá obtener resultados alentadores en la evaluación instructiva que se realice. Asimismo tenemos que las características más resaltantes de la formación profesional son el desarrollo personal, aprendizaje permanente, identidad y el trabajo en equipo. Además los resultados que se logran con la evaluación instructiva son el control, la evaluación continua y las decisiones a tomar.

1.1.2. Fundamentación científica

1.1.2.1. Bases teóricas de gestión del talento humano

Definición de gestión del talento humano

Para empezar podemos tomar en cuenta a Chiavenato (2010, p. 68) para quien la gestión del talento humano “son las habilidades de cada persona en el proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática en la cual se desarrollan habilidades en función de los objetivos establecidos”.

Se puede decir también que la gestión del talento humano es la actividad que busca cumplir los objetivos de la organización mediante la aplicación de conocimientos de los mejores talentos, es el cumplimiento efectivo de los procesos de gestión, es la ejecución de tácticas compartidas, y consigue la atención adecuada de los colaboradores.

Ayuda a encontrar grandes talentos y tomar en cuenta sus conocimientos. Es el conjunto de etapas del comportamiento organizacional de una administración que toma en consideración las estrategias más adecuadas.

Para Chiavenato (2010, p. 70) talento humano “no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otras”. La gestión del talento humano busca descubrir, incorporar, destacar y retener a las personas que tienen un altas capacidades.

Hace mención a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como partes de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen. (Werther et al., 2003, p. 6).

También, Marina (2003), hace mención a gestión del talento humano de la siguiente manera: En un mundo de cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las empresas sean inteligentes. Que sepan aprovechar todas las capacidades de sus empleados, todas las posibilidades de la organización, toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos. No se trata de contratar a un montón de superdotados, sino hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Se busca tener al personal más adecuado para lograr los objetivos, metas.

Objetivos de la gestión del talento humano

Los colaboradores son el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consistente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. (Chiavenato, 2004, p. 9).

Uno de los Objetivos de la Gestión del Talento Humano es hacer que las personas ayuden a las organizaciones a cumplir con sus objetivos y tratar que el colaborador de la empresa se sienta a gusto en su puesto de trabajo, con el fin de que realice sus tareas de manera satisfactoria. Los colaboradores dependiendo de la manera que se les trate, pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización, esta orienta al personal, apoyada en los siguientes objetivos:

Contribuir con la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.

Permitir competitividad a la organización.

Dotar a la organización de empleados bien entrenados y motivados.

Hacer posible el incremento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.

Incrementar y mantener la calidad de vida en el trabajo.

Gestionar el cambio.

Determinar políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Relevancia de la gestión del talento humano

En terminos generales, los trabajadores están insatisfechos con el empleo actual, o con el clima organizacional imperante en un momento determinado, y eso se ha convertido en una preocupación de muchos gerentes. Tomando en cuenta esta posición, se deja establecido que las transformaciones que se operan en la fuerza de trabajo, se harán más importantes en el camino.

El uso técnico científico del talento humano constituye el soporte estratégico de las organizaciones, considerando a las personas como factor principal o agente generador de una ventaja competitiva en el entorno. De ahí, el incremento en el rubro correspondiente a la inversión económica mas no como gasto en los procesos de selección, formación, compensación y evaluación de personal. Para las organizaciones el talento humano de sus colaboradores, representa el recurso más valioso y difícilmente cambiabile, esto se debe a la dependencia existente entre la empresa y el colaborador. (Barros, 2010, p. 29).

Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. (Chiavenato, 2002).

En toda empresa, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han producido una gran influencia en esta y en el desempeño de los colaboradores.

En el pasado se decía que al ser humano era un simple medio de producción, es decir su trabajo era una apéndice de las maquinarias; posteriormente se prestó atención en las relaciones sociales del ser

humano y se reflexionó sobre las motivaciones que tenía la persona para su autorrealización; y en último lugar se vio la necesidad de dar origen a la concepción del ser humano como hombre complejo. La complejidad del hombre mostro que este podía tomas diferentes formas de motivación emitidas por las características propias de cada organización y dotarlo de talento pero sobre todo de éxito. (Barros, 2010, p. 29).

La Dirección del talento humano es una serie de toma de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

Elementos del proceso administrativo del talento humano

Para Stoner et al. (2002) “un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar de que el hecho de los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean” (p. 16).

Según Chiavenato (2004) “se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados” (p. 16).

Así pues, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. Es por eso que toda empresa debe dar una atención especial a todos sus colaboradores.

Planificación

Según Chiavenato (2004) “la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro, desempeño organizacional y deciden sobre los recursos y tareas necesario para alcanzarlos de manera adecuada” (p. 17).

La planificación se orienta hacia el futuro; hacia lo que debe lograrse y cómo hacerlo. En esencia, la planificación incluye transacciones de la gerencia que determinan los objetivos para el futuro y los medios apropiados para lograrlos. El resultado de esta función es un plan, un documento escrito que especifica los cursos de acción que la empresa tomará. (Donnelly et al., 1997, p. 142).

Organización

Según James Stoner et al. (2002) “organización es un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización” (p. 12).

La organización busca los medios y recursos que permitan llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos. (Chiavenato, 2004, p. 17).

Dirección

Para Stoner et al. (2002) “la dirección es un proceso que implica dirigir, mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección” (p. 13).

La dirección presenta la propuesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia, la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las personas a alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales. (Chiavenato, 2004, p. 18).

Control

Según Stoner et al. (2002) “control es el proceso que permite que el gerente deba estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas” (p. 13).

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

Según Chiavenato (2004) “el control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido” (p. 18).

El control constituye la cuarta función administrativa, ya que este proceso depende de la planificación, de la organización y de la dirección para formar el proceso administrativo. La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planteó, organizó y dirigió, se ajusten, tanto como sea posible, a los objetivos establecidos.

Procesos de la gestión del talento humano

Actualmente la gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros aspectos relevantes.

Sintetizando y analizando los seis procesos a estudiar: Admisión de personas, aplicación de personas, compensación de las personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas.

Admisión de personas

Chiavenato (2002) señala a la admisión de personas como “procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas” (p. 13).

Las organizaciones no pueden desarrollar ni crecer por si solas, necesitan de las personas para poder trabajar, las organizaciones escogen a los empleados que desean que laboren en sus instalaciones, y las personas escogen a las organizaciones donde anhelan trabajar y aplicar sus esfuerzos.

La admisión de personas actúa como una especie de filtro en el cual las organizaciones eligen a los candidatos capaces de adaptar fácilmente sus características personales a las características de la organización, como tal comprende dos temas a estudiar.

Toda organización para el cumplimiento de sus actividades necesita contratar personal eficiente y eficaz, con el fin de que realicen sus tareas encomendadas de manera correcta.

Reclutamiento de personas: “El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH para abastecer su proceso selectivo” (Chiavenato, 2004, p. 95).

Selección de personas: “La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización” (Chiavenato, 2004, p. 111).

Entre las técnicas de selección más utilizadas están: entrevistas, pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, de personalidad y técnicas de simulación.

Entrevista de Selección. Es una de las técnicas más usadas, se encuentra integrada por el entrevistador y el entrevistado por medio de un dialogo, conocido como proceso de comunicación.

Pruebas conocimientos o de capacidades. Las pruebas de conocimiento permiten determinar cuál es la noción de cada colaborador, es decir, evaluar la información que ha retenido la persona de acuerdo al campo técnico y profesional, en cambio las pruebas de capacidad permite evaluar el desempeño de las tareas.

Pruebas Psicométricas. Mide la manera porcentual las habilidades y aptitudes de cada individuo, permitiendo tener un diagnostico en los resultados futuros de acuerdo al desarrollo del colaborador.

Pruebas de personalidad. Permiten los aspectos de una persona sea su carácter o personalidad (como la motivación, frustraciones, compromiso de cada individuo).

Técnicas de simulación. Es una técnica dinámica puede grupal o individual, aparte de las pruebas psicológicas y de las entrevistas que por lo general se realizan, al candidato deberá dramatizar el puesto de trabajo que posiblemente va a desempeñar. Debe ser aplicada esta técnica por un especialista como por ejemplo un psicólogo.

Aplicación de personas

Para Chiavenato (2004) son “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional, diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño” (p. 13).

Este proceso permite delegar cargos asumiendo el cumplimiento de cada actividad que se haya designado a un miembro de la organización.

Diseño de cargos. “El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos” (Chiavenato, 2004, p. 167).

Evaluación del desempeño. “La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en el que cumple los requisitos de su trabajo” (Milkovich y Boudreau, 1999, p. 165).

La evaluación del desempeño es una herramienta utilizada para conocer y medir las potencialidades del trabajador. Toda evaluación es un proceso para

estimular el valor, la excelencia, y las cualidades de alguna persona. La evaluación del desempeño consiste en inspeccionar las actividades que desempeña cada miembro de la organización, con el fin de determinar su productividad.

Compensación de las personas

Para Chiavenato (2004) son “procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales” (p. 14).

De acuerdo al desenvolvimiento de cada persona en base a su esfuerzo laboral, las empresas deberán considerar la importancia de recompensar al personal ya sea económicamente o con beneficios sociales, con el fin de que las personas se sientan motivadas en la organización.

Remuneración: La remuneración es la compensación que recibe cada colaborador de la organización a cambio de sus servicios prestados. “Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor diaria, incluido sus beneficios sociales” (Werther et al., 2003, p. 331).

Incentivos: “Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos con base en el desempeño y no a la antigüedad o en las horas que se haya laborado” (William, 2000, p. 358).

Para Chiavenato (2002, p. 259) “es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro”. Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas y sanciones para dirigir el comportamiento de sus miembros.

Beneficios y servicios: “Beneficios son los pagos financieros indirectos ofrecidos a los empleados. Incluyen salud y seguridad, vacaciones, pensiones,

planes de educación, descuentos en productos de la compañía, etc.” (Dessler, 1997, p. 236).

Desarrollo de las personas

Para Chiavenato (2004) son “procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración” (p. 14).

Las personas constituyen el principal activo de la empresa, por esta razón nace la necesidad de que reciban una capacitación adecuada, con el fin de que realicen sus actividades de manera eficientes.

Los elementos a estudiar en ésta parte son:

Entrenamiento: Según Certo (1998) “es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos” (p. 274).

La educación profesional comprende tres etapas ligadas entre sí, pero diferenciadas entre ellas: Formación profesional: prepara al hombre para ejercer una profesión; · perfeccionamiento o desarrollo profesional: perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión; y, entrenamiento: adapta al hombre para cumplir un cargo o una función.

Programas de cambio: Chiavenato (2000) afirma que “las personas se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican sus comportamientos y sus actitudes, tienen nuevas motivaciones, crean nuevos problemas. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tanto que otros se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación” (p. 586).

Cultura Organizacional. La única manera de cambiar las organizaciones es transformando su cultura, esto quiere decir cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. Cada organización es un sistema complejo en la que laboran personas con diferentes creencias, aptitudes, expectativas, valores y modos de vida; un sistema humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios.

Cambio Organizacional. Cambio organizacional es la manera como el sistema establecido vive el cambio que se está implantando. El cambio es una sucesión de hechos, es una modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional.

Comunicación: Porret (2001) indica que la “comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas en busca de una relación del comunicado que se emite” (p. 501).

En la comunicación no solo se emite el mensaje, sino también se recibe una respuesta y nuevamente se comunica ante esta respuesta. Todo esto se lo realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

En términos generales existen dos tipos de comunicación: Comunicación verbal: se expresa mediante el uso de la voz; y, Comunicación no verbal: se expresa a través de un lenguaje corporal como gestos y movimientos.

Mantenimiento de personas

Según Chiavenato (2000) “el mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales, e higiene y seguridad en el trabajo” (p. 398).

El éxito de una organización dentro de lo que es la gestión de personas, está en aplicar adecuadamente los recursos humanos, es decir; captar el personal idóneo, mantenerlo satisfecho con lo que hace, motivado y asegurando las condiciones físicas, psicológicas y sociales que estimulen la permanencia en la

organización y el compromiso con ella a través de la consecución de los objetivos organizacionales. Se encamina bajo los siguientes parámetros:

Disciplina: La disciplina es el autocontrol que las personas realizan sobre sus tareas. Las personas ajustan sus comportamientos a las reglas organizacionales, mientras que la organización examina las metas y el alcance de los objetivos. “La conformidad pura y sencilla de las personas con las reglas y normas que la organización establecía, porque eran adecuadas al alcance de los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2002, p. 368).

Higiene, seguridad y calidad de vida: “La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas” (Chiavenato, 2002, p. 390).

La salud mental contiene todos aquellos aspectos psicológicos y sociológicos del ambiente laboral que actúan positivamente sobre el comportamiento de los individuos, evitando así los efectos emocionales como el estrés y el cansancio. Los elementos más importantes de la higiene laboral son:

Ambiente físico de trabajo: Iluminación, ventilación, temperatura, ruidos, olores, colores.

Ambiente psicológico de trabajo: Relaciones humanas agradables, tipo de actividad motivadora, estilo de gerencias, democrática y participativa, eliminación de posibles fuentes de estrés.

Aplicación de principios de ergonomía: Máquinas y equipos adecuados a las características humanas, mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas, herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

Seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios prevención de robos. La seguridad en el trabajo son todas aquellas medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas practicadas por las personas para reducir las condiciones inseguras del ambiente y evitar accidentes futuros.

Monitoreo de personas

Para Chiavenato (2002) “monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación” (p. 416).

Monitorear es crear una autonomía del individuo, puesto que la organización crea el ambiente de confianza para que los colaboradores desarrollen su libertad y creatividad, bajo una disciplina y responsabilidad otorgada por la empresa bajo los esquemas del logro de los objetivos, misión y visión organizacional.

Base de datos: “Todas las personas, desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir sus responsabilidades, a través de la difusión de información” (Chiavenato, 2002, p. 416).

El sistema de información proporciona la adecuada visibilidad para que los gerentes de línea y los empleados puedan dirigir y trabajar frente a metas y objetivos variables y complejos. Mientras más información se tenga, es menor la incertidumbre de las decisiones que se van a tomar.

Sistema de información gerencial: “El sistema de información de RH está planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir la información relacionada con los recursos humanos, de modo que los gerentes puedan tomar decisiones eficaces” (Chiavenato, 1998, p. 559).

Gestión del talento humano por competencias

Para la implantación de un modelo de competencias existen varios caminos, algunos de los cuales ya han sido dejados de lado, al ser superados por nuevas tendencias. En todos los casos se parte de la definición estratégica que cada organización posea, su Misión y Visión.

Según Barros (2010) las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

Competencias cardinales: Aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.

Competencias específicas: Requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas y, adicionalmente, con un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos. (pp. 30-31).

“La motivación humana es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias, esta se define como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural, que energiza, orienta y selecciona comportamientos” (Barros, 2010, p. 31).

Existen tres sistemas importantes de motivación humana: Los logros como motivación; el poder como motivación; y, la pertenencia como motivación.

El desarrollo y la movilidad de empleados y los nuevos métodos de selección constituyen el encuadre necesario de un esquema de dirección del empleo y de las competencias. Debido a los complejos escenarios del fin de siglo dentro del mundo laboral, requieren: Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar las necesidades actuales; planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan; y, adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

Etapas de la gestión del talento humano por competencias

Se consideran cuatro etapas: Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias; evaluación; seguimiento y mejoramiento continuo; y, ventajas del modelo.

Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias

Este paso consiste en diseñar una malla curricular de los cursos que el trabajador debe desarrollar para mejorar el desempeño que llevaba hasta ese

momento en su puesto de trabajo y también desarrollar y reforzar las competencias necesarias para ese fortalecimiento.

Esta etapa nace de la especificación de las necesidades que le es menester solucionar a la empresa, es necesario resolver esto a través de entrenar al personal para reforzar sus capacidades, la manera de conformar un esquema práctico para comenzar un plan de entrenamiento de los trabajadores es por medio de un análisis con criterio, de las competencias requeridas por cada trabajador, para cada puesto de trabajo, creando de esta forma un puesto de trabajo en base a criterios de desempeño. (Arrobo, 2013, p. 25).

Es importante destacar que las competencias que queremos pulir, destacar, o potenciar de los trabajadores, tiene relación con las competencias técnicas (duras: conocimientos, habilidades), los cursos, entrenamientos o formación, y mucho de las competencias motivacionales (blandas: motivación, rasgos del carácter, actitudes conceptos de uno mismo).

Según Arrobo (2013) los principales pasos para desarrollar este plan:

Reunir a un panel de expertos en el puesto objeto del plan y los puestos donde se encuentran los candidatos que especificarán los criterios de desempeño esperados en el puesto.

Generar, mediante el panel de expertos, una relación de tareas y características, y consultar a los ocupantes del puesto para recoger sus opiniones acerca de que tareas y características personales contribuyen al éxito en el puesto de trabajo en cuestión.

Identificar a los ocupantes con el mejor desempeño del puesto objetivo y de los puestos ocupados por los candidatos a éste, utilizando para ello los criterios de actuación establecidos por el panel de expertos.

Realizar entrevistas con detenimiento a los ocupantes del puesto objetivo y de los que le preceden tanto a los de desempeño superior como a los de desempeño adecuado, a fin de descubrir lo que hacen y como lo hacen.

Elaborar un modelo de competencia de las personas que ocupan el puesto objetivo y los puestos ocupados por los candidatos a éste, identificando las competencias que necesitan todos los ocupantes del puesto, pero centrando la atención en aquellas competencias que más contribuyen a obtener un desempeño superior o sobre la media.

Aplicación de los nuevos planes de capacitación en un programa continuo de capacitación e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas del recurso humano. Una vez definidas las competencias, y perfiles profesionales, es necesario esquematizarlo en un programa de capacitación. (pp. 26-27).

Este programa debe mantener un grado de flexibilidad que permita su modificación en el tiempo, de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa, derivadas a cambios externos o internos (nuevas tecnologías, nuevas leyes, cambio de mercado, etc.).

Las nuevas competencias y perfiles profesionales deben ser incluidos en cada una de las áreas del manejo o gestión del recurso humano.

Evaluación

La evaluación de las competencias definitivamente no proviene de la aprobación curricular escolar formal, en el que diplomas y pergaminos son la tónica, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas (evaluación de incidentes críticos).

Una de las características de las competencias es su posibilidad cierta de ser mensurable y evaluable, por ello en los países industrializados la evaluación de las competencias se lleva a cabo por organismos de gobiernos, que evalúan las competencias en un proceso de certificación de las mismas. (Arrobo, 2013, p. 28).

Para el contexto institucional y más en detalle del funcionamiento interno de la institución, la evaluación/certificación de las competencias debe realizarse dependiendo de la etapa en que se encuentra el trabajador.

Seguimiento y mejoramiento continuo

Para completar este modelo, es necesario, el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva.

El seguimiento, entendido como la observación en el tiempo de la intervención realizada, que en el caso puntual de la gestión por competencias es la observación de la evolución de las competencias de los empleados de una empresa, constituye un factor crítico, como elemento estratégico de desarrollo continuo y de cuya retroalimentación alimentaremos las modificaciones futuras, ya que como hemos analizado antes, la era actual se caracteriza por su permanente estado de cambio, su tecnología que avanza a pasos agigantados, lo que hace necesario que los funcionarios se capaciten y “actualicen” sus competencias en forma permanente y continua. (Arrobo, 2013, p. 29).

Ventajas del modelo

La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos y en el desarrollo de su talento humano, por motivos que varían desde la inexistencia de políticas y estrategias de administración, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como recurso de la empresa que puede constituirse en una ventaja competitiva.

Para Arrobo (2013, p. 30) la gestión por competencias, además de suplir estas lagunas aporta innumerables ventajas como:

La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.

El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.

El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.

El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose en un proceso de Ganar-Ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

Dimensiones de la gestión del talento humano

Para la presente investigación se han considerado tres dimensiones: Selección de personal, capacitación del personal y desarrollo del personal.

Dimensión 1: Selección de personal

Se entiende por selección, el proceso por el cual se escoge entre varios candidatos a la persona o personas adecuadas para el cargo indicado. El candidato o los candidatos debe cumplir con una serie de requerimientos establecidos para desempeñar la actividad; luego de haber pasado por análisis de hoja de vida, verificación de referencias, entrevistas individuales y grupales, visita domiciliaria, exámenes médicos, aplicación de pruebas de conocimiento y personalidad, entre

otras, dependiendo de lo establecido por la empresa para seleccionar el personal idóneo.

La selección de personal es el procedimiento, técnico, mediante el cual se pretenden descubrir y medir atributos personales, con el fin de determinar que postulantes se encuentran en mejores condiciones para desempeñar determinadas actividades, y lograr mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. (Chiavenato, 1988, p. 185).

Los departamentos de Gestión Humana emplean el proceso de selección para la contratación de nuevo personal, el cual se base en tres elementos esenciales, según Wherter y Davis (2008) son:

La información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesarios.

Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.

Los candidatos que son esenciales para conformar un grupo de personas entre los cuales se puede escoger. (p. 181).

Con lo expuesto se puede establecer en gran medida el éxito del proceso de selección, con la adecuada información del análisis de puestos, acordes planes de recursos humanos y calidad de los perfiles de los solicitantes.

Para el mismo Chiavenato (2002) “el proceso de selección se basa en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse. Las exigencias dependen de los datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el cargo” (p. 111).

El conjunto de etapas que comprende el proceso de selección no es un fin, sino que más bien se puede definir como un medio para que la organización alcance sus objetivos, mediante la imposición de ciertos parámetros como presupuesto y

políticas que pueden incidir en el proceso; aunque se destaca que se alcanzan con mayor facilidad las metas cuando éstas son claras, acordes con las circunstancias del medio y que se contribuya también alcanzar los logros establecidos.

Dimensión 2: Capacitación del personal

“Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (Nash, 1989, p. 229).

Capacitar es una actividad de aprendizaje, pero es un aprendizaje que no se dicta en un ámbito educativo específico como en escuelas, institutos, etcétera sino que se da en un ámbito laboral. Por esto uno de los mayores desafíos que deben enfrentarse para que sea exitosa implica pensar en el de qué manera se logra que en un ámbito laboral donde los empleados concurren para trabajar y, en el caso de estudiar, lo hacen voluntariamente a una institución educativa, funcione una actividad de capacitación.

Entrenamiento es el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. “El entrenamiento se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo, y está dirigido a ayudar a que los empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito” (Chiavenato, 2002, p. 306).

Según Gómez (2007) los pasos de la capacitación son: Evaluación de necesidades; objetivos; diseño; y, evaluación del proceso de capacitación. (p. 73).

Según Rodríguez (2007) los tipos de capacitación son:

Capacitación para el trabajo. Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.

Capacitación de pre ingreso. Se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios

y desarrollar las habilidades y/o destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto.

Inducción. Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y a la organización lo más rápido posible.

Capacitación promocional. Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

Capacitación en el trabajo. La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal a las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

Adiestramiento. Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades, destrezas de trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Capacitación específica y humana. Consiste en un proceso educativo, aplicando de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Desarrollo. Este comprende la formulación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación. Educación formal para adultos. Son las acciones realizadas por la organización para apoyar a la persona en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.

Integración de la personalidad. La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia sí mismos y hacia su grupo de trabajo.

Actividades recreativas y culturales. Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y su familia con el fin de que se integren al grupo de trabajo, así como el de que desarrollen su sensibilidad y capacidad de creación intelectual y artística. (p. 255).

La capacitación o entrenamiento que se le debe dar a todo el Personal, juega un papel muy importante, ya que cuando una persona no fue capacitada tiende a hacer mal su función. Sin embargo, cuando fue capacitada, la mayoría de las veces suele realizarlo bien y en muchas ocasiones es reconocido por los mismos clientes. Pero, no se trata únicamente de entrenar a la persona las primeras semanas de trabajo, se busca estar en una permanente capacitación para desterrar malos procedimientos, actitudes y estar adelante e innovar.

Dimensión 3: Desarrollo del personal

Para Chiavenato (2002) son “procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración” (p. 14).

El desarrollo de personas se ocupa y preocupa por educar al personal, enseñarle lo que no sabe y en ocasiones perfeccionarlo. Propone que las personas se comuniquen y aprendan entre ellas y compartan su conocimiento tácito y lo hagan explícito (Friedman, Hatch y Walter, 2000).

Desde el punto de Friedman et al (2000), los objetivos del desarrollo de carrera, planificación de sucesiones y formación podrían ser: Aumentar la productividad (mejorando la motivación); mejorar la base de conocimientos de la empresa (desarrollo en base a resultados); informando al personal (que conozcan los objetivos y metas); aumentar el valor de la propiedad intelectual (llevando a cabo lo anterior); y, asignar sucesores adecuados al puesto.

Para el desarrollo de las personas se necesita capacitar al personal y desarrollarlos como personas, para lo cual Rivas (2002), dice que la capacitación es el proceso que desarrolla el aprendizaje del personal de la empresa, modificando sus conocimientos para lograr los objetivos de la empresa.

Rivas (2002) define el desarrollo humano como el proceso que busca el desarrollo de los miembros de la empresa, perfeccionando permanentemente las habilidades técnicas y humanas que ayuden al personal a lograr sus objetivos

personales y de la empresa. Con esto no sólo se pretende modificar las habilidades o la conducta sino también las actitudes para que los beneficios no sean sólo para la empresa, sino también para el personal que labora en ella.

1.1.2.2. Bases teóricas de Desempeño docente

Definición de desempeño docente

Es el cumplimiento de las funciones profesionales, que en sí mismo, se encuentra determinado por factores asociados al propio docente, a los alumnos y al entorno. Se determina desde la ejecución desde lo que sabe y puede hacer, la manera cómo actúa o se desempeña, y por los resultados de su actuación.

Quando hablamos de desempeño hacemos alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. En este sentido, la evaluación del desempeño docente hace referencia al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo. (Chiroque, 2006, p. 60).

Es cuando el profesional posee dominio de contenidos, métodos, técnicas y que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos. Debe participar de formas variadas para ayudar en los procesos pedagógicos.

No solo debe abarcar su capacidad de transmisión de sus conocimientos sino también debe tener criterio para aprovechar al máximo los escasos recursos educativos. Y agrega que la falta de mobiliarios y recursos educativos en determinados centros educativos no debe ser la disculpa para decir que la calidad de la enseñanza podría ser mejor si se contara con tales recursos. El trabajo debe ser con creatividad. (Vidarte, 2005, p.45).

Fernández (2002) señala que: “El desempeño docente, cuando se aborda desde la perspectiva subjetiva, se asocia con la forma cómo cada maestro valora

la calidad de su trabajo y la satisfacción que experimenta con ella, cuando se enfoca desde una perspectiva objetiva, se relaciona con la cuantificación de los indicadores que se evalúan” (p. 391).

Según Montenegro (2003) menciona que “el desempeño docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno” (p. 18).

De la misma manera, Montenegro (2003) se refiere sobre el desempeño docente como:

El proceso del desempeño laboral del docente está centrado en una tarea basada en la investigación continua de su propia actuación, de esta manera irá tomando conciencia de las situaciones que se le presentan lo cual se determina 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. (p.23).

La formación profesional pone el conocimiento para abordar el trabajo educativo con claridad, planeación previa, ejecución, organizada y evaluación constante. A mayor calidad de formación, mayor posibilidad de desempeñarse con eficiencia. Asimismo, Entre mayores sean las condiciones de salud física y mental, mejores posibilidades tendrá para ejercer sus funciones.

Plantea Bretel (2002), las formas como conciben al docente: “un apóstol, un servidor público, un trabajador del gobierno, un educador...” (p.2) entre otras definiciones, dice que es limitar el papel que el docente desempeña en su labor educativa; según el presidente del colegio de profesores de Chile (citado en Bretel, 2002), debe ser un profesional con dominio de un saber específico y complejo, que decide con niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabora estrategias de enseñanza, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus alumnos.

Deben asumirse como profesionales expertos en procesos de enseñanza y aprendizaje.

Esta visión profesional, supone concebir a los docentes como actores sociales de cambio, como intelectuales transformadores y no sólo como ejecutores eficaces que conocen lo que enseñan.

Asimismo Bretel (2002), dice que “el buen desempeño profesional de los docentes, así como de cualquier otro profesional, puede determinarse tanto desde lo que sabe y puede hacer, como desde la manera cómo actúa o se desempeña, y desde los resultados de su actuación” (p. 9).

La vocación y la satisfacción con la labor que realiza constituyen dos factores cuya incidencia es el desempeño de los docentes (...) cuanto mayor satisfacción experimente con su labor, al sentirse comprometido e identificado con ella, al percibir que su labor es reconocida por la comunidad y que sus proyectos futuros comprendan a la labor que realiza, mejor será su desempeño profesional. (Domínguez, 1999, p.22).

Es así para redondear la idea, el desempeño es acción principal de calidad para el servicio educativo, por lo que el docente debe comprender la conducta humana de sus estudiantes, estar bien informados para generar enseñanzas nuevas con gran fluidez verbal, tener un espíritu creativo para impartir conocimientos significativos y satisfacer las necesidades de sus estudiantes; amen de mostrar actitudes, posición ética-moral intachable, abundante paciencia y búsqueda permanente de la satisfacción de sus pupilos.

Teorías de desempeño docente

El docente es un profesional de la educación. Es un trabajador en la educación; por lo mismo, las teorías del desempeño están referidas a entender los factores actuantes de ese mismo proceso. Para Klingner y Nabaladian (2002) “las teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre la satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento” (p. 252).

Teoría de la equidad

Como su nombre lo indica básicamente sostiene que está relacionada a la percepción del trabajador con respecto al trato que recibe: justo o injusto. Esto se refleja para Klingner y Nabaldian (2002):

En la lealtad, en expresiones de buena voluntad y en una mayor eficacia en su trabajo dentro de la organización. Aunque la teoría es clara la dificultad estriba en que muchas veces esta percepción está más vinculada a un estado mental basado en juicios subjetivos. No obstante, significa que la imparcialidad y el buen trato, son elementos fundamentales, apareciendo con igual peso la buena comunicación entre el directivo y los subordinados. Esta equidad está constituida por dos aspectos: a) el rendimiento; b) y la equiparación con otros. En el primer caso es la comparación de su aporte o rendimiento con su trabajo y la retribución que recibe en relación con otras personas. (p. 253).

Teoría de las expectativas

De acuerdo a Klingner y Nabaldian (2002) esta teoría se centra:

En los sentimientos de satisfacción de los empleados, que de este modo irradia un mejor desempeño laboral con respecto a otros. Son tres los factores identificados: a) el alcance que un empleado cree que puede tener al realizar el trabajo al nivel esperado; b) la evaluación del empleado con el consecuente reconocimiento mediante gratificaciones o sanciones como resultado de que se alcance o no el nivel esperado en el desempeño; c) La importancia que el empleado concede a estas gratificaciones o sanciones. (p. 253).

Es indudable que esta teoría nos permite comprender muchas de las reacciones positivas o negativas en el desempeño del trabajador, ya que como ser humano también tiene expectativas y metas. Donde Maciel (2005) afirma que “en el imaginario de nuestra sociedad (...) el perfil del docente ideal se sustenta sobre el mito que sobre valora la vocación (docente se nace, no se hace), minimizando la

formación. Se estructura sobre la creencia, casi mágica, de que la enseñanza es una labor sencilla (enseñar: tarea fácil)” (p. 80).

Tipos de desempeño docente

Según Montenegro (2003) destacan tres tipos de desempeño docente:

Desempeño como acción situada

El desempeño consiste en cumplir con el deber que se tiene, de modo que esto surge en base a una serie de acciones en el campo educativo. Al mismo tiempo, este desempeño se convierte en una competencia que llega a ser medida, porque está conformada por muchas habilidades, valores y comportamientos que muestran los docentes con sus alumnos.

Este criterio es reforzado por Montenegro (2003) cuando manifiesta: “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 niños y jóvenes a su cargo” (p.19).

Desempeño determinado por factores

Según Montenegro (2003, citado en Medina, 2010) existen varios factores que se interrelacionan con el desempeño, destacaremos tres importantes:

Docente.- Cuanto mayor sea su formación profesional, tendrá mayores posibilidades de desempeñarse con eficiencia, puesto que reconoce su compromiso con su trabajo siendo puntual, responsable con sus actividades pedagógicas, participativo con las diferentes actividades de la institución, dando a conocer así su gran espíritu de motivación hacia los demás; a todo ello debemos añadir su salud física y mental, acompañado de su bienestar general que dependen de sus condiciones de vida, satisfacción de sus necesidades y afecto.

Estudiante.- Las condiciones con las que deben contar son parecidas a la de los docentes, dependiendo éstas de las condiciones de la familia y su entorno. Si los estudiantes son motivados y demuestran interés en sus

aprendizajes, notaremos que la labor del docente a sido satisfactoria, cumpliendo así con el plan de estudios.

Contexto.- Está conformado por la institución con sus recursos físicos en buenas condiciones y humanos con relaciones de afecto, autonomía y cooperación. Si el contexto cuenta con un proyecto educativo claro, permitirá al docente desempeñarse a cabalidad. (p. 14).

Desempeño en campos de acción

Según Montenegro (2003, citado en Medina, 2010) todo docente tiene que volcar sus funciones en campos de acción como: en sí mismo, en el aula, en la institución y en el ámbito sociocultural.

En sí mismo.- Corresponde a su gran formación y la organización de su vida personal, esto es primordial para que el docente se pueda desempeñar satisfactoriamente con entusiasmo, tranquilidad y dedicación al trabajo formativo e integral de los educandos.

En el aula.- Este ambiente es el más importante, puesto que aquí la acción del docente se da en forma directa con los niños y jóvenes. Para ello se pasa por tres momentos importantes. El primero es la planeación, aquí destaca el diseño curricular, para ser estructurado a las áreas de trabajo. El segundo momento es la preparación, que consiste en el desarrollo de los contenidos, los aprendizajes esperados y significativos. El tercer y último momento está constituido por la organización donde se prepara el ambiente físico con todos los equipos y materiales necesarios para desarrollar las experiencias pedagógicas.

En la institución.- Es un campo de acción del docente, donde se relaciona con los diferentes miembros de la comunidad educativa armonizando, fortaleciendo las relaciones y enriqueciendo el contexto, aportando así al proyecto educativo institucional.

En el contexto sociocultural.- Comprende las interrelaciones que surgen con las demás instituciones de la comunidad y sociedad. Aquí se comparten actividades académicas, artísticas, deportivas, etc. Que son revertidas en el trabajo educativo. (p. 15).

Factores que influyen en el desempeño docente

En estos momentos de cambio, son muchos los factores que influyen en el desempeño docente. Mencionamos algunos factores que tienen influencia significativa en el desempeño docente: formación inicial y capacitación permanente de los profesores, motivación, relación profesor-alumno, vinculación escuela-familia y clima institucional.

Formación inicial y capacitación permanente de los profesores

Uno de los factores que inciden en la vida escolar sobre todo en la actuación docente es la formación inicial y capacitación permanente de los profesores. Para afrontar los efectos de los cambios sociales, muchos autores ven de suma importancia la necesidad de que los profesores reciban una formación adecuada y permanente.

Marcelo (2008) afirma que el nivel de formación de los ciudadanos, y sus capacidades de emprendimiento e innovación está directamente relacionado con el valor de las sociedades actuales. Él dice: "... los conocimientos, en nuestros días, tienen fecha de caducidad; y ello nos obliga, ahora más que nunca, a establecer garantías formales e informales para que los ciudadanos y profesionales actualicen constantemente su competencia. Hemos entrado en una sociedad que exige de los profesionales una permanente actividad de formación y aprendizaje" (p. 37).

Mañú y Goyarrola, (2011) señalan que: "Con una actitud positiva hacia la formación estaremos en condiciones de usar los nuevos recursos de manera que mejoren la calidad de nuestro trabajo. Las nuevas tecnologías permiten descargar al profesor de tareas repetitivas y dedicar tiempo a atender otras tareas" (p. 35).

Motivación

La motivación de los profesores es un requisito previo para conseguir alumnos motivados. Mañú y Goyarrola, (2011), define la palabra motivación “como una simpatía hacia un objetivo que impulsa a realizar el esfuerzo necesario para alcanzarlo” (p. 52).

Normalmente, la motivación está a la base de las respuestas a las necesidades, deseos, objetivos, metas, y expectativas. Sirve como un motor que da fuerza para lograr algo. También, despierta ilusión e interés hacia el trabajo y hace más ágil y fácil la tarea educativa. Si el docente es eficaz en la intervención sobre la motivación del alumnado, puede conducir su conducta y determinar el ambiente del aula y el rendimiento académico.

Según Mañú y Goyarrola (2011) hay distintos tipos de motivación vinculadas bien a factores internos como a externos. Un ejemplo de la motivación intrínseca se centra en despertar el interés de los alumnos en aprender. Otro tipo de motivación está relacionada con la autoestima; a través de ella el sujeto afianza sus capacidades, intereses y habilidades. Cuando los alumnos descubren sus competencias, tienen mayor interés y esfuerzo en el desarrollo del aprendizaje y en la superación y la mejora personal. La autoestima parte del conocimiento de la realidad personal; en consecuencia, para acometer cualquier trabajo es importante el conocimiento previo de las propias capacidades. Otro tipo de motivación se apoya en la valoración social, que supone la aceptación, aprecio y aprobación que la persona recibe de los demás. Esta motivación extrínseca se basa en los refuerzos, recompensas o premios que sirven de estímulos para el logro de objetivos o metas.

Relación profesor-alumno

Es compleja pero juega un papel importante para lograr y facilitar la adquisición de aprendizajes significativos en este momento. Morales (2008) señala cómo claves de la relación profesor – alumno dentro del aula las siguientes:

La importancia de la relación profesor- alumno es en los resultados no pretendidos, pero sí conseguidos. El impacto e influjo de la relación profesor–alumno va más allá de los conocimientos y habilidades que

enseñan. Lo más importante de la actividad como profesores son: Incidencia en valores, actitudes, hábitos, motivación, en cómo se ven a sí mismos. Desde esta perspectiva, que no se limita a contemplar el mero aprendizaje de las asignaturas como el único o más importante objetivo, la relación con los alumnos dentro del aula cobra toda su importancia.

El cómo de la relación de los profesores con los alumnos, la calidad de la relación y el impacto global en ellos va a depender sobre todo de las propias actitudes de los profesores y cómo se ven a ellos mismos como profesores. La relación de los profesores con los alumnos no se limita a lo que suele asociar a la expresión relaciones humanas (ser abiertos, amables, etc.); abarca todas las dimensiones del proceso de enseñanza – aprendizaje que se desarrolla en el aula, se comunica con lo que hace: dando estructura de aprendizaje, orientando y etc....Una buena relación con los alumnos sin eficacia en la tarea docente no es una buena relación vista desde una perspectiva integral.

La influencia es mutua entre profesores- alumnos. La actitud de los profesores hacia los alumnos condiciona la actitud de los alumnos hacia ellos. Las expectativas de los profesores hacia algunos alumnos se traducen en conductas que les orientan y estimulan; esa misma actitud deben tenerla con todos. Una mala relación de los profesores con los alumnos, les pueden causar la falta de interés, motivación, etc. a los alumnos. Los profesores siempre pueden explorar recursos y estrategias para mejorar la relación y estimular a los alumnos. (pp.115 -118).

Procurar esta buena relación puede ser difícil con algunos alumnos: con frecuencia los que van peor son los que más guerra le dan a los profesores y a veces unos pocos consumen de casi todas las energías de los profesores. Es difícil prescindir de las emociones y sentimientos pero esos alumnos también son los alumnos de los profesores.

Hay momentos y situaciones dentro del aula que se prestan más a examinar, y a potenciar, la relación de los profesores con los alumnos. Una de esas

situaciones son las preguntas orales hechas en clase, momentos en los que literalmente se relacionan activamente con los alumnos.

Otro ámbito importante de relación – comunicación con los alumnos es el que se da en torno a la evaluación y los exámenes. En este terreno tiene más garantizada la receptividad de los alumnos en dos puntos, clave de la tarea docente: orientar y motivar. En la evaluaciones frecuentes, breves y más informales, el beneficio de los alumnos y al mismo tiempo de los profesores se puede superar con mucho el coste (de tiempo, energías) que supone para el profesor.

La relación personal de los profesores con los alumnos dentro del aula abarca todo lo que ya hacen como profesores y se puede convertir como un vehículo para que la tarea docente trascienda la propia asignatura y los alumnos pueden aprender cosa importante para su propia vida. Descuidar la relación con los alumnos puede ser la gran ocasión de pérdida en el desempeño docente.

Vinculación escuela-familia

La relación entre la familia y la Institución Educativa es imprescindible y, al mismo tiempo, difícil en el momento actual.

Díaz (1999) señala que hay necesidad de establecer una relación armónica entre la escuela y la familia y si ambos asumen el papel complementario que necesita la educación, hay bastantes garantías de que los resultados serán satisfactorios. Indica que:

Es indispensable solicitar insistentemente el apoyo de los padres...nuestra tarea educativa sería incompleta si no contáramos con el auxilio moral de las familias y para conseguirlo procuraremos que vengan con frecuencia a la Academia... (Con ellas) trataremos de todo cuanto pueda interesar a nuestros alumnos. (p. 258).

Sabemos que la realidad familiar hoy es una realidad compleja y cambiante; configurada por múltiples elementos: la cohesión, la comunicación, el clima

afectivo, la motivación a la responsabilidad, los estímulos para el desarrollo cognitivo, la valoración positiva. Estudios indican que el rendimiento académico está relacionado con las vivencias del niño en su ambiente familiar.

Clima institucional

Las primeras definiciones de clima parece que surgen hacia 1930 según una investigación que finalmente concluyó indicando que el clima es función de la relación entre la persona y su entorno.

Chiavenato (2001), Afirma que “una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (p. 221).

Para Marin (2002), el clima organizacional “es el conjunto de las percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros” (p. 78).

El clima institucional es un conjunto de características permanentes, que describen una organización. Es la percepción del Sistema Institucional junto con otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una Organización. “No existe consenso en cuanto a lo que el término significa”. Es decir, el clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por las diversas actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

Competencias del desempeño docente

Para Zabalza (2007) la competencia “es una zona de intersección en la que actúan los conocimientos y las habilidades para realizar acciones bien fundamentadas y eficaces, que la competencia implica reconocer cuál es la acción necesaria para resolver una situación problemática y saber ejecutarla” (p. 11).

Para Calero (1996) el concepto “competencias” es:

Un saber hacer o un saber actuar en forma responsable y validado en un contexto profesional particular, combinando y movilizandolos recursos

necesarios (conocimientos, habilidades, actitudes) para lograr un resultado (producto o servicio), cumpliendo estándares o criterios de calidad esperados por un destinatario o cliente” (p.12).

Otra definición que se puede considerar es:

Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” (Levy-Leboyer, 1997, p. 34).

Asimismo, Zúñiga (2007), la define como “un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral” (p. 25).

Con respecto a las dificultades de la evaluación docente, Calero (1996) menciona que la institución entraría en conflictos a través de:

La obtención de información de desempeño para la toma de decisiones y la búsqueda de desarrollo por parte de los educadores.

La búsqueda de retroalimentación válida y la búsqueda de recompensas de los educadores.

La obtención de información de desempeño y la búsqueda individual de autoimagen y recompensas. (p. 43).

Finalmente, Villasmil (2008) sostienen que las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo

que “una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral” (p.19).

Estos componentes es el saber, que es el conjunto de conocimientos que permite a la persona realizar comportamientos incluidos en la competencia y el saber hacer que son las habilidades y destrezas para aplicar el conocimiento (Salazar y Paravic, 2005).

Dichas habilidades, complementadas con el conocimiento, son los que van a repercutir en el aprendizaje de los alumnos.

Evaluación del desempeño docente

Es algo que varía en la forma, pero no en la base o fondo de las diferentes teorías. Asimismo, la evaluación del desempeño docente es tan importante y necesaria como la evaluación del alumno. En la medida que la evaluación arroje resultados con mínimo margen de error, es posible que la toma de decisiones, sobre la base de estos resultados, contribuyan a mejorar la calidad de la enseñanza y, consecuentemente, del aprendizaje.

Como en toda actividad de evaluación según Martín (2010) es:

La información que se obtiene puede ponerse al servicio de distintas funciones que puede ser motivo de rechazo por su carácter ambiguo, es decir, cuando se confunde la función formativa con una con consecuencias ligadas a las condiciones laborales y otra con respecto a una clasificación a partir de sus competencias profesionales. Sin embargo, ambas funciones son legítimas y necesarias, pero es imprescindible distinguir claramente entre ellas y que el docente sepa en cada momento cuál es el propósito del proceso que se está llevando a cabo. (p. 101).

Así, refiere Mateo (2005) “la evaluación presenta un valor formativo exclusivo el cual goza de un marco de referencia para que de esta manera se pueda medir la calidad de la docencia” (p. 8).

Entonces, la evaluación de la práctica docente como función formativa lo que busca es identificar aquellos aspectos en los que el profesor tiene que mejorar. Pero teniendo simultáneamente a la mano un sistema de formación que pueda apoyarle. Martín (2010) añade que cuando estas dos piezas, evaluación y apoyo mediante formación, se encuentran bien articuladas, la evaluación puede llegara percibirse como ayuda lo cual favorece que se vaya introduciendo en la cultura del profesorado.

Por ende la evaluación de los docentes debe ser entendida no como un instrumento tenebroso sino según Alvarado (2006) como:

Una herramienta estratégica para posibilitar su mejor desempeño profesional y un mejor nivel de relaciones en aras del logro del objetivo final, el aprendizaje del alumno, y de otros sub objetivos implícitos, como su propia estabilidad y superación. Permitiendo ganar una mayor confianza en sí mismo, mejorar las relaciones con sus colegas, alumnos y padres de familia, mejorar su acción didáctica, acostumbrarse a trabajar en equipo, estimular su superación, mejorar el currículum, coadyuvar a la evaluación de la institución educativa. (p.90).

Así como también la evaluación debe a su vez servir para identificar a los mejores profesores y aprovechar al máximo sus capacidades para la mejora de la institución educativa. Un ejemplo de esto lo constituyen los programas de profesores mentores responsables de tutelar a los noveles que se trata de una iniciativa de enorme importancia ya que los primeros años de experiencia de un docente son fundamentales para la calidad de su profesión y que por tal razón es necesario prestarles apoyo específico que complete su formación y valorar en qué medida van adquiriendo las competencias imprescindible.

La evaluación en sí es un proceso complejo y por tal existen muchas definiciones que de acuerdo a Rosales citado por Rueda y Landesman (1999) puede ser definida como “el conjunto de acciones que tiene como propósito determinar el valor de los logros alcanzados, con respecto a los objetivos planteados, en relación con la enseñanza” (p. 121).

Para Valdés (2000) afirma que la evaluación del desempeño docente es “una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente” (p. 3).

En este sentido, la evaluación del desempeño docente según Vásquez (2009) hace referencia “al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo” (p.20).

Se puede decir entonces que el desempeño docente se encuentra ligado directamente a la evaluación el cual como refiere Mateo (2005) implica dos objetivos propios del mismo:

El primero con relación al conjunto de elementos interdependientes o también llamados sistemas que buscan recoger, procesar información y emitir un juicio de valor respecto algún sujeto o objeto, el cual deberá asignar adecuadamente las valoraciones correspondientes para su validez y confiabilidad. El segundo incurre en lograr cambios efectivos relevantes en la mejora del sistema educativo a través del proceso de toma de decisiones (p. 19).

Cabe señalar que según Bretel (2002) en su propuesta para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente refiere que para realizar cambios constructivos a favor de la mejora de la calidad educativa es:

Lógico conocer el desempeño docente real y esto implica de algún modo un proceso de evaluación que provoca sentimientos adversos de desconfianza, miedo e inseguridad por parte de algunos docentes , siendo reacios, pero que sin embargo, esto puede cambiar logrando impartir en ellos una cultura evaluativa que consiga el sentir valioso, agradable y hasta deseable del ser evaluado y que busque mediante su colaboración y compromiso no solo el aprendizaje y el crecimiento personal de sus

estudiantes, sino también estimular el crecimiento personal y profesional de los docentes. (p. 22) .

Afirmando lo dicho Artunduaga (2005) concibe que:

Evaluar para mejorar forma parte de la convicción, de los profesionales que se desempeñan en el aula y en la institución educativa, son educadores comprometidos con la formación de sus estudiantes y se involucran como personas en esta tarea con todas sus capacidades y valores. Por tanto busca contribuir al mejoramiento de su labor y por consiguiente al mejoramiento de los aprendizajes y desarrollo de los estudiantes, identificando mediante la evaluación de desempeño, las necesidades de desarrollo de conocimientos y competencias propias de la docencia. La evaluación es un medio que permite conocer los aciertos y las equivocaciones, verificar si los procesos para alcanzarlas metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o inconveniente con respecto a los propósitos. Esto permite crear alternativas de mejoramiento que comprometan a todos los actores del sector educativo para avanzar más rápidamente. (p. 2).

Finalmente, podemos decir que la evaluación del desempeño docente significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que tiene, en un tiempo determinado y conforme a los resultados que se esperan en la institución.

Marco del buen desempeño docente en Perú

Es un instrumento elaborado por el Ministerio de Educación de Perú teniendo a la vista la experiencia nacional e internacional sobre criterios acerca del desempeño profesional de docentes de los sistemas escolares.

El Marco del buen desempeño docente supone que los profesionales que se desempeñan en las aulas, antes que nada, son educadores comprometidos con la formación de sus estudiantes. Supone que para lograr la buena enseñanza, los docentes se involucran como personas en la tarea, con todas sus capacidades y

sus valores. De otra manera, no lograrían la interrelación empática con sus alumnos, que hace insustituible la tarea docente.

Según el MINEDU (2012) el Marco de Buen Desempeño Docente define: Los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente. (p. 17).

Para el MINEDU (2012) el marco de buen desempeño docente presenta cuatro dominios o campos de ejercicio docente:

Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales — materiales e inmateriales — y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos

didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional. (pp. 18-19).

Dimensiones del desempeño docente

Para la presente investigación se han considerado tres dimensiones: Pedagógica, política y cultural.

Dimensión 1: Pedagógica

García et al. (1989) plantea al respecto:

El desempeño docente entendido como la actividad pedagógica profesional del maestro es aquella actividad que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones. Se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas tanto de carácter instructivo como educativo y en condiciones de plena comunicación entre el maestro, el alumno, el colectivo escolar y pedagógico, la familia y las organizaciones estudiantiles. (p. 65).

Según Valdés (2004) la actividad pedagógica:

Es uno de los dominios más complejos del trabajo humano. Su realización exitosa plantea al docente la necesidad de poseer una sólida formación científica, así como profundos conocimientos, capacidades y habilidades pedagógicas. La actividad profesional es aquella actividad que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares en función de los objetivos que plantea la sociedad a la formación de las nuevas generaciones. (p.122).

Según Valdés (2004) la actividad pedagógica profesional del maestro desde un análisis estructural tiene los siguientes componentes:

El objeto, que es aquello a cuya transformación se dirige esencialmente, que es complejo y dinámico por lo que se hace necesario conocer profundamente sus peculiaridades. El objeto es, en esencia, la personalidad del educando y también sujeto de su propio desarrollo y educación. El sujeto, o sea el maestro, que es un elemento portador de las necesidades, motivos y objetivos, que ejecuta sus acciones y operaciones en condiciones cambiantes, y el que al hacerlo también cambia, se transforma. Las condiciones en que se desarrolla, a saber; los factores ambientales, los recursos con que se cuenta, las condiciones económicas, políticas y sociales, el nivel de desarrollo alcanzado por cada uno de los alumnos y por el colectivo estudiantil en su conjunto, por el colectivo

pedagógico y por el propio maestro, así como los contextos en que se desarrollan cada una de las formas de organización de la enseñanza.

Los medios, es decir, los recursos pedagógicos de que se vale el docente para educar, tales como los métodos de enseñanza y de educación, el contenido de la enseñanza y educación, así como lo que se conoce como medios de enseñanza y demás componentes de la didáctica, necesarios para el desarrollo de la enseñanza – aprendizaje. El resultado, que consiste básicamente en lograr la transformación esperada en la personalidad de los alumnos, un cambio en la calidad de sus formación, que se expresa en el sistema de conocimientos, hábitos y habilidades que asimila, las capacidades que desarrolla, así como en las convicciones, normas de conducta y cualidades de carácter que muestra tener. (p. 50).

Dimensión 2: Política

Rivero (2007) opina sobre la responsabilidad del Estado y sus representantes sobre la verdadera situación del docente:

Tratar de responsabilizar solo a los docentes de nuestros bajos niveles educativos es a todas luces injusto. El papel ejercitado por el Estado y sus representantes tiene mucho que ver con la precariedad docente. Hay muchos profesores verdaderamente entregados a su labor y con genuina vocación de maestros. Pero si el sistema no les entrega el mínimo de recursos que una educación de calidad exige, si los recién egresados son fagocitados por un cuerpo docente cansado y en gran parte inamovible en su descontento y su recelo, será difícil reconstruir nuestra educación. (p. 20).

El autor se refiere a las políticas educativas de Perú. La falta de continuidad en las políticas influye sobre manera en el escepticismo magisterial. Los maestros, son testigos y víctimas de los cambios inconclusos que en cada gobierno se han intentado realizar, la mayoría de los cuales han fracasado, incluidos algunos que tuvieron un prometedor comienzo.

Según Vaillant y Cuba (2008) hay cuatro grupos de factores que tienen un importante papel a la hora de pensar en políticas que permitan atraer y retener a buenos profesionales para las tareas docentes:

Valoración social. Es necesario dignificar la profesión mediante una mayor consideración social hacia aquellos que están en actividad y haciendo que los mejores candidatos opten por estudios de docencia.

Entorno profesional facilitador. Habría que construir un ambiente “profesional” que mejore la capacidad del sistema educativo para retener a los mejores profesores en la docencia. Para lograrlo, es necesario brindar adecuadas condiciones de trabajo y una apropiada estructura de remuneración e incentivos. También es importante impulsar modalidades de promoción que eviten que el sistema de ascensos aleje del aula al docente.

Formación inicial y continua de calidad. Aumentando el nivel académico exigido, se debería convertir la formación docente en una carrera atractiva para jóvenes con buenos resultados en la educación media. Para que la formación no quede en mera retórica e incida efectivamente en lo que los docentes hacen en el aula y en lo que aprenden los estudiantes de los centros educativos, habría que disponer de una base de experiencias exitosas para la solución situaciones particulares. Así mismo, habría que incorporar procedimientos de selección rigurosos para tener formadores que respondan eficazmente a los nuevos requerimientos de la formación docente.

Evaluación que retroalimente la tarea de enseñar. Es necesario considerar la evaluación docente como un mecanismo básico de mejora de sistemas educacionales. Los marcos referenciales para la docencia y su evaluación deben constituir la base de los programas de formación inicial, así como de la construcción de las etapas y los requisitos de la carrera docente. (p. 31).

Dimensión 3: Cultural

El termino cultura es aplicado para nuestro fin a las organizaciones escolares, donde cada organización es diferente ya que tiene entre sus miembros

formas afines de comunicarse e interpretar sus propios contextos. De tal manera y partiendo de esta reflexión podríamos decir que ningún centro tiene una cultura igual, de aquí surge la importancia este tema, porque existiendo una forma reguladora de trabajo y resultados educativos, esto no es posible la homogenización. Cada centro como organización escolar tiene y refiere una autonomía diferente a los demás, las personas que en ellas se encuentran son también diferentes, por lo que la cultura organizacional, suma la cultura de todos sus miembros.

La cultura se refiere a todos los comportamientos de un grupo.

Todos los aspectos de la cultura de cada grupo están íntimamente entrelazados en un modelo, que es único para este grupo.

Las culturas cambian debido al contacto entre grupos humanos; a la interacción con el medio natural; a las fuerzas existentes dentro del grupo y a toda la vida social tiene lugar en los grupos. (Armengol, 2001, p. 19).

La cultura se transmite de generación a generación de docentes que van circulando por el centro, haciendo de sus miembros un icono de identidad, ello fortalece o debilita a la organización misma, de tal manera que las filosofías, creencias, valores de cada uno de sus miembros tiene que ver con sus comportamientos y actitudes con los compañeros, con la comunidad y con los estudiantes.

El ciclo de desarrollo de una organización se basa en la síntesis e integración de los diversos aspectos de realidad, conocimientos, sentimientos y valores; necesitando una comprensión global del proceso diacrónico/sincrónico, focalizado en los diversos ejes transversales relativos a las dimensiones que en él intervienen momentos, formas, contenidos, percepciones. En las organizaciones escolares coexisten las siguientes culturas:

Cultura pública, que constituye el conjunto de significados que en los distintos campos del saber y del hacer han ido acumulando los grupos humanos a lo largo de la historia. Esta cultura pública evoluciona y se

transforma con el paso del tiempo y se diferencia en virtud de la distribución espacial de los grupos humanos.

Cultura académica, como selección de contenidos destilados de la cultura pública para su trabajo en la escuela, es el conjunto de significados y comportamientos que se pretende transmitir a las nuevas generaciones.

Cultura social, valores, normas ideas, instituciones y comportamientos que dominan los intercambios humanos en sociedades formalmente democráticas.

Cultura escolar, la escuela, como cualquier otra institución social, desarrolla y reproduce su propia cultura específica.

Cultura experiencia, es la peculiar configuración de significados y comportamientos que los alumnos, de forma particular, han elaborado inducidos por su contexto a lo largo de su vida previa y paralela a la escuela, mediante intercambios espontáneos con el medio familiar y social que los rodea. (Armengol, 2001; p. 61).

Por lo tanto si se quiere generar una cultura organizativa que lleve a todos sus integrantes a una evolución para todos los miembros, de tal manera que se pueda evitar: la apatía, el individualismo, el egoísmo profesional y la misma burocracia académica de la que padecen muchos centros escolares.

1.1.2.3. Definición de términos básicos

Administración de recursos humanos

“Describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos de personal y demuestra las contribuciones que los profesionales del área hacen a este campo” (Werther y Davis, 2004, p. 9).

Beneficios

“Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios” (Chiavenato, 1997, p. 236).

Desarrollo de relaciones humanas

“Conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales o con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano” (Chiavenato, 2002, p. 335).

Desempeño docente

“Es la actuación del docente en relación a cada uno de los aspectos relevantes del ejercicio de su profesión. En esta definición se trata de enfatizar la actuación del docente, lo que hace, cómo enseña, pues esto es en ocasiones la única vía de realización del perfil propuesto” (Acevedo, 2002, p.85).

Desempeño laboral

“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2000, p. 359).

Diseño de cargos

“El diseño de cargos se refiere al proceso por el cual los gerentes deciden las tareas y autoridad por el cargo” (Gibson et al., 2005, p. 395).

Docente

“El docente o profesor es la persona que enseña una determinada ciencia o arte. Sin embargo, el maestro es aquel que se le reconoce una habilidad extraordinaria en la materia que instruye. De esta forma un docente puede no ser un maestro (y viceversa). Más allá de esta distinción, todos deben poseer habilidades pedagógicas para convertirse en agentes efectivos del proceso del aprendizaje” (Montenegro, 2003, p. 43).

Entrenamiento

“El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada” (Chiavenato, 2000, p. 557).

Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo” (Certo, 1998, p. 280).

Gestión del recurso humano

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2002, p. 9).

Organización

“La identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional. Se puede determinar a una organización como una estructura de funciones o puestos formalizados” (Koontz, 2010, p. 65).

Reclutamiento

“Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesara candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo” (Werther et al., 2003, p. 150).

Selección de personas

“La selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados” (Werther et al., 2003, p. 180).

Talento humano

“No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes,

actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otras” (Chiavenato, 2010, p. 70).

1.2. Justificación

1.2.1. Justificación teórica

Es de mucha importancia en una organización, empresa institución educativa, ya que esta permitirá un mejor desenvolvimiento y mayor compromiso de la persona por desempeñar bien su trabajo y por lo tanto lograr un buen nivel de satisfacción y por ende un buen desempeño docente en este contexto se hace necesario que en nuestras instituciones educativas, los directivos y los docentes ser socios para lograr con éxito formar personas con valores, emprendedores y mejores ciudadanos.

1.2.2. Justificación epistemológica

La gestión del talento humano ha renovado las organizaciones, instituciones, empresas y por tanto la ciencia administrativa. Es la responsable del éxito de las empresas donde a las personas que prestan servicios, no se les trata como simples recursos humanos, sino personas con recursos como el conocimiento, el talento, experiencia, creatividad. Las grandes organizaciones invierten en su personal con capacitaciones, líneas de carrera y por lo tanto mejor desempeño y mayor satisfacción.

1.2.3. Justificación metodológica

La investigación se justifica metodológicamente porque se utilizaran instrumentos válidos para la recolección de datos tanto para la gestión del talento humano como para medir el desempeño docente. Además se plantean: Tipo, Diseño de Investigación, aspectos relacionados a la Población, Muestra, las Técnicas de Recolección de Datos, las Técnicas de Procesamiento de Datos, la Presentación de Resultados, la Discusión de Resultados, además de la presentación de las Conclusiones, Recomendaciones y los Anexos dando así cumplimiento a las exigencias de la Escuela de Posgrado de la UCV.

1.2.4. Justificación legal

Esta investigación se ha basado en Normas legales que respaldan la propuesta de esta investigación y aquella que se relacionan con las actividades para la mejora de la calidad educativa establecidas en :

Constitución Política de 1993.

Ley 28044, Ley General de Educación.

Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial.

Ley 28740, Ley del SINEACE.

Ley 30220, Ley Universitaria.

1.3. Problema

La globalización ha traído consigo grandes cambios en todos los ámbitos, con estos cambios llegaron también grandes desafíos, para hacerles frente surgen las “organizaciones inteligentes”.

Para Senge (1990) quienes dirigen las Instituciones Educativas, tanto públicas como privadas se ven en la necesidad de fomentar entre los integrantes de sus organizaciones, principalmente la capacidad creativa y de gestión con el propósito de generar por si mismos nuevas ideas que se concretan en la práctica, en la perspectiva de afrontar nuevas condiciones del mundo globalizado, por ello es necesaria la participación y el diálogo, el trabajo en equipo, el pensamiento en conjunto para suspender los supuestos.

Está comprobado que el clima laboral es un factor fundamental para que una organización sea competitiva dentro de su ámbito, la insatisfacción profesional, la desmotivación, la apatía, el conformismo son síntomas de un clima laboral adverso, que influye negativamente en el desempeño y producción de la organización. Es por esta razón que en muchos países se está le está dando la importancia que merece este tema y las organizaciones están adecuándose a esta realidad, generando cambios dentro de su administración para innovar y crear estrategias que ayuden a crear un clima laboral favorable, ya que ello redundará en

el mejor desempeño de la organización. Estos cambios han originado un fenómeno llamado revolución de la gestión, cuyas principales manifestaciones son: la constitución de la sociedad del saber, la renovación de las organizaciones y la renovación de las ciencias administrativas dentro de las cuales se encuentra la administración y la gestión educativa.

Una de las áreas que más ha experimentado cambios en los últimos años es la gestión del talento humano, antes denominada área de recursos humanos, ha tomado una visión diferente, no solamente en el nombre si no en el concepto mismo, actualmente recibe el nombre de administración de personas o gestión del talento humano.

El éxito de muchas organizaciones empresariales en todo el mundo se debe principalmente a la gestión del talento humano, estas organizaciones invierten en su personal, contribuyendo a su desarrollo individual y también a favorecer las relaciones interpersonales entre el personal de su organización, ya que al administrar talentos, competencias y valores se está garantizando la calidad y productividad empresarial, lo que es fundamental en estos tiempos donde la globalización, la comunicación y el desarrollo tecnológico elevan la competitividad, es la gestión del talento humano la que hace la diferencia, otorgándole una significativa ventaja competitiva a la organización.

Es necesario aplicar la visión de la gestión del talento humano, para ayudar a las personas a lograr su desarrollo personal, mejorando de esta manera las relaciones interpersonales, elevando la efectividad en la labor que realizan y la disposición con la que realizan sus responsabilidades dentro de la empresa. En la actualidad las personas pasan más tiempo en su centro de labores que en su hogar, en las Instituciones Educativas inclusive muchas veces los docentes llevan su quehacer a la casa, dedicando horas para el desarrollo de su labor educativa, lo que muchas veces genera malestar y desmotivación. Al aplicar la gestión del talento humano mejoraría la actitud de los docentes frente a esta realidad, desempeñándose en niveles elevados de su trabajo y por lo tanto logrando los objetivos trazados y una satisfacción laboral.

En los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 se observa que gran parte de los docentes tienen iniciativas y disposición para realizar su trabajo, aportar ideas, sugerencias y proyectos nuevos, pero al observar que sus aportaciones no son recibidas adecuadamente se ha creado un clima laboral negativo, donde existe desmotivación, descontento, descoordinación y muchas veces falta de empatía y de respeto por el otro.

Es importante que en los Centros de Educación Básica Alternativa se implemente una política de gestión del talento humano, para ayudar al personal docente en su desarrollo personal, mejorando las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo, generando un mejoramiento del clima laboral, para que así los Centros de Educación Básica Alternativa mejore sus estándares de calidad, especialmente en estos momentos en los cuales se le está dando más énfasis a asegurar el derecho a una educación de calidad que favorezca el cierre de las brechas de inequidad educativa, promoviendo que las Instituciones Educativas apuesten por la acreditación y certificación de la calidad educativa.

Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del talento humano con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 - 2015?

Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre la selección del personal y nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 - 2015?

¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación del personal y gestión del talento humano con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 - 2015?

¿Cuál es la relación que existe entre el desarrollo del personal y el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 - 2015?

1.4. Hipótesis

Hipótesis general

Hg: La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015.

1.4.1. Hipótesis específicas

H1: La selección del personal se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 - 2015.

H2: La capacitación del personal se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 - 2015.

H3: El desarrollo del personal se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 - 2015.

1.5. Objetivos

Objetivo general

Establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 2015.

Objetivos específicos

Establecer la relación que existe entre la selección del personal y el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 – 2015.

Establecer la relación que existe entre la capacitación y el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 – 2015.

Establecer la relación que existe entre el desarrollo del personal y el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGELN°03 – 2015.

II. Marco Metodológico

2.1. Variables de investigación

Variable independiente: Gestión del talento humano.

Variable dependiente: Desempeño docente.

2.1.1. Definición conceptual

Variable 1: Gestión de talento humano

Según Chiavenato (2010) la gestión del talento humano “son las habilidades de cada persona en el proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática en la cual se desarrollan habilidades en función de los objetivos establecidos” (p. 68).

Variable 2: Desempeño docente

Según Montenegro (2011) el desempeño docente es:

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 (p. 18).

2.1.2. Definición operacional

Variable 1: Gestión de talento humano

Son las puntuaciones obtenidas en la gestión de talento humano mediante un cuestionario tipo escala de Likert con tres dimensiones específicas: Selección del personal, capacitación del personal y desarrollo del personal.

Variable 2: Desempeño docente

Son las puntuaciones obtenidas en el desempeño docente mediante un cuestionario tipo escala de Likert con tres dimensiones específicas de la docencia consideradas en el marco del buen desempeño docente: La pedagógica, política y la cultural.

2.2. Operacionalización de variables

Variable 1: Gestión de talento humano

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable gestión de talento humano

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles
Selección del personal.	Comunicación. Prueba de selección.	Selección del personal: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10.	Bajo Regular Alto
Capacitación del personal.	Capacitar para un mejor desempeño. Inversión.	Capacitación del personal: 11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,	
Desarrollo del personal.	Motivación. Satisfacción.	Desarrollo del personal: 21,22,23,24,25,26,27,28,29,30.	

Fuente: Elaborado para la investigación por las autoras

Variable 2: Desempeño docente

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable desempeño docente

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y Valores	Niveles
Pedagógica	-Planificación.	P1, P2, P3, P4, P5, P6,	Nunca (1)	Bueno
	-Ejecución.	P7, P8, P9 y P10.	Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Regular Malo
	-Evaluación.	TOTAL: 10		
Política	-Identidad	P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18,	Nunca (1) Casi nunca(2) A veces (3)	Bueno Regular
	-Responsabilidad	P19 y P20	Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo
		TOTAL: 10		
Cultural	-Conocimiento	P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28,	Nunca (1) Casi nunca(2) A veces (3)	Bueno Regular
	-Identidad	P29 y	Casi siempre (4)	Malo
	-Participación	P30.	Siempre (5)	
		TOTAL: 10		

Fuente: Elaborado para la investigación por las autoras

2.3. Metodología

El método empleado en este estudio fue hipotético deductivo y un enfoque cuantitativo.

“El método hipotético deductivo consiste en procedimientos que parte de una aseveración en calidad de hipótesis, deducción de las conclusiones que dan contraste con los hechos” (Bernal, 2006, p. 56)

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).

2.4. Tipos de estudio

La investigación fue básica de naturaleza descriptiva y correlacional porque lo primero que haremos será describir y caracterizar la dinámica de cada una de las variables de estudio. Luego mediremos el grado de relación de las variables gestión del talento humano y clima laboral.

Básica, teórica, pura o fundamental porque “se preocupa de recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico – científico” (Valderrama, 2013, p.164)

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).

2.5. Diseño

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: Corte transversal y correlacional.

No experimental: “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables” (Hernández et al., 2010, p. 149).

Es de corte transversal ya que su propósito fue “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:

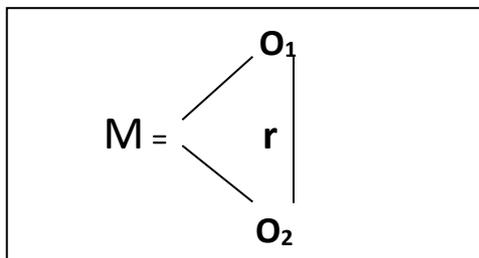


Figura 1. Diagrama del diseño correlacional

Donde:

M : 164 docentes.

O_1 : Observación de la variable Gestión del talento humano.

r : Relación entre variables. Coeficiente de correlación.

O_2 : Observación de la variable desempeño docente.

2.6. Población, muestra y muestreo

2.6.1. Población

La población estuvo conformada por los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL I N° 03 ciclo inicial, intermedio y avanzado.

Tabla 3

Distribución de la población

N°	N° - NOMBRE DEL CEBA	DISTRITO	DIRECCIÓN	TOTAL DOCENTES
1	1035 JOSE DEL CARMEN MARIN ARISTA	LIMA	Av. Nicolás de Piérola N° 1533	8
2	1049 JUANA ALARCO DE DAMMERT	LIMA	Jr. Cusco N°426	19
3	040 HIPÓLITO UNANUE	LIMA	Av. Elvira García y García S/N	17
4	1150 ABRAHAM ZEA CARREÓN	LIMA	Av. Morales Duarez N° 2057	19
5	1071 ALFONSO UGARTE	SAN ISIDRO	Av. Paseo de la República N° 3530	12
6	1070 MELITON CARVAJAL	LINCE	Av. Leónidas Yerovi N° 2120	11
7	PRONOEPSA	BREÑA	Av. República de Portugal N° 525	20
8	ROSA DE SANTA MARÍA	BREÑA LA	Jr. Carhuaz N° 326	22
9	ISABEL LA CATÓLICA	VICTORIA LA	Av. Isabel La Católica N° 872	6
10	ROSA DOMINGA PEREZ LIENDO	VICTORIA LA	Jr. Francisco Almenara N° 432	8
11	1112 VICTOR ANDRES BELAUNDE	VICTORIA LA	Av. San Eugenio N° 600	11
12	1120 PEDRO A. LABARTHE	VICTORIA LA	Av. México N° 2014	17
13	TUPAC AMARU	VICTORIA LA	Av. Del Aire N° 601	14
14	1110 REPÚBLICA DE PANAMA	VICTORIA JESÚS	Av. Bausate y Mesa N° 328	17
15	TERESA GONZALES DE FANNING	MARÍA MAGDALEN	Av. Francisco Javier Mariátegui N° 1063	22
16	MIGUEL GRAU	A DEL MAR PUEBLO	Jr. Libertad N° 1025	20
17	1103 ELVIRA GARCÍA Y GARCÍA	LIBRE SAN	Av. Del Río N° 55	26
18	BARTOLOMÉ HERRERA	MIGUEL	Av. La Marina cuadra 12	17
			TOTAL DOCENTES	286

Fuente: Escala Minedu Perú

2.6.2. Muestra

La muestra estuvo constituida por 164 docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03.

Fórmula:

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

Donde:

n = tamaño de la muestra de una población.....x

Z² = Nivel de confianza..... (1,96)

e² = error estimado..... (5% - 0,05)

p.q = Proporción de la variable de estudio..... (0,5)(0,5) = 0.25

n = Tamaño de la población..... 286

En este estudio, la muestra está conformada por docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03.

Aplicando:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot 286}{(0.05)^2(286 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = 164$$

Tabla 4

Distribución de la muestra

N°	NOMBRE DEL CEBA	NUMERO DE DOCENTES	FH	MUESTRA
	1049 JUANA ALARCO DE			
1	DAMMERT	19	0,82412060	17
2	040 HIPÓLITO UNANUE	17	0,82412060	14
3	1150 ABRAHAM ZEA CARREÓN	19	0,82412060	16
4	PRONOEPSA	20	0,82412060	16
5	ROSA DE SANTA MARÍA	22	0,82412060	18
6	1120 PEDRO A. LABARTHE	17	0,82412060	14
7	1110 REPÚBLICA DE PANAMA TERESA GONZALES DE	17	0,82412060	14
8	FANNING	22	0,82412060	18
9	MIGUEL GRAU	20	0,82412060	16
10	1103 ELVIRA GARCÍA Y GARCÍA	26	0,82412060	21
TOTAL				164

Fuente: Elaborado para la investigación por las autoras

2.6.3. Muestreo

La muestra utilizada es probabilística donde, “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis” (Hernández, 2010, p.176). Por conglomerado, “se denomina así debido a que en la selección de la muestra en lugar de escogerse cada unidad se procede a tomar los subgrupos o conjuntos de unidades, a los que se llaman conglomerados” (Valderrama, 2010, p. 175).

Se seleccionaron 10 Centros de Educación Básica Alternativa y luego se aplicó la muestra calculada de manera proporcional en las 10 Centros de Educación Básica Alternativa.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1.Recolección de datos

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

2.7.2. Instrumentos

Instrumento para medir la gestión del talento humano

Ficha técnica:

Nombre : Cuestionario sobre la gestión del talento humano

Autores : Patricia Judith Vera Aylas

César Augusto Huiza Nuñez

Año : 2014

Lugar : Centros de Educación Básica Alternativa UGEL N° 03

Objetivo : Determinarla gestión del talento humano

Administración: Colectiva

Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente.

Contenido: cuestionario tipo escala de Likert con tres dimensiones específicas: Selección del personal (10 ítems), capacitación del personal (10 ítems) y desarrollo del personal (10 ítems).

Las escalas y valores: Nunca 1, casi nunca 2, a veces 3, casi siempre 4 y siempre 5.

Validez:

Se validó el contenido del instrumento por juicio de expertos conformados por: Mg Augusto Fernández Lara y la Dra. Jessica Palacios Garay quienes realizaron la validez de contenido y determinaron que el instrumento cumplía con los siguientes indicadores: Pertinencia, Relevancia y Claridad.

Instrumento para medir el desempeño docente

Ficha técnica:

Nombre : Cuestionario sobre desempeño docente

Autores : Patricia Judith Vera Aylas

César Augusto Huiza Nuñez

Año : 2014

Lugar : Centros de Educación Básica Alternativa UGEL N° 03

Objetivo : Determinar el desempeño docente

Administración: Colectiva

Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente.

Contenido:

Está constituido por tres dimensiones: Pedagógica (10 ítems), Política (10 ítems) y Cultural (10 ítems).

Las escalas y valores: Nunca 1, casi nunca 2, a veces 3, casi siempre 4 y siempre 5.

Interpretación:

Se establecen las siguientes categorías: Bueno (38-50), regular (24 -37) y malo (10 -23).

Validez:

Se validó el contenido del instrumento por juicio de expertos conformados por: Mg Augusto Fernández Lara y la Dra. Jessica Palacios Garay quienes realizaron la validez de contenido y determinaron que el instrumento cumplía con los siguientes indicadores: Pertinencia, Relevancia y Claridad.

Tabla 5

Fiabilidad del instrumento

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Gestión del talento humano	0.943	30
Desempeño docente	0.634	30

Fuente: Base de datos

El cuestionario para medir la gestión del talento humano presenta una buena fiabilidad y coherencia interna, mientras que el cuestionario de desempeño docente presenta una aceptable fiabilidad.

Tabla 6

Baremos de las variables

Variable / dimensión	Bajo/malo	Regular	Alto/bueno
Gestión del talento humano	<=90	91 – 120	121 +
Selección	<=30	31 – 40	41 +
Capacitación	<=30	31 – 40	41 +
Desarrollo	<=30	31 – 40	41 +
Desempeño docente	<=120	121 – 135	136 +
Pedagógica	<=40	41 – 46	47 +
Política	<=40	41 – 46	47 +
Cultural	<=40	41 – 46	47 +

Fuente: Base de datos

Los baremos o categorías son producto de la suma de los ítem en cada una de las variables o dimensiones, dicho puntaje se clasificó según la tabla anterior para su interpretación cualitativa. Así mismo, los puntos de corte son 50% y 75% del rango original de datos.

2.8. Métodos de análisis de datos

Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se procedió al análisis estadístico respectivo, en la cual se utilizará el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 22. Los datos serán tabulados y presentados en tablas y gráficos de acuerdo a las variables y dimensiones.

Para la prueba de las hipótesis se aplicó el coeficiente Rho de Spearman, ya que el propósito será determinar la relación entre las dos variables a un nivel de confianza del 95% y significancia del 5%.

2.9. Aspectos éticos

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales ya que se trabajaron con estudiantes por lo tanto el sometimiento a la investigación como con la autorización correspondiente de parte de la dirección de la institución educativa como de los tutores por lo que se aplicó el consentimiento informado accediendo a participar en el método.

Asimismo, se mantiene la particularidad y el anonimato así como el respeto hacia el evaluado en todo momento y resguardando los instrumentos respecto a las respuestas minuciosamente sin juzgar que fueron las más acertadas para el participante.

III. Resultados

3.1. Descripción

Tabla 7

Desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	5%
Regular	131	80%
Alto	24	15%
Total	164	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

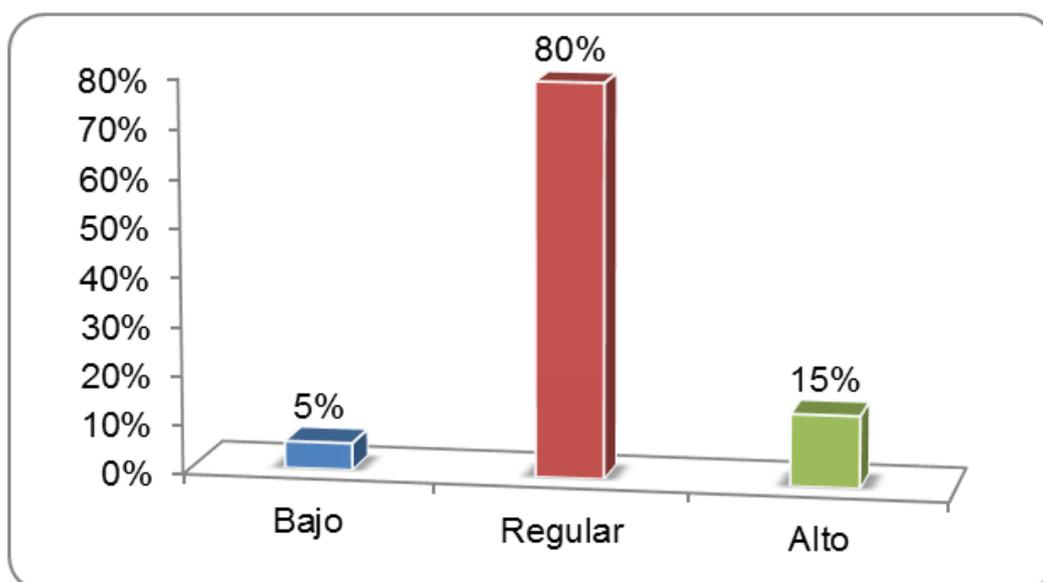


Figura 2. Desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015

Interpretación:

De la tabla 7 y figura 2, se observa que el 80% de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 consideran regular su desempeño docente, mientras que el 5% de los mismos lo consideran como un desempeño bajo.

Tabla 8

Desempeño docente pedagógico en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	40	24%
Regular	83	51%
Alto	41	25%
Total	164	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

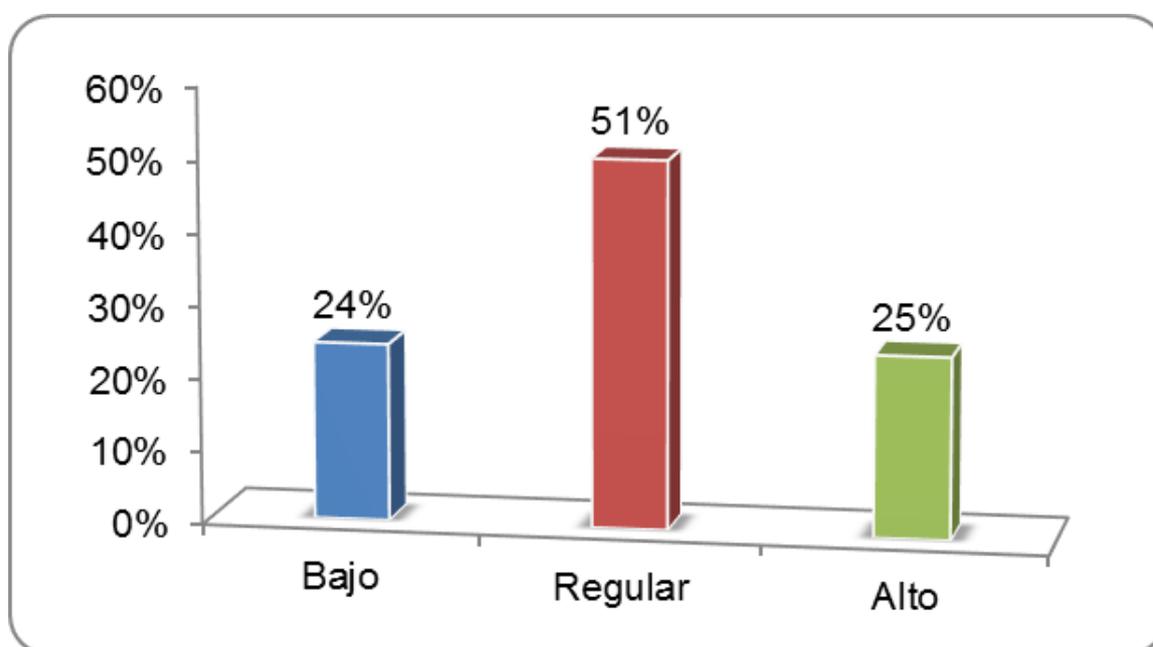


Figura 3. Desempeño docente pedagógico en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015

Interpretación:

De la tabla 8 y figura 3, se observa que el 51% de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 consideran regular su desempeño docente pedagógico, mientras que el 24% de los mismos lo consideran como un desempeño pedagógico bajo.

Tabla 9

Desempeño docente político en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	7%
Regular	141	86%
Alto	12	7%
Total	164	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

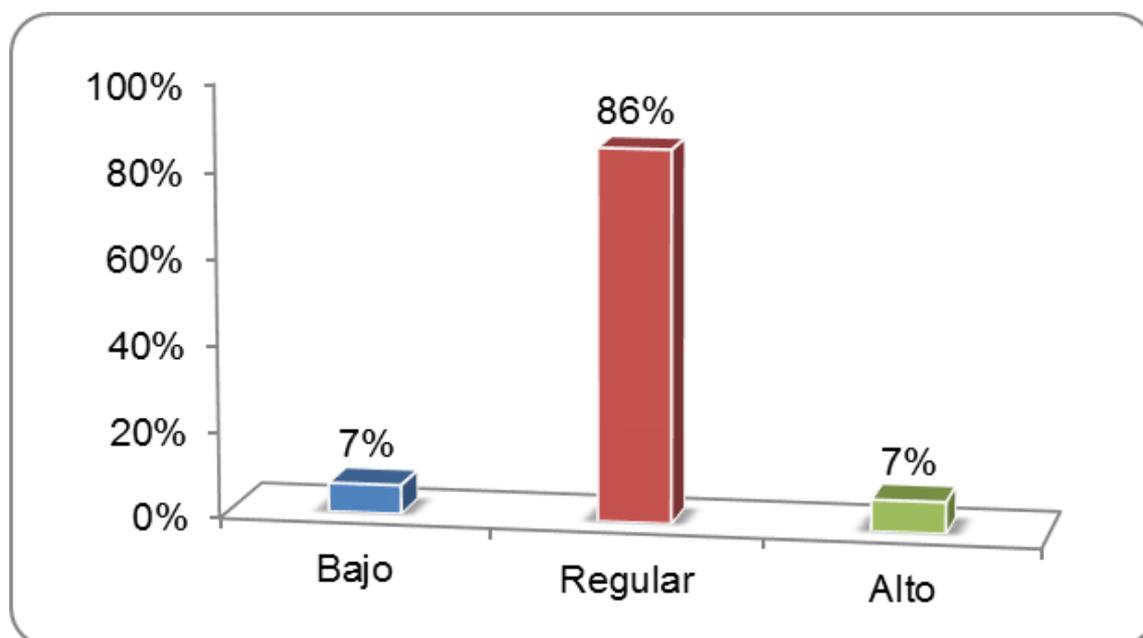


Figura 4. Desempeño docente político en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015

Interpretación:

De la tabla 9 y figura 4, se observa que el 86% de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 consideran regular su desempeño docente político, mientras que el 7% de los mismos lo consideran como un desempeño político bajo.

Tabla 10

Desempeño docente cultural en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	30	18%
Regular	132	80%
Alto	2	1%
Total	164	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

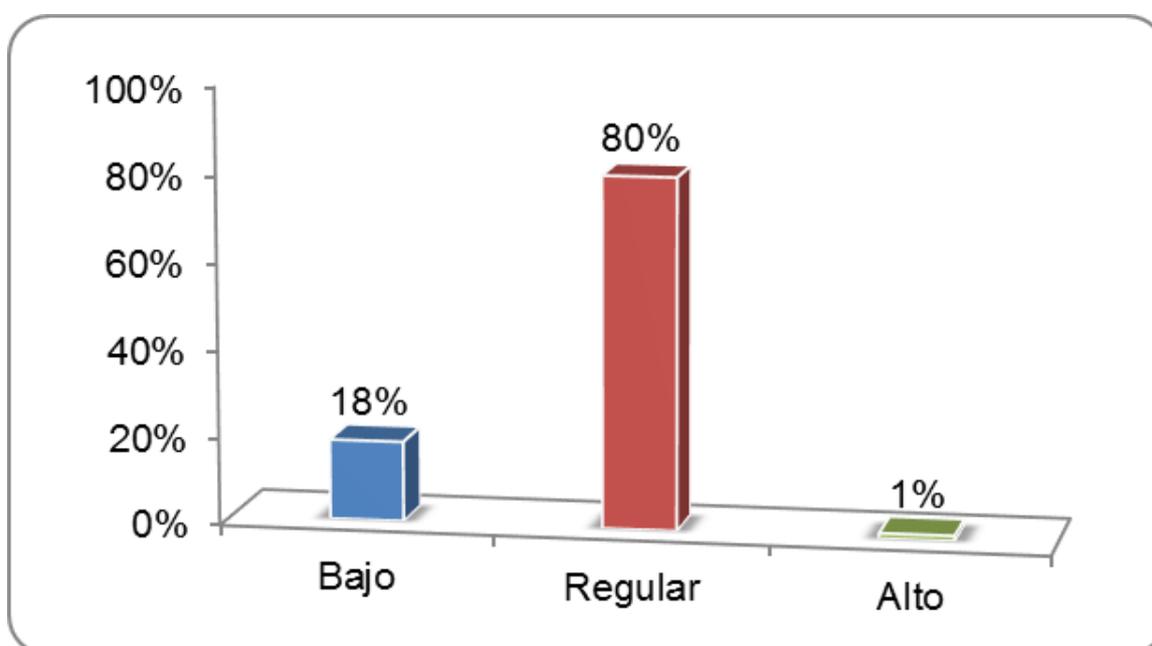


Figura 5. Desempeño docente cultural en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015

Interpretación:

De la tabla 10 y figura 5, se observa que el 80% de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 consideran regular su desempeño docente cultural, mientras que el 1% de los mismos lo consideran como un desempeño cultural alto.

Tabla 11

Gestión del talento humano y el desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015

Gestión del talento humano	Desempeño docente						Total	
	Bajo		Regular		Alto			
	n	%	N	%	n	%	n	%
Malo	9	5%	86	52%	2	1%	97	59%
Regular	0	0%	45	27%	9	5%	54	33%
Bueno	0	0%	0	0%	13	8%	13	8%
Total	9	5%	131	80%	24	15%	164	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

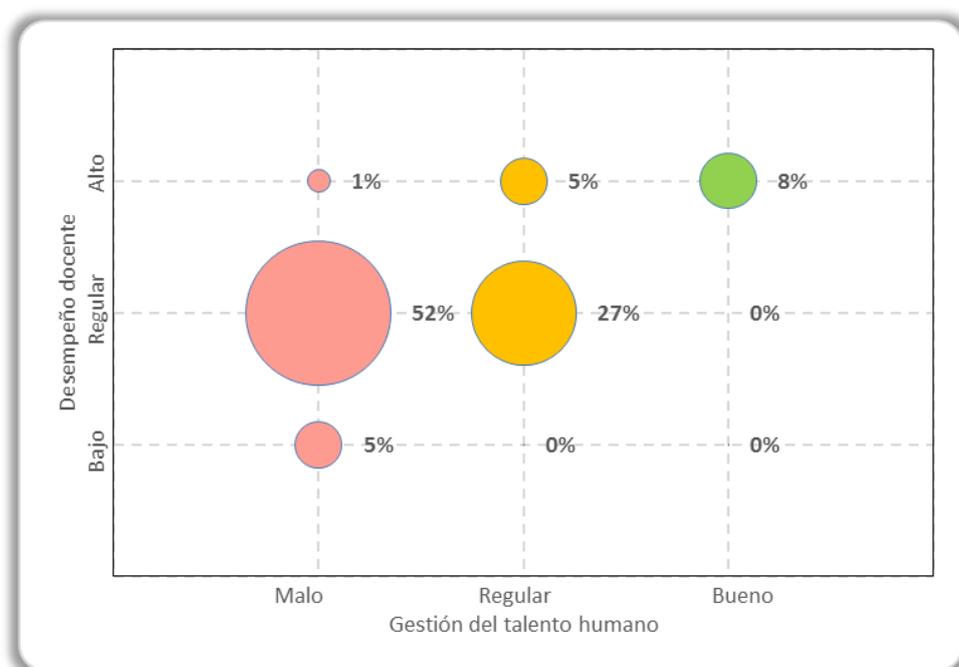


Figura 6. Gestión del talento humano y el desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015

Interpretación:

De la tabla 11 y figura 6, se observa que el 5% de los docentes consideran mala la gestión del talento humano y a su vez califican como bajo su desempeño,

mientras que el 8% de los docentes consideran buena la gestión del talento humano y a su vez califican como alto su desempeño.

Tabla 12

Selección en la gestión del talento humano y el desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015

Selección	Desempeño docente						Total	
	Bajo		Regular		Alto			
	n	%	N	%	n	%	n	%
Malo	8	5%	28	17%	1	1%	37	23%
Regular	1	1%	79	48%	3	2%	83	51%
Bueno	0	0%	24	15%	20	12%	44	27%
Total	9	5%	131	80%	24	15%	164	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

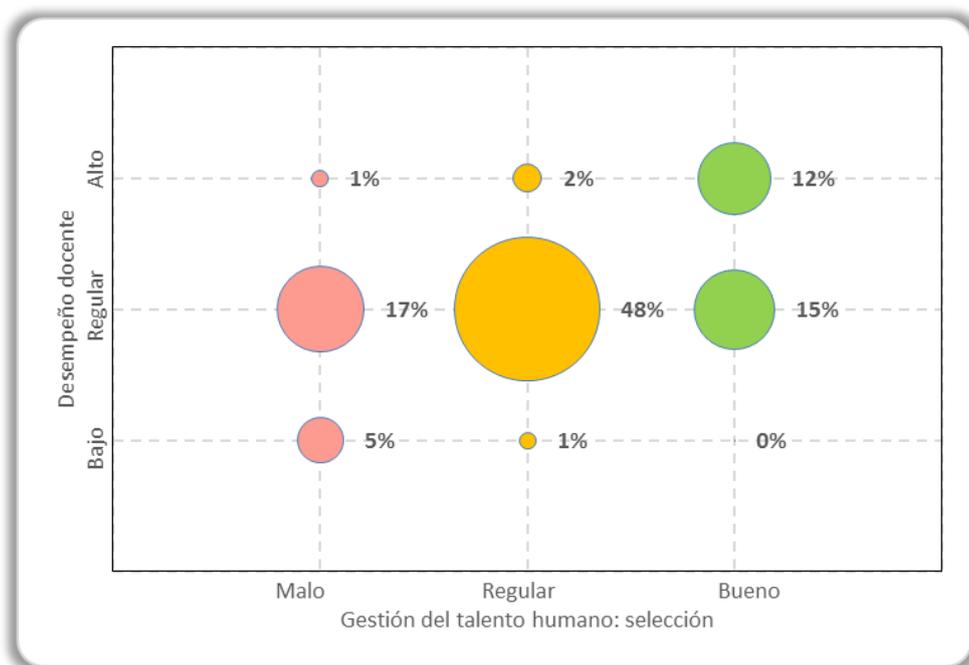


Figura 7. Selección en la gestión del talento humano y el desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015

Interpretación:

De la tabla 12 y figura 7, se observa que el 5% de los docentes consideran mala la selección en la gestión del talento humano y a su vez califican como bajo su desempeño, mientras que el 12% de los docentes consideran buena la selección en la gestión del talento humano y a su vez califican como alto su desempeño.

Tabla 13

Capacitación en la gestión del talento humano y el desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015

Capacitación	Desempeño docente						Total	
	Bajo		Regular		Alto			
	n	%	N	%	n	%	n	%
Malo	9	5%	107	65%	5	3%	121	74%
Regular	0	0%	24	15%	15	9%	39	24%
Bueno	0	0%	0	0%	4	2%	4	2%
Total	9	5%	131	80%	24	15%	164	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

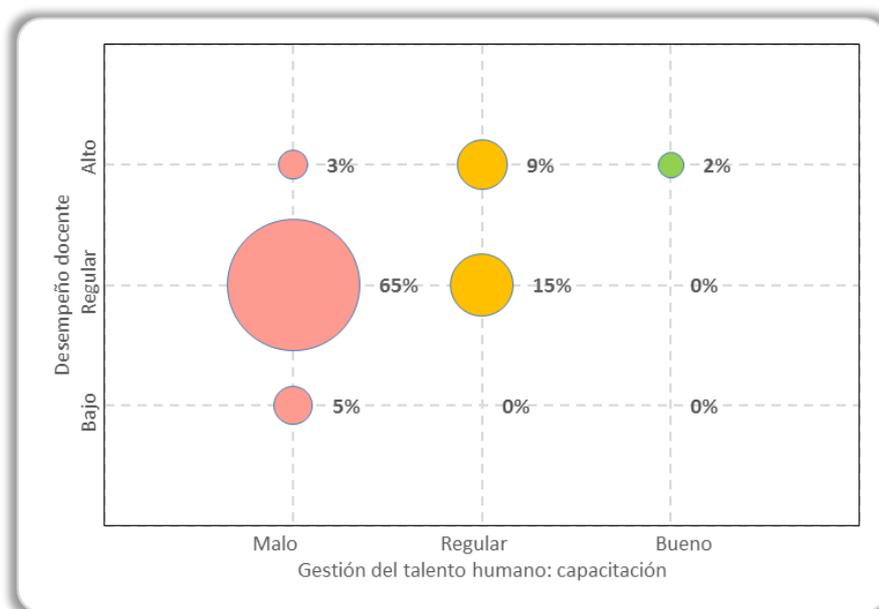


Figura 8. Capacitación en la gestión del talento humano y el desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03

Interpretación:

De la tabla 13 y figura 8, se observa que el 5% de los docentes consideran mala la capacitación en la gestión del talento humano y a su vez califican como bajo su desempeño, mientras que el 2% de los docentes consideran buena la capacitación en la gestión del talento humano y a su vez califican como alto su desempeño.

Tabla 14

Desarrollo en la gestión del talento humano y el desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015

Desarrollo	Desempeño docente						Total	
	Bajo		Regular		Alto			
	n	%	N	%	n	%	n	%
Malo	9	5%	97	59%	2	1%	108	66%
Regular	0	0%	33	20%	4	2%	37	23%
Bueno	0	0%	1	1%	18	11%	19	12%
Total	9	5%	131	80%	24	15%	164	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

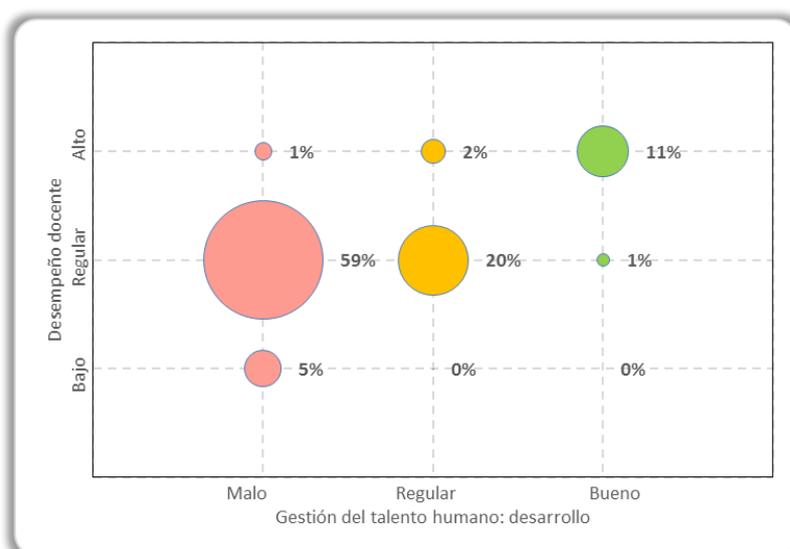


Figura 9. Desarrollo en la gestión del talento humano y el desempeño docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03

Interpretación:

De la tabla 14 y figura 9, se observa que el 5% de los docentes consideran mala el desarrollo en la gestión del talento humano y a su vez califican como bajo su desempeño, mientras que el 11% de los docentes consideran buena el desarrollo en la gestión del talento humano y a su vez califican como alto su desempeño.

4.2. Prueba de Hipótesis

La contrastación de algunas hipótesis se probó mediante el coeficiente de correlación de Spearman ya que ambas variables no cumplen el supuesto de normalidad en los datos.

Tabla 15

Prueba de normalidad de los datos

Variable / dimensión	Kolmogorov-Smirnov			Resultado
	Estadístico	gl	Sig.	
Gestión del talento humano	.091	164	.002	No normal
Selección de personas	.091	164	.002	No normal
Capacitación de personas	.085	164	.006	No normal
Desarrollo de personas	.137	164	.000	No normal
Desempeño Docente	.178	164	.000	No normal

Fuente: Base de datos

4.2.1. Hipótesis general

i. Hipótesis de Investigación

La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015.

ii. Hipótesis Estadística

H₀ : La gestión del talento humano no se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015.

H₁ : La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015.

iii. Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

iv. Función de Prueba

Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que ambas variables no presentan normalidad en los datos (ver tabla 15).

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada " p " de los coeficientes del modelo logístico es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada " p " de los coeficientes del modelo logístico es mayor que α .

vi. Cálculos

Tabla 16

Prueba de la correlación de Spearman Gestión del talento humano y desempeño docentes

		Desempeño docente
Gestión del talento humano	Correlación de Spearman	.900
	Sig. (p)	.0001
	N	164

Fuente: Base de datos

Como se observa de la tabla 14, si existe relación positiva y significativa entre ambas variables.

vii. Conclusión

Como el valor de significación observada del coeficiente de correlación de Spearman $p = 0.0001$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 – 2015.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis general de investigación.

4.2.2. Primera Hipótesis específica

i. Hipótesis de Investigación

La selección del personal se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 - 2015.

ii. Hipótesis Estadística

H₀ : La selección del personal no se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 - 2015.

H₁ : La selección del personal se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 - 2015.

iii. Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

iv. Función de Prueba

Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que ambas variables no presentan normalidad en los datos (ver tabla 15).

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada " p " de los coeficientes del modelo logístico es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada " p " de los coeficientes del modelo logístico es mayor que α .

vi. Cálculos

Tabla 17

Prueba de la correlación de Spearman de selección y desempeño docente

		Desempeño docente
Selección	Correlación de Spearman	.720
	Sig. (p)	.0001
	N	164

Fuente: Base de datos

Como se observa de la tabla 15, si existe relación positiva y significativa entre ambas variables.

vii. Conclusión

Como el valor de significación observada del coeficiente de correlación de Spearman $p = 0.0001$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que la selección del personal se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 - 2015.

Por lo tanto, se acepta la primera hipótesis de investigación.

4.2.3. Segunda Hipótesis específica

i. Hipótesis de Investigación

La capacitación del personal se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 - 2015.

ii. Hipótesis Estadística

H₀ : La capacitación del personal no se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 - 2015.

H₁ : La capacitación del personal se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 - 2015.

iii. Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

iv. Función de Prueba

Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que ambas variables no presentan normalidad en los datos (ver tabla 15).

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada " p " de los coeficientes del modelo logístico es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada " p " de los coeficientes del modelo logístico es mayor que α .

vi. Cálculos

Tabla 18

Prueba de la correlación de Spearman de capacitación y desempeño docente

		Desempeño docente
Capacitación	Correlación de Spearman	.807
	Sig. (p)	.0001
	N	164

Fuente: Base de datos

Como se observa de la tabla 18, si existe relación positiva y significativa entre ambas variables.

vii. Conclusión

Como el valor de significación observada del coeficiente de correlación de Spearman $p = 0.0001$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que la capacitación del personal se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 - 2015.

Por lo tanto, se acepta la segunda hipótesis de investigación.

4.2.4. Tercera Hipótesis específica

i. Hipótesis de Investigación

La capacitación del personal se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 - 2015.

ii. Hipótesis Estadística

H₀ : El desarrollo del personal no se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 - 2015.

H₁ : El desarrollo del personal se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 - 2015.

iii. Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

iv. Función de Prueba

Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que ambas variables no presentan normalidad en los datos (ver tabla 15).

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada " p " de los coeficientes del modelo logístico es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada " p " de los coeficientes del modelo logístico es mayor que α .

vi. Cálculos

Tabla 19

Prueba de la correlación de Spearman de desarrollo y desempeño docente

		Desempeño docente
	Correlación de Spearman	.834
Desarrollo	Sig. (p)	.0001
	N	164

Fuente: Base de datos

Como se observa de la tabla 15, si existe relación positiva y significativa entre ambas variables.

vii. Conclusión

Como el valor de significación observada del coeficiente de correlación de Spearman $p = 0.0001$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que el desarrollo del personal se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N°03 - 2015.

Por lo tanto, se acepta la tercera hipótesis de investigación.

IV. DISCUSIÓN

Discusión

En esta investigación los resultados obtenidos, comprueban lo propuesto en la hipótesis general, ya que, ratifican la existencia de una relación entre la gestión del talento humano y el desempeño docente.

En cuanto a la hipótesis general que sustenta que existe relación significativa entre la gestión del talento y el desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 - 2015, con un nivel de significancia de 0.0001, $r_s = 0.900$ y $p=0.000 < 0.05.$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general. Concluyéndose que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño docente en el grupo de estudio. Esto corrobora los estudios de Scott (2011), quien menciona que los valores morales adquiridos por los instructores y personal directivo influyen favorablemente en la gestión educativa, dado que su importancia radica en que nos inserta de manera eficaz a la vida social, orienta lo que vamos a hacer y promueve el respeto a nosotros mismos; teniendo en cuenta que la gestión educativa debe supervisar la instalación de programas educativos y evaluar sus logros, formular políticas y asesorar el diseño curricular de la institución. Que el desarrollo de competencias, conocimientos, habilidades y actitudes durante la formación profesional, permitirá obtener resultados alentadores en la evaluación instructiva que se realice. Asimismo tenemos que las características más resaltantes de la formación profesional son el desarrollo personal, aprendizaje permanente, identidad y el trabajo en equipo. Además los resultados que se logran con la evaluación instructiva son el control, la evaluación continua y las decisiones a tomar.

En cuanto a la hipótesis específica 1, determinó que existe relación significativa entre la selección de personas y el desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03- 2015 , con un nivel de significancia de 0.0001, $r_s = 0.720$ y $p=0.000 < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Ante esto, se confirma los resultados avalados por Hernández y Hernández (2011), quién afirmó que el talento humano, aparte de residir de forma individual, se manifiesta también en los equipos de trabajo; esta

tipología se conoce como talento organizativo. La taxonomía del talento, se puede considerar de dos formas: individual y organizativo. Sin embargo, cada organización necesita un tipo de talento; en función de sus intereses y necesidades, que como consecuencia, requiere de estrategias distintas. Éste, a su vez, puede revelarse en múltiples formas o de categorías: directivo, comercial, técnico, operativo, profesional e indistintamente. Es preciso señalar que, cada uno necesita distintos procedimientos, según las distintas formas y/o capacidades del talento.

Con referencia a la hipótesis específica 2, se planteó que existe relación significativa entre La capacitación de personas y el desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03- 2015, con un nivel de significancia de 0.0001, $r_s = 0.807$ y $p=0.000 < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Al respecto en la investigación realizada por Gutiérrez (2011), concluyó que Gestionar el Talento Humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado, gestionarlo es el reto principal que toda organización tiene que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán los resultados deseados. La Gestión del talento no ha de limitarse a los trabajadores más brillantes sino a los de alto potencial. El talento, como capacidad de una persona de añadir valor a la organización puede y debe desarrollarse y mejorarse tanto en el ámbito intelectual como emocional.

Finalmente, en cuanto a la hipótesis específica 3, se planteó que existe relación significativa entre el desarrollo de personas y el desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 - 2015, con un nivel de significancia de 0.0001, $r_s = 0.834$ y $p=0.000 < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, los resultados son avalados por Perozo (2013) quien concluyó que el establecer estas competencias básicas del orientador como gestor del talento humano en el proceso de desarrollo de personas no significa que sean las únicas, ni son inalterables, ni estáticas, ni definitivas, sino que estas se deben adaptar a las diferentes condiciones del profesional, y que constantemente

debemos estar en innovación, evolución y cambio para adaptarnos a las continuas transformaciones que experimenta la organización. Coincidiendo con lo planteado por Chiavenato (2002), quien manifiesta que se deben cumplir las condiciones de tomar en cuenta el conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante está desempeñando de manera de obtener competencias específicas y por lo tanto, debe existir un manual de “cómo” deben desempeñarse las tareas o atribuciones.

V. Conclusiones

Primera: La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03- 2015, con un nivel de significancia de 0.0001, $r_s = 0.900$ y $p=0.000 < 0.05$.

Segunda: La selección de personas se relaciona significativamente con el desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03- 2015 , con un nivel de significancia de 0.0001, $r_s = 0.720$ y $p=0.000 < 0.05$.

Tercera: La capacitación de personas se relaciona significativamente con el desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 - 2015 , con un nivel de significancia de 0.0001, $r_s = 0.807$ y $p=0.000 < 0.05$.

Cuarta: El desarrollo de personas se relaciona significativamente con el desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL N° 03 - 2015 , con un nivel de significancia de 0.0001, $r_s = 0.834$ y $p=0.000 < 0.05$.

VI. Recomendaciones

Primera: El director debe promover una cultura organizacional donde se dé a conocer a todo el personal, su misión, visión, objetivos, valores, políticas de la organización para mejorar la comunicación entre los directores y personal docente, administrativo de la institución educativa.

Segunda: Crear grupos de aprendizaje y compartir conocimientos, coadyuva a cohesionar un grupo, y realmente a fomentar la competitividad y productividad en sus responsabilidades de trabajo. La unión de los miembros de un equipo, facilitarán ambientes que promuevan la capacidad de saber enfrentar retos y cambios que se presenten.

Tercera: Crear y mantener un ambiente de confianza y comunicación abierta donde las actividades de trabajo deben orientarse a fomentar un ambiente en el que la comunicación, el diálogo permanente y la tolerancia a riesgos, sean una constante para despertar en el personal la confianza de hacer y proponer.

Cuarta: Realizar programas de capacitación que estén acorde a las necesidades reales de cada individuo y cada grupo de trabajo, establecer acciones de formación y entrenamiento, requiere conocer cuáles son los talentos y competencias que pueden desarrollarse en la gente, así, se convierte en algo significativo e interesante por quien lo recibirá, tomar en cuenta que las nuevas formas de capacitación, amplía la visión y posibilidad para aprovechar variantes en la manera de transmitir conocimientos, ejemplos como el uso de las tecnologías de información y comunicación, métodos out-door training y vivenciales, son herramientas alternas que logran mayor impacto en las nuevas generaciones de trabajadores.

VII. Referencias

- Acevedo, L. (2002). *Perfiles y rendimiento en la formación profesional del docente*. Lima: UNMSM.
- Alarcón, J (2014) *Clima Organizacional y el Desempeño Docente en los CEBA de la UGEL N° 06 Ate Tesis para optar el grado académico de: Magister en Educación Administración de la Educación*
- Alvarado, O. (2006). *Administración del personal docente*. Lima: Udegraf.
- Armengol, C. (2001). *La cultura de la colaboración: reto para una enseñanza de calidad*. Madrid: La Muralla.
- Arrobo, W. (2013). *Modelo de gestión de talento humano por competencias de la empresa Cimpexa S.A.* Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Artunduaga, L. (2005). *Seminario Internacional de la Evaluación del Desempeño de Docentes en el marco de la carrera magisterial*. Recuperado el 05 de noviembre del 2009, de http://www.ciberdocencia.gob.pe/archivos/Eval_docente_Luis_Artunduaga.pdf.
- Barros, M. (2010). *Diseño de un sistema de gestión del talento humano en el servicio de rentas internas*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación de México.
- Bretel, L. (2002). *Consideraciones y propuestas para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente. En el marco de una redefinición de la Carrera Magisterial*. Lima: MINEDU.
- Cahuana, E. (2006). *Medición de la productividad educativa: Un modelo TCC*. Pirámide.

- Calero, M. (1996). *Administración Gerencial del Centro Educativo*. Lima – Perú: Abedul.
- Certo, S. (1998). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston: Allyn & Bacon.
- Cevallos, Y. (2013). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, dirección provincial agropecuaria de Santa Elena*. Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena. Tesis de Licenciatura.
- Chacha, N. (2009). *Plan de mejoramiento del desempeño docente para la unidad Educativa Santa María Mazzarello*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación.
- Chiavenato, I. (1988). *Recursos humanos*. Sao Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1997). *Recursos humanos*. 1ra Edición. Sao Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. 5ta Edición. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. 1ra edición. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de los nuevos tiempos*. 1ra Edición. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiroque, S. (2006). *Perú: Evaluación de los desempeños docentes Instituto de Pedagogía Popular*. Informe N° 45, p.16.
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*. 7th ed. Upper Sadlle River, NJ: Prentice Hall.

- Díaz, M. (1999). *Atreverse a Educar: Claves Educativas de Pedro Poveda para Una Pedagogía Familiar*. Madrid, España: NARCEA, S. A.
- Domínguez, C. (1999). *Desempeño docente, las metodologías didácticas y el rendimiento de los alumnos de la escuela académica profesional de obstetricia de la facultad de medicina*. Lima: UNMSM. Tesis de maestría.
- Donnelly, J. et al. (1997). *Fundamento de Dirección en Administración de Empresas*. 8ctva edición. Colombia: Mc Graw Hill.
- Fernández, A. (2002). *Desempeño docente y su relación con orientación a la meta, estrategias de aprendizaje y auto eficacia: un estudio con maestros de primaria de Lima*. Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Flores, F. (2012). *Las competencias que los profesores de educación básica movilizan en su desempeño profesional docente*. España: Universidad Complutense de Madrid. Tesis Doctoral.
- Friedman, B., Hatch, J. y Walker, D. (2000). *Atraer, gestionar y retener el capital humano*. España: Paidós Ibérica.
- García, L. et al. (1989). *Estudio crítico sobre la categoría de Actividad Pedagógica Profesional. Informe de Investigación*. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
- Gibson, J. et al. (2005). *Las Organizaciones*. 10ma Edición. EUA: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Gómez, P. (2007). *Cómo aplicar los recursos humanos*. 1ª Edición. Argentina: Valletta.
- Gutiérrez, I. (2011). *La Gestión del Talento y la Generación de Valor en la Empresa*.
Escuela de posgrado UPC.
<http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/viewFile/51/23>

- Hernández, F. y Hernández, Z. (2011). *Visión estratégica en la administración del talento humano en las organizaciones*. Cumaná: Universidad de Oriente. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill- Interamericana.
- Idone, T. (2012). *Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de Ventanilla*. Lima, Perú: USIL. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación.
- Klingner, E. y Nalbandian, J. (2002). *Administración del Personal en el Sector Público*. México: ELIAC.
- Koontz, H. (2010). *Estrategia, Planificación y Control*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias. Cómo Analizarlas, Cómo Evaluarlas, Cómo Desarrollarlas*. 1ª edición en lengua castellana. Capellades: Gestión 2000.
- Maciel, C. (2005). *La Formación Docente: Mitos Problemas y Realidades*. En *Protagonismo Docente en el Cambio Educativo*, PRELAC, 1, p. 80.
- Mañú, M. y Goyarrola, I. (2011). *Docentes Competentes: Por una educación de calidad*. España: NARCEA, S.A.
- Marcelo, C. (2008). *Profesión Docente en Latinoamérica: Una agenda pendiente y cuatro retos emergentes*. Lima, Perú: Tarea Asociación de Publicaciones.
- Marin, L. (2002). *Conflictividad y maltrato familiar, problemas de desintegración familiar*. Santillana. Lima – Perú.

- Martín, E. (2010). *¿En qué medida la evaluación está contribuyendo a la mejora de la calidad de la educación?* Recuperado el 09 de enero del 2011, de <http://www.pensamientoiberoamericano.org/xnumeros/7/pdf>.
- Mateo, J. (2005). *La Evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Perú: ICEHORSORI.
- Medina, A. (2010). *Relación entre el clima institucional y la percepción del desempeño docente en una institución educativa de Ventanilla*. Lima, Perú: USIL. Tesis de Maestría.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1999). *Dirección y administración de recursos humanos*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Ministerio de Educación. (2012). *Marco de buen desempeño docente*. Perú: MINEDU.
- Montenegro, I. (2003). *Evaluación del Desempeño Docente; Fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Morales, P. (2008). *Nuevos roles de profesores y alumnos, nuevas formas de enseñar y de aprender*. En Prieto, L. (Coord.) (2008). *La enseñanza centrada en el aprendizaje: estrategias útiles para el profesorado*. Barcelona: Octaedro.
- Nash, M. (1989). *Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano*. Colombia: Norma.
- Perozo, K. (2013). *El orientador como gestor del talento humano en el proceso de desarrollo de personas*. Maracaibo: Universidad Del Zulia. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Orientación Mención Laboral.
- Porret, M. (2001). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. 2da Edición. Barcelona: Gráficas Rey.

- Rivas, L. (2002). *Gestión integral de recursos humanos*. México: Taller Abierto.
- Rivero, J. (2007). *Educación, docencia y clase política en el Perú*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. 7ma edición. México: Thomson.
- Rueda, M. y Landesmann, M. (1999). *Un Instrumento de evaluación Formativa para Profesores de ciencias de la nutrición y de los alimentos*. En *¿Hacia una Nueva Cultura de la Evaluación de los Académicos?*, Pensamiento Universitario 88. México: UNAM.
- Saccca, J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño docente académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres*. Lima, Perú: UNMSM. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Educación.
- Salazar, A. y Paravic, T. (2005). *Desempeño laboral y climaterio en trabajadoras de instituciones públicas*. Revista Médica de Chile vol.113 Santiago. En línea Disponible en www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0034
- Scott, W. (2011). *Predominio de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los instructores en las escuelas de perfeccionamiento de oficiales del ejército*. Lima Perú.
- Stoner, J. et al. (2002). *Administración*. 7ma Edición. México: Pearson Educación.
- Vaillant, D, y Cuba, S. (2008). *Profesión Docente en Latinoamérica: Una agenda pendiente y cuatro retos emergentes*. Seminario Internacional. Lima: Tarea, Foro Educativo y GTD – PREAL-ORT.
- Valderrama, S. (2010). *Pasos para elaborar Proyectos y tesis de investigación Científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.

- Valdés, H (2000). *Encuentro Iberoamericano sobre evaluación de desempeño docente*. Recuperado el 02 de abril del 2010, de <http://www.oei.es/de/rifad02.htm>.
- Valdés, H. (2004). *El desempeño del maestro y su evaluación*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
- Vásquez, W. (2009). *Evaluación del desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes del nivel secundario en el área de matemática de la Instituciones educativas estatales del distrito de Carmen de la Legua Reynoso, en el año 2008*. Lima-Perú: UNE. Tesis para optar el grado de magíster en ciencias de la educación.
- Vidarte, E. (2005). *Enseñanza y sacrificio*. 2da edición. Madrid: Lexis.
- Villasmil, J. (2008). *Gerencia y Liderazgo*. En línea Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>
- Werther, W. et al. (2003). *Administración de personal y Recursos Humanos*. 5ta Edición. México: Mc-Graw Hill.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. 6ª. Edición. México: McGraw- Hill Interamericana.
- Zabalza, M. (2007). *Guía para el Desarrollo de Competencias Docentes*. México: Trillas.
- Zúñiga, D. (2007). *Desempeño laboral y satisfacción laboral de los trabajadores de la IEP "Nuestra Señora de Cocharcas"*. Huancayo.

Anexos

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Gestión del talento humano y desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa 2015

AUTOR: Br. Patricia Judith Vera Aylas. Br.César Augusto Huiza Nuñez.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema principal: ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del talento humano con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Ugel N° 03 2015?</p> <p>Problemas secundarios: ¿Cuál es la relación que existe entre la selección del personal y nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Ugel N°03 2015?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación del personal y gestión del talento humano con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Ugel N° 03 - 2015?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el desarrollo del personal y el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Ugel N° 03-2015 ?</p>	<p>Objetivo general: Establecer la relación que existe entre el gestión del talento humano con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Ugel N°03 2015.</p> <p>Objetivos específicos: Establecer la relación que existe entre la selección del personal y el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Ugel N°03 – 2015.</p> <p>Establecer la relación que existe entre la capacitación y el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Ugel N°03 – 2015.</p> <p>Establecer la relación que existe entre el desarrollo del personal y el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Ugel N°03 – 2015.</p>	<p>Hipótesis general: La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Ugel N° 03 – 2015.</p> <p>Hipótesis específicas: La selección del personal se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Ugel N°03 - 2015.</p> <p>La capacitación del personal se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Ugel N°03 - 2015.</p> <p>El desarrollo del personal se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Ugel N°03 - 2015.</p>	Variable 1: Gestión del talento Humano			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Selección del personal.	Comunicación. Prueba de selección.	Selección del personal: 1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10.	Bajo Regular Alto
			Capacitación del personal.	Capacitar para un mejor desempeño. Inversión.	Capacitación del personal: 11,12,13,14,1 5,16,17,18,19, 20,	
			Desarrollo del personal.	Motivación. Satisfacción.	Desarrollo del personal: 21,22,23,24,2 5,26,27,28,29, 30.	
			Variable 2: Desempeño docente			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Pedagógica	Planificación. -Ejecución. -Evaluación.	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 y P10. TOTAL: 10	Malo Regular Bueno
			Política	-Identidad -Responsabilidad	P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19 y P20	

			Cultural	Conocimiento -Identidad -Participación	. TOTAL: 10 P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29 y P30. TOTAL: 10	
--	--	--	----------	--	---	--

TIPO Y DISEÑO DE	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
------------------	---------------------	-------------------------	------------------------

INVESTIGACIÓN			
<p>TIPO: Investigación básica de nivel descriptivo correlacional</p> <p>DISEÑO: NO EXPERIMENTAL: Transversal - Correlacional</p> <p>MÉTODO: Hipotético deductivo y enfoque cuantitativo.</p>	<p>POBLACIÓN: la población de estudio estuvo conformada por 286 docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 03</p> <p>TIPO DE MUESTRA: probabilístico</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: Muestreo probabilístico Constituida por 164 docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 03</p>	<p>Variable 1: Gestión del Talento Humano</p> <p>Técnicas: Encuestas</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autores: Patricia Judith Vera Aylas César Augusto Huiza Nuñez</p> <p>Año: 2015</p> <p>Monitoreo: Investigadores</p> <p>Ámbito de Aplicación: Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 03</p> <p>Forma de Administración: Anónimo</p> <hr/> <p>Variable 2: Desempeño Docente</p> <p>Técnicas: Encuestas</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autores: Patricia Judith Vera Aylas César Augusto Huiza Nuñez</p> <p>Año: 2015</p> <p>Monitoreo: Investigadores</p> <p>Ámbito de Aplicación: Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 03</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tablas de frecuencia - Porcentaje - Tablas de contingencia <p>INFERENCIAL:</p> <p>Para determinar la correlación de las variables se aplicó Rho de Spearman</p> <p>DE PRUEBA:</p> <p>No para métrica: Prueba de normalidad: Kolmogorov Smirnov.</p>

		Forma de Administración: Antónimo	
--	--	-----------------------------------	--

Variable 1: Gestión del Talento Humano

Matriz de operacionalización de la variable gestión de talento humano

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Selección del personal.	Comunicación. Prueba de selección.	Selección del personal: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10.	Bajo Regular Alto
Capacitación del personal.	Capacitar para un mejor desempeño. Inversión.	Capacitación del personal: 11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,	
Desarrollo del personal.	Motivación. Satisfacción.	Desarrollo del personal: 21,22,23,24,25,26,27,28,29,30.	

Fuente: Elaborado para la investigación por las autoras

Variable 2: Desempeño docente

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable desempeño docente

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y valores	Niveles
Pedagógica	-Planificación.	P1, P2, P3, P4, P5, P6,	Nunca (1) Casi nunca (2)	Bueno Regular
	-Ejecución.	P7, P8, P9 y P10.	A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo
	-Evaluación.	TOTAL: 10		
Política	-Identidad	P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18,	Nunca (1) Casi nunca(2) A veces (3)	Bueno Regular
	-Responsabilidad	P19 y P20	Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo
		TOTAL: 10		
Cultural	-Conocimiento	P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28,	Nunca (1) Casi nunca(2) A veces (3)	Bueno Regular
	-Identidad -Participación	P29 y P30.	Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo
		TOTAL: 10		

Fuente: Elaborado para la investigación por las autoras

ENCUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Estimado colega a continuación leerá un cuestionario que tiene por objetivo conocer su opinión sobre liderazgo transformacional que se mide en su institución educativa. Dicha información es estrictamente anónima, por lo que le solicito responder a todas las preguntas con sinceridad y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradecemos anticipadamente su colaboración. Para evaluar marque con un aspa (X) teniendo en cuenta la siguiente escala valorativa:

1 NUNCA 2 RARA VEZ 3 A VECES 4 CASI SIEMPRE 5 SIEMPRE

CUESTIONARIO PARA MEDIR GESTIÓN LA DEL TALENTO HUMANO:

SELECCIÓN DE PERSONAL	1	2	3	4	5
1. Realiza sus labores con atención a los detalles aplicando un razonamiento deductivo e inductivo.					
2. Posee visión de conjunto, facilidad de coordinación y espíritu de integración.					
3. Tiene iniciativa propia y resistencia para resolver situaciones de frustración o fracaso.					
4. Tiene facilidad de comunicación, colaboración y cooperación con otros docentes.					
5. Realiza sus labores educativas con cordialidad y con deseo de agradar a las personas.					
6. Se le realiza entrevistas para evaluar su comportamiento y reacciones.					
7. Se le realiza pruebas de capacidad para medir su grado de conocimiento profesionales o técnicos.					
8. Se le realizan pruebas de aptitudes que miden el desempeño.					
9. Se realiza pruebas de personalidad que muestran el temperamento y carácter docente.					
10. Realiza el papel que desempeñará en la institución antes de ser seleccionado.					
CAPACITACIÓN					
11. Las capacitaciones son hechas por instituciones de prestigio.					
12. Se realiza capacitaciones por especialidad en su institución.					
13. Recibe ayuda para mejorar su desempeño laboral por parte de la duración por parte de la dirección de la institución.					

14. Los docentes son evaluados después de una capacitación.					
15. Los docentes de su institución reaccionan positivamente ante sus evaluaciones.					
16. Mejora su desempeño cada vez que recibe una capacitación.					
17. Se le capacita en las nuevas tecnologías de informática y comunicación.					
18. La I.E. donde labora invierte recursos económicos en su capacitación.					
19. El director capacita en su Institución Educativa.					
20. Se le proporciona conocimientos técnico pedagógico.					
DESARROLLO DEL PERSONAL					
21. Se le brinda oportunidades de superación en su institución.					
22. Es estimulado a participar en las relaciones con su comunidad.					
23. Se le orienta hacia el futuro para su desarrollo personal.					
24. Asume cargos cada vez más elevados cada vez más elevados y complejos.					
25. Recibe ayuda para prepararlo en futuras responsabilidades.					
26. Conoce y aplica nuevas tecnologías educativas.					
27. Se realiza la rotación permanente de cargos en su Institución.					
28. La dirección de su I.E. le presta atención a sus necesidades de desarrollo.					
29. El director atiende las dificultades que se le presentan en su desempeño docente en forma oportuna.					
30. Se siente satisfecho en la labor que realiza en su Institución.					

Gracias

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DOCENTE

FINALIDAD:

El instrumento tiene la finalidad de determinar el desempeño docente.

DATOS GENERALES:

Sexo:

Edad:.....

INSTRUCCIONES:

Estimados Docentes, el presente cuestionario, tiene el propósito de recopilar información para medir el desempeño de los docentes. 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	Ítems	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
01	Posee un conocimiento actualizado de las disciplinas comprendidas en el área que enseña.					
02	Elabora su programación curricular entregándolos a tiempo.					
03	Prepara y desarrolla sesiones de acuerdo a lo previsto en las unidades.					
04	Prevé de forma anticipada los recursos que va a utilizar.					
05	Utiliza diversas estrategias metodológicas para mantener la motivación y la interacción permanente de sus estudiantes.					
06	Utiliza diversos métodos y técnicas de evaluación.					

07	Elabora diversos instrumentos para evaluar las capacidades, conocimientos y actitudes.					
08	Elabora los informes de evaluación señalando logros dificultades y propuestas para el mejoramiento.					
09	Realiza la prueba diagnóstica.					
10	Revisa las pruebas y otros trabajos de sus estudiantes.					
11	Participa en las actividades de planificación institucional.					
12	Fomenta la creación de un espacio democrático.					
13	Promueve una convivencia basada en la autodisciplina.					
14	Resuelve conflictos a través del dialogo y soluciones pacíficas.					
15	Propicia el aprendizaje colaborativo y cooperativo.					
16	Emplea actividades de aprendizajes que promueven el pensamiento crítico.					
17	Difunde y cumple con las fechas cívicas.					
18	Motiva, promueve y dirige los órganos del gobierno escolar y demás instancias de participación.					
19	Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.					
20	Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.					
21	Integra en sus prácticas de enseñanzas, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.					
22	Organiza su planificación de acuerdo a su entorno.					
23	Enseña contenidos relacionados con su contexto.					
24	Participa en todas las actividades planificadas en el calendario escolar, comunal.					
25	Diseña proyectos comunitarios.					
26	Implementa estrategias para mantener unida la comunidad educativa en torno a los objetivos institucionales.					
27	Participa en el aniversario de la comunidad.					
28	Acude a las celebraciones costumbristas de la comunidad.					
29	Trabaja colaborativamente con las familias, para establecer expectativas mutuas y comunicación constante con el fin de apoyar al estudiante.					
30	Comprende, valora y respeta la diversidad cultural de la localidad en todas sus expresiones.					

Gracias.

Base de datos

n	x1	x2	x3	x	x1g	x2g	x3g	xg	y1	y2	y3	y	y1g	y2g	y3g	yg
1	21	14	15	50	1	1	1	1	40	38	39	117	1	1	1	1
2	35	15	20	70	2	1	1	1	35	44	44	123	1	2	2	2
3	21	14	15	50	1	1	1	1	40	38	39	117	1	1	1	1
4	38	35	37	110	2	2	2	2	44	44	46	134	2	2	2	2
5	41	36	37	114	3	2	2	2	45	45	45	135	2	2	2	2
6	43	40	38	121	3	2	2	3	47	45	44	136	3	2	2	3
7	43	37	47	127	3	2	3	3	48	46	43	137	3	2	2	3
8	35	42	47	124	2	3	3	3	48	46	43	137	3	2	2	3
9	41	34	49	124	3	2	3	3	48	46	43	137	3	2	2	3
10	35	20	25	80	2	1	1	1	48	41	40	129	3	2	1	2
11	34	18	20	72	2	1	1	1	36	44	44	124	1	2	2	2
12	32	21	17	70	2	1	1	1	46	46	31	123	2	2	1	2
13	27	20	25	72	1	1	1	1	36	44	44	124	1	2	2	2
14	46	34	35	115	3	2	2	2	45	45	45	135	2	2	2	2
15	37	22	23	82	2	1	1	1	48	41	40	129	3	2	1	2
16	35	35	37	107	2	2	2	2	48	42	44	134	3	2	2	2
17	34	29	26	89	2	1	1	1	43	47	42	132	2	3	2	2
18	25	24	28	77	1	1	1	1	39	45	45	129	1	2	2	2
19	41	37	41	119	3	2	3	2	45	45	45	135	2	2	2	2
20	37	28	30	95	2	1	1	2	44	45	44	133	2	2	2	2
21	50	24	26	100	3	1	1	2	44	44	46	134	2	2	2	2
22	35	26	30	91	2	1	1	2	44	45	44	133	2	2	2	2
23	44	35	41	120	3	2	3	2	47	45	44	136	3	2	2	3
24	32	22	26	80	2	1	1	1	39	45	45	129	1	2	2	2
25	27	18	16	61	1	1	1	1	38	38	45	121	1	1	2	2
26	50	24	26	100	3	1	1	2	44	44	46	134	2	2	2	2
27	38	27	34	99	2	1	2	2	44	45	44	133	2	2	2	2
28	34	27	26	87	2	1	1	1	41	43	47	131	2	2	3	2
29	36	22	24	82	2	1	1	1	39	45	45	129	1	2	2	2
30	29	28	27	84	1	1	1	1	44	44	43	131	2	2	2	2
31	25	15	23	63	1	1	1	1	35	44	44	123	1	2	2	2
32	39	24	26	89	2	1	1	1	43	47	42	132	2	3	2	2
33	26	19	18	63	1	1	1	1	35	44	44	123	1	2	2	2
34	37	20	16	73	2	1	1	1	39	45	45	129	1	2	2	2
35	33	35	40	108	2	2	2	2	44	44	46	134	2	2	2	2
36	43	30	33	106	3	1	2	2	44	44	46	134	2	2	2	2
37	32	10	21	63	2	1	1	1	46	46	31	123	2	2	1	2
38	43	27	35	105	3	1	2	2	48	42	44	134	3	2	2	2

39	36	35	40	111	2	2	2	2	45	45	45	135	2	2	2	2
40	29	19	24	72	1	1	1	1	36	44	44	124	1	2	2	2
41	48	36	35	119	3	2	2	2	47	45	44	136	3	2	2	3
42	42	25	27	94	3	1	1	2	44	45	44	133	2	2	2	2
43	30	14	20	64	1	1	1	1	35	44	44	123	1	2	2	2
44	37	22	16	75	2	1	1	1	48	41	40	129	3	2	1	2
45	22	24	19	65	1	1	1	1	35	44	44	123	1	2	2	2
46	45	23	30	98	3	1	1	2	45	45	43	133	2	2	2	2
47	46	29	44	119	3	1	3	2	47	45	44	136	3	2	2	3
48	36	29	18	83	2	1	1	1	43	44	43	130	2	2	2	2
49	37	22	23	82	2	1	1	1	43	44	43	130	2	2	2	2
50	18	22	19	59	1	1	1	1	46	46	28	120	2	2	1	1
51	30	14	20	64	1	1	1	1	46	46	31	123	2	2	1	2
52	33	27	30	90	2	1	1	1	43	47	42	132	2	3	2	2
53	35	33	30	98	2	2	1	2	44	45	44	133	2	2	2	2
54	35	23	32	90	2	1	2	1	43	47	42	132	2	3	2	2
55	39	37	37	113	2	2	2	2	45	45	45	135	2	2	2	2
56	34	33	40	107	2	2	2	2	43	45	46	134	2	2	2	2
57	32	21	17	70	2	1	1	1	35	44	44	123	1	2	2	2
58	30	11	16	57	1	1	1	1	40	38	39	117	1	1	1	1
59	37	20	16	73	2	1	1	1	48	41	40	129	3	2	1	2
60	29	19	24	72	1	1	1	1	36	44	44	124	1	2	2	2
61	41	36	37	114	3	2	2	2	45	45	45	135	2	2	2	2
62	29	19	24	72	1	1	1	1	39	45	45	129	1	2	2	2
62	50	24	26	100	3	1	1	2	48	42	44	134	3	2	2	2
64	32	10	21	63	2	1	1	1	35	44	44	123	1	2	2	2
65	44	35	41	120	3	2	3	2	47	45	44	136	3	2	2	3
66	34	14	16	64	2	1	1	1	35	44	44	123	1	2	2	2
67	41	34	49	124	3	2	3	3	48	46	43	137	3	2	2	3
68	25	24	28	77	1	1	1	1	48	41	40	129	3	2	1	2
69	34	27	26	87	2	1	1	1	44	44	43	131	2	2	2	2
70	43	27	35	105	3	1	2	2	43	45	46	134	2	2	2	2
71	36	29	18	83	2	1	1	1	43	44	43	130	2	2	2	2
72	30	11	16	57	1	1	1	1	46	46	28	120	2	2	1	1
73	43	37	47	127	3	2	3	3	48	46	43	137	3	2	2	3
74	48	36	35	119	3	2	2	2	47	45	44	136	3	2	2	3
75	36	22	24	82	2	1	1	1	43	44	43	130	2	2	2	2
76	36	35	40	111	2	2	2	2	45	45	45	135	2	2	2	2
77	37	22	23	82	2	1	1	1	43	44	43	130	2	2	2	2
78	37	20	16	73	2	1	1	1	39	45	45	129	1	2	2	2
79	34	27	26	87	2	1	1	1	43	47	42	132	2	3	2	2
80	31	25	32	88	2	1	2	1	43	47	42	132	2	3	2	2
81	30	11	16	57	1	1	1	1	40	38	39	117	1	1	1	1

82	35	23	32	90	2	1	2	1	44	45	44	133	2	2	2	2
83	29	28	27	84	1	1	1	1	41	43	47	131	2	2	3	2
84	31	17	14	62	2	1	1	1	38	38	45	121	1	1	2	2
85	31	17	14	62	2	1	1	1	38	38	45	121	1	1	2	2
86	23	31	21	75	1	2	1	1	39	45	45	129	1	2	2	2
87	43	27	35	105	3	1	2	2	44	44	46	134	2	2	2	2
88	36	22	24	82	2	1	1	1	43	44	43	130	2	2	2	2
89	39	24	26	89	2	1	1	1	43	47	42	132	2	3	2	2
90	32	10	21	63	2	1	1	1	46	46	31	123	2	2	1	2
91	18	22	19	59	1	1	1	1	46	46	28	120	2	2	1	1
92	37	22	23	82	2	1	1	1	43	44	43	130	2	2	2	2
93	35	23	32	90	2	1	2	1	44	45	44	133	2	2	2	2
94	43	27	35	105	3	1	2	2	44	44	46	134	2	2	2	2
95	32	10	21	63	2	1	1	1	46	46	31	123	2	2	1	2
96	43	37	47	127	3	2	3	3	48	46	43	137	3	2	2	3
97	26	23	24	73	1	1	1	1	48	41	40	129	3	2	1	2
98	37	24	23	84	2	1	1	1	44	44	43	131	2	2	2	2
99	31	25	26	82	2	1	1	1	43	44	43	130	2	2	2	2
100	35	26	30	91	2	1	1	2	44	45	44	133	2	2	2	2
101	41	36	37	114	3	2	2	2	45	45	45	135	2	2	2	2
102	35	15	20	70	2	1	1	1	35	44	44	123	1	2	2	2
103	23	15	16	54	1	1	1	1	40	38	39	117	1	1	1	1
104	38	35	37	110	2	2	2	2	45	45	45	135	2	2	2	2
105	46	34	35	115	3	2	2	2	45	45	45	135	2	2	2	2
106	41	34	49	124	3	2	3	3	48	46	43	137	3	2	2	3
107	46	46	50	142	3	3	3	3	48	46	43	137	3	2	2	3
108	35	42	47	124	2	3	3	3	48	46	43	137	3	2	2	3
109	43	37	47	127	3	2	3	3	48	46	43	137	3	2	2	3
110	35	20	25	80	2	1	1	1	48	41	40	129	3	2	1	2
111	34	18	20	72	2	1	1	1	48	41	40	129	3	2	1	2
112	27	22	22	71	1	1	1	1	36	44	44	124	1	2	2	2
113	27	20	25	72	1	1	1	1	39	45	45	129	1	2	2	2
114	46	29	44	119	3	1	3	2	47	45	44	136	3	2	2	3
115	37	22	23	82	2	1	1	1	43	44	43	130	2	2	2	2
116	35	35	37	107	2	2	2	2	44	44	46	134	2	2	2	2
117	34	29	26	89	2	1	1	1	43	47	42	132	2	3	2	2
118	32	22	26	80	2	1	1	1	39	45	45	129	1	2	2	2
119	41	37	41	119	3	2	3	2	47	45	44	136	3	2	2	3
120	35	33	30	98	2	2	1	2	44	45	44	133	2	2	2	2
121	50	24	26	100	3	1	1	2	44	44	46	134	2	2	2	2
122	42	25	27	94	3	1	1	2	45	45	43	133	2	2	2	2
123	43	40	38	121	3	2	2	3	47	45	44	136	3	2	2	3
124	31	25	26	82	2	1	1	1	39	45	45	129	1	2	2	2

125	31	17	14	62	2	1	1	1	38	38	45	121	1	1	2	2
126	50	24	26	100	3	1	1	2	44	44	46	134	2	2	2	2
127	37	20	16	73	2	1	1	1	47	45	44	136	3	2	2	3
128	31	25	32	88	2	1	2	1	43	47	42	132	2	3	2	2
129	36	22	24	82	2	1	1	1	43	44	43	130	2	2	2	2
130	34	27	26	87	2	1	1	1	44	44	43	131	2	2	2	2
131	25	15	23	63	1	1	1	1	35	44	44	123	1	2	2	2
132	33	27	30	90	2	1	1	1	43	47	42	132	2	3	2	2
133	26	19	18	63	1	1	1	1	46	46	31	123	2	2	1	2
134	23	31	21	75	1	2	1	1	39	45	45	129	1	2	2	2
135	33	35	40	108	2	2	2	2	48	42	44	134	3	2	2	2
136	43	30	33	106	3	1	2	2	44	44	46	134	2	2	2	2
137	34	14	16	64	2	1	1	1	35	44	44	123	1	2	2	2
138	43	27	35	105	3	1	2	2	48	42	44	134	3	2	2	2
139	36	35	40	111	2	2	2	2	45	45	45	135	2	2	2	2
140	26	23	24	73	1	1	1	1	48	41	40	129	3	2	1	2
141	44	35	41	120	3	2	3	2	47	45	44	136	3	2	2	3
142	37	28	30	95	2	1	1	2	44	45	44	133	2	2	2	2
143	22	24	19	65	1	1	1	1	46	46	31	123	2	2	1	2
144	25	24	28	77	1	1	1	1	48	41	40	129	3	2	1	2
145	31	17	18	66	2	1	1	1	46	46	31	123	2	2	1	2
146	38	27	34	99	2	1	2	2	44	45	44	133	2	2	2	2
147	46	29	44	119	3	1	3	2	47	45	44	136	3	2	2	3
148	37	24	23	84	2	1	1	1	44	44	43	131	2	2	2	2
149	36	29	18	83	2	1	1	1	43	44	43	130	2	2	2	2
150	27	18	16	61	1	1	1	1	38	38	45	121	1	1	2	2
151	46	46	50	142	3	3	3	3	48	46	43	137	3	2	2	3
152	30	14	20	64	1	1	1	1	43	47	42	132	2	3	2	2
153	33	27	30	90	2	1	1	1	48	41	40	129	3	2	1	2
154	45	23	30	98	3	1	1	2	46	46	31	123	2	2	1	2
155	33	27	30	90	2	1	1	1	35	44	44	123	1	2	2	2
156	39	37	37	113	2	2	2	2	44	45	44	133	2	2	2	2
157	34	33	40	107	2	2	2	2	45	45	45	135	2	2	2	2
158	31	17	18	66	2	1	1	1	44	44	46	134	2	2	2	2
159	30	11	16	57	1	1	1	1	48	46	43	137	3	2	2	3
160	27	22	22	71	1	1	1	1	39	45	45	129	1	2	2	2
161	41	36	37	114	3	2	2	2	43	44	43	130	2	2	2	2
162	29	19	24	72	1	1	1	1	43	47	42	132	2	3	2	2
163	50	24	26	100	3	1	1	2	48	41	40	129	3	2	1	2
164	32	10	21	63	2	1	1	1	40	38	39	117	1	1	1	1



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Pedro Félix Novoa Castillo, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis **Gestión del Talento Humano y Desempeño Docente de los Centros de Educación Básica Alternativa UGEL N° 03 - 2015** presentado por **César Augusto Huiza Nuñez y Patricia Judith Vera Aylas** constato que la investigación tiene un índice de similitud de 25% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

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

Lima, 14 de agosto del 2018



Pedro Félix Novoa Castillo

DNI: 40184672

Feedback Studio - Google Chrome
 Es seguro | https://evturnitin.com/app/cavta/es/?lang=es&u=1072492502&a=1&ro=103&o=99906625
 César Augusto Huiza Nuñez

Resumen de coincidencias
25 %

1	www.uv.es	Fuente de Internet	1 %
2	huiza.net	Fuente de Internet	1 %
3	afreco.com	Fuente de Internet	1 %
4	ospace.unindes.edu.ec	Fuente de Internet	1 %
5	ospace.uniu.edu.pe	Fuente de Internet	1 %
6	colgial.udem.edu.co	Fuente de Internet	1 %
7	www.buenasaires.com	Fuente de Internet	1 %
8	edu.uh.edu	Fuente de Internet	1 %
9	repositorio.esam.edu	Fuente de Internet	1 %
10	fralidestare.net	Fuente de Internet	<1 %

feedback studio

ESCUELA DE POSGRADO
 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión del Talento Humano y Desempeño Docente de los Centros de Educación Básica Alternativa UGEL N° 03 - 2015

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
 Maestro en Administración de la Educación

AUTORES:
 Br. César Augusto Huiza Nuñez
 Br. Patricia Judith Vera Aylas

ASESORA:

UCV
 INVESTIGACIÓN
 CAMPUS LIMA NORTE

Página: 1 de 135. Número de palabras: 31810

High Resolution
 843 x 480
 14/08/2018



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

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

HUIZA NUÑEZ CÉSAR AUGUSTO
D.N.I. : 07109025
Domicilio : CALLE MICACELA VILLEGAS 117 EL AGUSTINO
Teléfono : Fijo : 7659534 Móvil 991048420
E-mail : calm.1@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRO
Mención : ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

HUIZA NUÑEZ CÉSAR AUGUSTO
VERA AYLLAS, PATRICIA JUÁREZ

Título de la tesis:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO DOCENTE DE LOS
CENTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA UGEL 03 - 2015

Año de publicación : 2018

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

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 05/10/2018



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

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

VERA AYLLAS, PATRICIA JUDITH
D.N.I. : 08135585
Domicilio : CENS. HABIT. CAMPAN. DPTO 886. BLOCK T2. 1 PISO. S. J. L.
Teléfono : Fijo : 6542580 Móvil 961461861
E-mail : patricia.vera02@outlook.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : MAESTRO

Mención : ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Doctorado

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

VERA AYLLAS, PATRICIA JUDITH
HUIZA NUÑEZ, CESAR AGUSTO

Título de la tesis:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO y DESEMPEÑO DOCENTE DE LOS
CENTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA UGEL 03 - 2015

Año de publicación : 2018

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

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha :

05/10/2018



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

HUIZA NUÑEZ, CÉSAR AUGUSTO

INFORME TÍTULADO:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO DOCENTE
DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA UGEL 03-2015

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 11-07-2015

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

VERA AYLAS PATRICIA JUDITH.

INFORME TÍTULADO:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO DOCENTE
DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA UGELD3-2015

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.

SUSTENTADO EN FECHA: 11-07-2015

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA.

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Pedro Félix Novoa Castillo, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis **Gestión del Talento Humano y Desempeño Docente de los Centros de Educación Básica Alternativa UGEL N° 03 - 2015** presentado por **César Augusto Huiza Nuñez y Patricia Judith Vera Aylas** constato que la investigación tiene un índice de similitud de 25% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

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

Lima, 14 de agosto del 2018



Pedro Félix Novoa Castillo

DNI: 40184672