



Modelo de gestión del talento humano por motivación
intrínseca para el desempeño profesional de los docentes

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTORA :

Mg. DORIS WALTER CASTAÑEDA

ASESOR :

Dr. CARLOS CHERRE ANTÓN

SECCIÓN

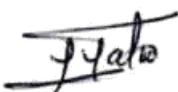
EDUCACIÓN E IDIOMAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA

PERÚ - 2018

PÁGINA DE JURADO



Dr. Juan Pedro Soplapuco Montalvo

Presidente



Dr. Luis Montenegro Camacho

Secretario



Dr. Carlos Alberto Cherre Antón

Vocal

DEDICATORIA

A Dios, a mis amados padres Oscar y Gloria a mis hermanas, mis sobrinos Mathias y Deysi Karen con gratitud y amor por el apoyo constante que siempre me brindan y por ser la fuerza cariñosa que me impulsa a lograr todas mis metas

Doris

AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios y a la virgen María
por guiarme y terminar con éxito mi
meta ansiada*

*Un agradecimiento especial a mis
amigas Bertila, Mercedes y Jaqueline
por su incansable apoyo moral, sus
consejos, y facilitarme los recursos
necesarios para lograr mi meta*

La autora

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Doris Walter Castañeda egresado (a) del Programa de Maestría () Doctorado (x) Doctorado en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 16696918.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR MOTIVACIÓN INTRÍNSECA PARA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Doctor en Administración de la Educación.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencia para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 25 febrero de 2018



Firma

Nombres y apellidos: Doris Walter Castañeda

DNI: 16696918

PRESENTACIÓN

Señores integrantes del jurado calificador, de conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, someto a vuestra consideración la evaluación del informe de investigación titulado: **“Modelo de Gestión del Talento Humano por Motivación Intrínseca para el Desempeño Profesional docente”**, realizado para obtener el grado de Doctor en Administración de la Educación.

El presente estudio tiene por objetivo proponer un modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional de los docentes de la institución educativa Pedro Ruiz Gallo de Mochumí – 2017 el que servirá a los líderes pedagógicos y docentes como una herramienta de gestión para desarrollar los factores generadores de motivación intrínseca que conlleven a acciones de práctica docente con mayor creatividad, compromiso e iniciativa que influyan a contribuir el desempeño profesional docente y crear la competencia motivacional necesaria para lograr competitividad organizacional en su entorno.

El aporte fundamental del trabajo de investigación radica en la propuesta de modelo de gestión del talento humano basado en la motivación intrínseca para contribuir en el fortalecimiento del desempeño profesional de los docentes en servicio. Sustentado en investigaciones científicas a nivel de la psicología organizacional y la administración educativa que sustentan que el desempeño eficiente no se logra no solo con incentivos de tipo extrínseco, pues se pierde interés intrínseco por la tarea o actividad.

Confiado en la objetividad del Jurado examinador para reconocer las bondades del trabajo; y abierta a sus oportunas y valiosas sugerencias, las mismas que redundarán en la mejora de la calidad investigadora de nuestra casa superior de estudios.

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

La Autora

INDICE

Página de jurado.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	viii
ABSTRACT.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Realidad problemática.....	13
1.2. Trabajos previos.....	20
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	27
1.4. Formulación del problema.....	91
1.5. Justificación del estudio.....	91
1.6. Hipótesis.....	92
1.7. Objetivos.....	93
II. METODO.....	93
2.1. Diseño de Investigación	93
2.2. Variables.....	94
2.3. Población Muestra.....	97
2.4. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	98
2.5. Método de Análisis de Datos.....	98
2.6. Aspectos Éticos.....	99
III. RESULTADOS.....	100
IV.DISCUSIÓN.....	124
V.CONCLUSIONES.....	125
VI.RECOMENDACIONES.....	126
VII. PROPUESTA TEÓRICA.....	127
VIII. REFERENCIAS.....	146
ANEXOS.....	156
Acta de autorización de publicación de tesis.....	168
Acta de aprobación de originalidad de tesis.....	169

RESUMEN

Hoy las instituciones educativas deben enfrentar una serie de desafíos y dificultades, como producto del entorno cambiante, la globalización y su ideal de posicionamiento efectivo dentro de la sociedad del conocimiento. Para enfrentar el nuevo contexto los líderes pedagógicos deben desarrollar competencias motivacionales que conlleven a desarrollar en sus docentes mejores desempeños impulsados por la motivación intrínseca.

El problema de la investigación radica en ¿Cuál es la caracterización del modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional de los docentes de la institución educativa Pedro Ruiz Gallo 2017?

Su objetivo es proponer un Modelo de Gestión del Talento Humano por Motivación Intrínseca para el Desempeño Profesional Docente que promueva el desarrollo de la competencia motivacional y la competitividad de la institución educativa.

Los resultados de la investigación, me han permitido analizar aspectos relevantes de la realidad de la gestión de talento humano, la motivación intrínseca y desempeño docente a nivel mundial, latinoamericano, nacional, local con la finalidad de elaborar la propuesta en la destaca características de gestión del talento humano por motivación intrínseca basado en nuevas dimensiones resultado de la relación entre ellas. El presente estudio está dividido en tres partes: la primera parte; se presenta el problema, los trabajos previos, el marco teórico, la justificación, la hipótesis y los objetivos. La segunda parte; se presenta el diseño de investigación, las variables, la población y muestra, las técnicas y métodos de investigación; Por último la tercera parte se presentan los resultados, la discusión, la conclusión, las recomendaciones y la propuesta.

PALABRAS CLAVE:

Gestión del talento humano, motivación intrínseca laboral, desempeño docente.

ABSTRACT

Today the educational institutions must face a series of challenges and difficulties, as product of the changeable environment, the globalization and his ideal one of effective positioning inside the company of the knowledge. To face the new context the pedagogic leaders must develop competitions motivacionales that they carry to developing in his better teacher's performances stimulated by the intrinsic motivation.

The problem of the investigation takes root in which is the characterization of the model of management of the human talent for intrinsic motivation for the professional performance of the teachers of the educational institution Pedro Ruiz Gallo 2015?

His aim is to propose a Model of Management of the Human Talent for Intrinsic Motivation for the Professional Educational Performance that he should promote the development of the competition motivational and the competitiveness of the educational institution.

The results of the investigation, Latin American, native have allowed me to analyze relevant aspects of the reality of the management of human talent, the intrinsic motivation and educational performance worldwide, place with the purpose of elaborating the offer in her distinguishes characteristics of management of the human talent for intrinsic motivation based on new dimensions proved from the relation between them. The present study is divided in three parts: the first part; one presents the problem, the previous works, the theoretical frame, the justification, the hypothesis and the aims. The second part; one presents the design of investigation, the variables, the population and sample, the technologies and methods of investigation; Finally the third part they present the results, the discussion, the conclusion, the recommendations and the proposal.

KEY WORDS:

Management of the human talent, intrinsic labor motivation, educational performance.

I. INTRODUCCIÓN

Los cambios económicos y sociales están transformando la gestión de las instituciones educativas frente al manejo del talento humano para lograr mejores desempeños y enfrentar los nuevos desafíos del contexto, que requieren de mayor creatividad e iniciativa, y compromiso de los docentes. Por ello Marcelo & Vaillant (2009) afirman que las transformaciones sociales obligan a una revisión en profundidad de la gestión del talento humano respecto a la actuación docente y las condiciones de trabajo, los desempeños docentes y las motivaciones para llegar a los más altos niveles de productividad. Uno de los factores que influye en el desempeño profesional de los docentes es la motivación pues se requiere recuperar la pasión de los profesores por su trabajo, aspecto que no se ha logrado solo con la motivación extrínseca y que requiere por las últimas investigaciones que lo demuestran despertar la motivación intrínseca en las escuelas, pues los incentivos económicos no están dando resultados esperados en el desempeño de los docentes. La institución educativa “Pedro Ruiz Gallo” de Mochumi no escapa a este contexto, por ello en el presente trabajo de investigación se propone un modelo de Gestión de Talento Humano por Motivación Intrínseca para el Desempeño Profesional Docente de los docentes de la institución educativa Pedro Ruiz Gallo de Mochumí – 2017, que establece las características de cómo gestionar estratégicamente y desarrollar competencias impulsados por la motivación intrínseca a partir de los factores que lo movilizan a través de estrategias que el líder pedagógico puede poner en práctica.

La línea de investigación es Gestión y Calidad Educativa

El objeto de estudio es la Gestión del Talento Humano

El campo de acción es la Gestión del Talento Humano de la Institución Educativa “Pedro Ruiz Gallo”

El problema de esta investigación radica en ¿Cómo debe ser un modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para mejorar el desempeño profesional de los docentes de la Institución Educativa Pedro Ruiz Gallo de Mochumí – 2017?

La actualidad del problema radica en la necesidad que tienen las instituciones educativas de despertar la motivación, crear cultura de motivación y establecer ejercicios para permanecer motivado frente a la tarea o actividades como dimensión importante del desempeño profesional de los docentes en servicio de la Instituciones.

Su objetivo es proponer el modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional de los docentes de la institución educativa Pedro Ruiz Gallo de Mochumí – 2017.

La hipótesis a defender queda resumida en: Si se diseña un modelo de gestión del talento humano sustentado en las teorías de motivación intrínseca entonces se contribuirá a mejorar el desempeño profesional docente de la Institución educativa N° 10135 “Pedro Ruiz Gallo-Muy Finca- Mochumí.

El aporte fundamental del trabajo de investigación reside en ofrecer un modelo de gestión del talento humano sustentado en las teorías de motivación intrínseca para el desempeño profesional de los docentes de la institución educativa “Pedro Ruiz Gallo” Mochumi. Modelo que contribuirá a iniciar la construcción de una cultura motivacional interna que movilice a los docentes a formar su competencia motivacional y dinamice en la organización educativa su competitividad frente a otras instituciones educativas.

El trabajo presentado esta organizado en siete capítulos:

En el Capítulo I: se presenta la introducción, se hace un análisis de la realidad problemática de la gestión del talento humano, la motivación relacionado al desempeño profesional docente desde el contexto mundial hasta abordar la realidad local. Se presentan los trabajos previos y se analizan e interpretan las teorías relacionadas al tema que permiten sustentar la propuesta del modelo de gestión de talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional docente; lo que permitió comprobar la hipótesis de acuerdo a la formulación del problema presentado justificándolo, y en función de los objetivos de la investigación.

En el Capítulo II: se muestra el método empleado en base a el diseño de investigación, las variables y su operacionalización, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos utilizados en el análisis de datos y aspectos éticos.

En el Capítulo III: se presentan los resultados por cada objetivo planteado.

En el Capítulo IV: se explica la discusión de los resultados haciendo un análisis exhaustivo de las teorías y antecedentes con los resultados obtenidos y el modelo, descripción del modelo, su utilidad para plantear limitaciones

En el Capítulo V: se presentan las conclusiones relacionadas a los objetivos de la investigación.

En el Capítulo VI: A continuación las recomendaciones en base a resultados de la investigación y la propuesta.

En el Capítulo VII: la propuesta teórica del modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional docente.

Finalmente, se anota las referencias bibliográficas consultadas para la elaboración de la presente investigación y los anexos.

1.1. Realidad problemática

Las organizaciones en el mundo tienen problemas para conseguir el talento con el perfil deseado para lograr productividad y enfrentar los problemas económicos mundiales. Este escenario empeoraría en el futuro ante los cambios en el mundo globalizado que exige mayor creatividad y por ende mejores resultados en los desempeños. Las organizaciones se están preocupando en la educación, capacitación, motivación y liderazgo de las personas que trabajan en ella, para lograr ser más productivos, pero no han dejado los moldes de las prácticas de gestión del talento humano de la era Industrial que ya no responde al nuevo contexto.

“La educación también sufre cambios y transformaciones para responder a los nuevos desafíos del mundo globalizado, pues la educación del siglo XXI merece más dedicación, creatividad, profesionalidad, esperanza e ilusión...es un reto fundamental que todos debemos sentirnos implicados” (Marcelo y Vaillant, 2009, p.44).

Las transformaciones sociales obligan a una revisión en profundidad de la actuación docente, los contenidos de aprendizaje y las condiciones de trabajo, lo que implica una nueva forma de gestión del talento humano que promueva mejores desempeños docentes y estrategias de motivación para llegar a los más altos niveles de productividad. (Marcelo y Vaillant, 2009, p.44).

Las organizaciones educativas siguen gestionando el talento humano como un recurso organizacional sin tomar en cuenta que somos seres humanos que poseemos facultades inherentes como la inteligencia, conocimientos, destrezas, personalidad, aspiraciones, habilidades, sentimientos, aspiraciones, emociones, percepciones propias. Asimismo existen variables influyentes de manera decisiva en el desempeño laboral. Tal es así que para nuestro caso influyen en el despliegue laboral docente como la motivación que es un aspecto descuidado por muchos líderes pedagógicos y que hoy cobra gran importancia para lograr excelentes desempeños.

Actualmente las prácticas motivacionales extrínsecas basadas en la recompensa en el trabajador que trae consigo la compensación y el incentivo económico como el premio, la comisión o el bono ante buenos desempeños y castigos en caso contrario, es lo que tradicionalmente se ha venido aplicando. Esta forma de gestionar el talento respondió eficientemente al momento histórico industrial frente a la actividad de rutina y mecánica recurrente; esto es aquellas que ejecutamos con el hemisferio (izquierdo) de nuestro centro cerebral.

Pero hoy las tareas actuales del siglo XXI necesitan aplicarse intelectualmente y según investigaciones desarrolladas en Estados Unidos y en la India (Reserva Federal de EEUU) donde el economista Dan Ariely, quien escribió “Las trampas del deseo” y el apoyo de estudiantes del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts) llegaron a la conclusión que gestionar el talento solo bajo motivaciones extrínsecas ya no está funcionando produciéndose en los trabajadores un alto nivel de desmotivación, generándose un clima organizacional desfavorable, de tensión o de apatía, que se ve reflejado inmediatamente en el desempeño y productividad organizacional.

“Para fomentar la productividad de las organizaciones se requiere altas dosis de creatividad pero lo que está pasando es todo lo contrario, ya que en estos momentos de cambio la motivación es uno de los factores de mayor influencia en el desempeño” (Pink, 2010, p.49).

“La motivación de los profesores es un requisito previo para conseguir alumnos motivados y ello depende de una eficaz gestión del talento humano en las escuelas” (Gomez, 2008, p.88).

“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” (Gomez, 2008, p.88).

Los desafíos de las reformas educativas que se llevan a cabo en el mundo han ido mermando la motivación de los docentes, que sirve como un motor que da fuerza para lograr algo y también, despierta ilusión e interés hacia el

trabajo y hace más ágil y fácil la tarea educativa e influye en los niveles de desempeño docente”. (Gomez, 2008, p.88).

Los trabajos investigativos desarrollados examinan la satisfacción laboral en las entidades educativas teniendo en cuenta la teoría de dos factores. Gibson, J. (2003) en sus constructos expresan que:

En general, estos estudios sugieren que los docentes universitarios se encuentran altamente motivados por los factores intrínsecos, especialmente por el factor trabajo en sí. Aspecto que menos importancia le han dado las organizaciones en el mundo. Se debe notar que la gran mayoría de estos estudios se han realizado en países como Estados Unidos, generando inquietudes sobre posibles diferencias entre los resultados obtenidos en dichas investigaciones y los que se podrían obtener al examinar en instituciones educativas latinoamericanas. (p.45)

La educación latinoamericana ha sido afectada por procesos de reformas que han generado incertidumbre y contratiempos y desgaste en la labor docente. “Muchos de los docentes de América Latina han debido adaptarse a las reformas sin la necesaria preparación y por ello han tenido grandes dificultades que les han afectado personal y profesionalmente produciendo un elevado nivel de desmotivación laboral”. (Gomez, 2008, p.88).

Los docentes están pasando una percepción negativa en su prestigio social por causas y decisiones políticas que lo llevan a una desmotivación para una adecuada labor de facilitador. Situación que las escuelas y sus líderes pedagógicos no han sabido todavía responder con efectividad ya que la gestión del talento humano todavía no ha sido asumida como una función importante en la organización escolar para potenciar el talento, elevar los desempeños y enfrentar con éxito los problemas de la nueva realidad presente. Las recurrentes evaluaciones a nivel mundial y en la región latinoamericana evidencian que existe necesidad de que se mejore el desempeño laboral de los profesores en el presente siglo. Esto debe estar acorde a las políticas para que se transforme la práctica de la gestión del talento humano como una herramienta estratégica que

facilite el logro de los objetivos institucionales, enfocándose en el desarrollo humano que requiere ser motivado extrínseca e intrínsecamente para el desarrollo de sus competencias. “La gestión del talento humano latinoamericano todavía tiene las características de ser burocrático y normativo cuyas formas motivacionales para el logro de los desempeños se basan en recompensas e incentivos económicos que no llegan a satisfacer las necesidades básicas” (Gomez, 2008, p.88).

“Al efecto que tienen los factores motivacionales sobre el desempeño docente, los factores supervisión, logro, crecimiento, relaciones, y condiciones de trabajo en conjunto, y en ese orden, según este estudio, pueden predecir el desempeño en conjunto en un 29%” (Gomez, 2008, p.88).

No se encuentra una moderada influencia entre satisfacción y salario real. En conclusión los factores motivacionales del personal tienen impacto en el desempeño laboral.

En el contexto peruano la docencia es observada desde dos percepciones sociales “El maestro lo es todo y se le atribuyen muchas funciones sociales; y, en contraste, se la califica como una profesión de bajo prestigio social, lo que se expresa en reducidos salarios” (Rivero, 2007, p.39).

En Perú se puede constatar los pobres rendimientos de los profesores que se evidencian en las evaluaciones sobre suficiencia aplicadas por el ministerio en el año 2002 al 2007. Estas pruebas reflejan que un tercio de docentes no resuelven las interrogantes mínimas que los ubique en la escala básico.

Esto demuestra que los docentes presentan bajo nivel en el desempeño profesional teniendo como causa el estilo de líder reflejada por los directores de las instituciones educativas. En este sentido, Rincón, (2005) se manifiesta que:

“La gestión del talento humano si influye en el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa estatal del nivel primario de Santa Luzmila. Esta investigación fue realizada en la Red N° 13 del distrito de Comas”. (Rivero, 2007, p.39).

Como parte del sistema administrativo de gestión de recursos humanos el Ministerio de Educación viene aplicando en Perú el plan de desarrollo de la personas 2012-2016 PDP-MINEDU que ya se viene implementando los años 2013, 2014, que forma parte del Plan Quinquenal de Desarrollo de las Personas, aprobado mediante RM N° 0145-2012-ED, el 13 de abril del 2012 que es una herramienta de capacitación, rendimiento y evaluación del personal al servicio del Estado. En conclusión se busca llegar a altos niveles de desempeño principalmente de los servidores públicos de la educación.

Pero su situación presenta aspectos críticos y difíciles de abordar por la realidad de las políticas educativas deficitarias que generan los gobiernos de turno, sin continuidad y con poca consistencia, las bajas remuneraciones, la duplicidad de trabajos, el poco reconocimiento del rol del educador, unido a una formación profesional deficiente y masificada, hacen que se presenten alteraciones en el desempeño profesional, satisfacción/insatisfacción que conlleva el trabajo docente. (Gomez, 2008, p.88).

Referente a la motivación de los docentes peruanos el Ministerio de Educación lo ha reducido sólo al factor económico como motor de mejores desempeños por lo que está promoviendo los incentivos por el despliegue laboral de los docentes en las entidades educativas según el Decreto Supremo N° 287-2014-EF entregando al personal nombrado y contratado que trabaja en el nivel de primaria y que mantengan vínculo laboral con los estamentos de las gestiones educativas desconcentradas teniendo los bonos por resultados en las evaluaciones censales de los estudiantes. Por Decreto Supremo 300-2014-EF, publicado el 2014 (30 de octubre) que se ejecuta el pago de bonos e incentivos al desempeño de los escolares a favor de los docentes, jerárquicos y directivos nombrados o contratados de las diferentes entidades públicas del nivel básico premiando el buen desempeño.

“Los complejos motivos o factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica, ya que las

personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas". (Gomez, 2008, p.88).

Las motivaciones que llevan a las personas a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia y miles de estudios demuestran lo contrario. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás. (Gomez, 2008, p.88).

En la Institución Educativa "Pedro Ruiz Gallo" ubicada en el caserío Muy Finca del distrito de Mochumí, provincia de Lambayeque, región Lambayeque según diagnóstico empírico se observa que los líderes pedagógicos han desarrollado prácticas de recursos humanos regulados por la normatividad del Ministerio de Educación pero ello no ha generado espacios desde el interior de la institución educativa para la formación y desarrollo de los talentos de los docentes.

Hoy los profesores experimentan las presiones frente al uso de las nuevas tecnologías y metodologías, al trabajo colegiado, a dar más de su tiempo para las actividades de planificación y actividades extracurriculares, la labor investigativa y frente a ello el dominio disciplinario (conducta) de los estudiantes y la carencia de apoyo de padre de familia. Ello ha generado frustración, desmotivación, insatisfacción en los docentes al sentirse con limitada capacidad de respuesta frente al nuevo contexto que está afectando sus desempeños, pues denotan poco compromiso con su labor, débil liderazgo e iniciativa, desinterés por el trabajo en equipo, por la auto preparación, la investigación e innovación, probablemente debido a una práctica ineficiente de la gestión del talento humano para enfrentar los nuevos retos educativos. Uno de los aspectos que está influyendo en esta realidad son las escasas prácticas motivacionales al interior de la institución educativa y a los incentivos económicos que solo son para unos pocos y genera insatisfacción de los docentes que no lo reciben al comparar que hacen el mismo

trabajo pero con sueldos diferentes. Además algunos docentes que reciben mayores beneficios económicos y están en mayor escala magisterial no necesariamente demuestran mejores desempeños sino al contrario no hay mayor esfuerzo, sino que el esfuerzo termino al lograr el incentivo económico. Internamente la institución educativa cuenta con estímulos y sanciones establecidos en el reglamento interno vigente que corresponden a entrega de medallas, oficios de felicitación, diplomas, resoluciones, y aplicación de dispositivos legales para sancionar. Estos escasos reconocimientos no se otorgan con regularidad y cuando se otorgan no es sobre la base de los desempeños sino por haber cumplido con alguna comisión de trabajo y de forma general. Esto desarrollo inequidad e insatisfacción, división y actitud negativa a aquello que signifique mayor esfuerzo y tiempo fuera de carga horaria. Pareciera que solo se cumple con las funciones docentes por el sueldo que se recibe cada fin de mes.

Asimismo en el plan de trabajo se observa ausencia de objetivos y actividades relacionadas a capacitación, actualización, especialización, entrenamiento y desarrollo del talento humano por parte de la institución educativa, pues no cuenta con los recursos financieros. Estas acciones siempre han sido organizadas por la Unidad de Gestión local.

En conclusión existe en la institución educativa una gestión del talento humano con ineficiente e informal práctica motivacional extrínseca basada solo en recompensas y estímulos normados formalmente pero que no influyen positivamente en el desempeño de los docentes, no se muestra una competencia motivacional en los docentes y por la organización no muestra competitividad en su entorno.

1.2. Trabajos previos

Entre las fuentes halladas para el presente trabajo de investigación tenemos:
A nivel mundial se considera la siguiente investigación a través de la cual se llega a la conclusión que:

Los alumnos y alumnas con mayor autoeficacia también reportan mayor motivación intrínseca, ya que tienen confianza en su habilidad para usar el conocimiento al resolver problemas de matemáticas; parecen buscar metas y tareas más complicadas y cursos de esa asignatura que los que no poseen esa confianza, parecen experimentar sentimientos de autonomía y competencia mayores y ambos son precursores de la motivación intrínseca. Los estudiantes que reportaron mayor motivación intrínseca resolvieron los problemas planteados más fácilmente; porque los estudiantes que se sienten competentes en sus habilidades para completar tareas específicas de matemáticas parecen más dispuestos a considerar carreras que requieren un mayor respaldo en matemáticas, se cree que el desarrollo de la orientación motivacional a través de la autoeficacia en matemáticas es otra salida conveniente de motivar (Camposeco, 2012, p. 213-216).

“La autoeficacia juega un importante rol en predecir el desempeño en matemática y la motivación para estudiantes españoles y latinoamericanos. Los profesores pueden enfocarse en autoeficacia en matemáticas, ya que probablemente mejorará el desempeño en matemáticas de todos sus estudiantes” (Camposeco, 2012, p. 213-216).

Se destaca en esta investigación que el desarrollo de la autoeficacia como parte de la motivación intrínseca genera en los estudiantes sentimientos de autonomía y competencia de sus habilidades derivándose en la eficiencia de las tareas y actividades generando compromiso y desempeño de mayor nivel. Esta investigación orientará la base teórica de la investigación relacionada a sustentarla autoeficacia como aspecto generador de motivación intrínseca que conlleve a desempeños más eficientes en las personas.

Asimismo en el presente estudio se encontró relación positiva entre orientación de la meta y la motivación intrínseca: OM-Aprendizaje demostrándose que el grupo se ubica en un nivel mediano ($r=0,43$) sin considerar ningún factor moderadora en el estudio.

En la búsqueda de alguna explicación para dicho resultado, se puede considerar la naturaleza de la conceptualización y medida utilizada para la motivación laboral intrínseca, que se limitaba a respuestas afectivas en función de la calidad percibida de su desempeño. Por otro lado, en las personas interesadas por aprender se presenta normalmente en un componente afectivo. Lo que estamos afirmando es que la Motivación Intrínseca Laboral, tal como se mide con la propuesta de Hackman y Oldham y la OM-Aprendizaje posee un elemento común: la respuesta afectiva de los trabajadores según su desempeño laboral (Solf, 2006, pp.111-126).

La investigación permite considerar que las personas con alta OM-Aprendizaje dimensión de la motivación intrínseca relacionada a la Autoeficacia y la Necesidad de logro, presentan el elemento común la afectividad al lograr mayores rendimientos en tareas complejas, novedosas o que cambien continuamente ya que desean lograr sus metas por el hecho de adquirir mayor competencia y potenciar al personal para que aprendan nuevos procedimientos para su desempeño. Los resultados de esta investigación permitirá sustentar los aspectos teóricos relacionados a la Orientación a la Meta – Aprendizaje como parte de la motivación intrínseca como potenciador de mejores desempeños en las tareas y actividades laborales que realizamos las personas por la respuesta afectiva frente a sus buenos desempeños.

A nivel latinoamericano el antecedente analizado es una investigación descriptiva aplicada a los docentes (muestra = 170) de los países de Guatemala, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Panamá, y Costa Rica; participantes del IV congreso Centroamericano de Educación Física, deporte y recreación desarrollado en Costa Rica en el 2008. Este congreso fue realizado en la

Universidad de Costa Rica por la fundación centroamericana de recreación y educación física (FECERED) . En las conclusiones se indica que:

Se observa una tendencia hacia la motivación intrínseca, lo que se manifiesta en la preferencia por la realización de las tareas inherentes a su labor profesional, que se traduce en una mayor actividad en la regulación profesional. Solamente Nicaragua presenta una tendencia hacia el nivel superior de motivación profesional que se caracteriza por un alto grado de desarrollo funcional, el resto de los países tienden hacia un nivel medio de motivación profesional (Orozco, 2010, p.63)

Se destaca en el informe la importancia de la relación existente entre la motivación intrínseca y su influencia positiva en el desarrollo de las labores profesionales lo que implica para las organizaciones mejores desempeños de las personas. Esto apoya a la investigación en el análisis teórico que permite plantear lo relevante de en toda gestión del talento humano en su función de motivar intrínsecamente a profesionales de la educación.

“Otro importante estudio relacionado con las variables de uno u otro modo es la investigación que se llevó a cabo con el propósito de desarrollar una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño”. (Camposeco, 2012, p. 213-216).

Al aplicarse un estudio psicométrico a 639 trabajadores, los resultados evidenciaron que los investigados reflejaban una tendencia a cuatro dimensiones muy bien determinadas: pareja-esfuerzo-recompensa-autonomía en el despliegue de las tareas laborales aspirando reconocimiento por parte de los otros (jefes o jerarquía) y una relación de calidad por parte de los compañeros de trabajo. A partir de este trabajo, se concluyó que:

La investigación evidencia que “La Escala de Motivación Laboral posee propiedades psicométricas apropiadas para la medición de este constructo en el escenario laboral puertorriqueño”. (Perez y Amador, 2005, p.22)

“La conceptualización de motivación intrínseca y extrínseca, tres de las dimensiones encontradas son de naturaleza intrínseca y una extrínseca, las cuales están relacionadas respondiendo a la perspectiva taxonómica de continuidad causal en el cual se fundamentan” (Perez y Amador, 2005, p.22)

Los resultados de este estudio mostraron una íntima relación entre la taxonomía conceptual utilizada para el desarrollo del instrumento de medición aquí presentado y la evidencia empírica obtenida, la cual apoya dicha relación. De hecho, los resultados de las intercorrelaciones entre los factores muestran la mutua influencia que tienen los factores entre sí, apoyando los argumentos teóricos presentados sobre la relación existente entre las necesidades intrínsecas de competencia, autonomía y correspondencia y la influencia del ambiente en la satisfacción de las mismas. (Perez y Amador, 2005, p.44)

El aporte de la investigación se ciñe a la validación del instrumento planteado para medir la motivación laboral donde se observa la relación de ambos tipos de motivación intrínseca e extrínseca, pero le da mayor relevancia a este último ya que la mayoría de dimensiones planteadas son internas que deben ser consideradas por los gerentes de talento humano para determinar su influencia en el desempeño de su actividad profesional.

A nivel nacional se acopió un estudio que se relaciona con el aporte en este tema como es Frederick Herzberg. La investigación se centra en el diseño de herramientas de la administración que sirven de base para desarrollar comportamientos y actitudes medulares para el buen desempeño: desencadenar ideas, generar confianza, obtener cooperación voluntaria; y lo que es fundamental, obtener resultados que garanticen el desarrollo personal de los trabajadores.

“También debería remarcarse que los directivos del management deben desarrollar su motivación intrínseca, con énfasis en la responsabilidad, trabajo mismo, etc., y no ser solo considerado como un factor de acompañamiento, de soporte al trabajo operativo de los empleados” (Perez y Amador, 2005, p.44)

La visión de la teoría bifactorial de Herzberg sobre la motivación intrínseca es un elemento muy importante. Por lo tanto, la hipótesis de trabajo de que únicamente los factores intrínsecos del contenido del trabajo, pueden desencadenar de manera permanente la conducta de los individuos en las empresas requiere mayor estudio para validarse en la práctica empresarial actual (Perez y Amador, 2005, p.44)

Esta publicación destaca la necesidad de mayores investigaciones sobre la motivación intrínseca y su gestión para el desarrollo del talento humano, sin desmerecer a la motivación extrínseca como potenciador de desempeños pero en el contexto actual se hace necesario dar prioridad al desarrollo de motivadores intrínsecos para el logro de objetivos organizacionales equilibrado al logro de objetivos personales y que promuevan desempeños eficientes y eficaces.

Asimismo en el contexto local encontramos un estudio relacionado a la teoría motivacional y la teoría de las relaciones interpersonales orientadas a mejorar la calidad del trabajo cooperativo en la institución educativa “Alfonso Ugarte” del centro poblado menor Los Palos, región Tacna, año 2008. Su tipo y diseño de investigación es descriptiva, explicativa y propositiva. Con una muestra de 12 docentes, 3 directivos y 5 administrativos. Se concluyó que:

La perspectiva de la propuesta de modelo de gestión participativa es la motivación participativa de los agentes educativos en la gestión institucional basada en la motivación por el desempeño de un trabajo armónico, integrado e institucional, de todos los integrantes de la comunidad educativa. Comprende aspectos elementales que constituyen la parte funcional administrativa, sociológica, pedagógica y psicológica, focalizando el aumento del grado de

compromiso social entre los agentes educativos en mejorar la convivencia social y las relaciones interpersonales; su aplicación contribuirá a la transformación de la gestión institucional (Mamani, 2011).

Otro antecedente investigativo analizado es el de Motivación, satisfacción y clima laboral realizado en la IE Karl Weiss – Chiclayo, realizada en una población de 65 docentes, la técnica utilizada fue la entrevista. La investigación concluyó:

Que un 48% de los docentes de la institución educativa tienen un nivel medio de motivación siendo las dimensiones de identidad y autonomía las más significativas, mientras que las dimensiones retroalimentación, importancia y variedad de la tarea caracterizan el nivel de motivación baja. Las dimensiones que generan una motivación media en los docentes se caracteriza por la identidad, la cual está relacionada con la importancia de los resultados que logran con los trabajos y las oportunidades que este les ofrece para su realización personal; y la Autonomía dimensión bajo la cual consideran que la responsabilidad con la que asumen su trabajo les facilita tomar decisiones con el grado de libertad generados por sus competencias. (Herrera, 2011, p. 96).

Se determina en la investigación que el docente nombrado muestra menos interés que el docente contratado porque se siente seguro en su puesto de trabajo. Además la razón principal por la que los trabajadores prestan servicios a su institución educativa es por su necesidad de un sueldo seguro por parte del Estado, señalan que se esfuerzan porque las cosas salgan bien pero que sienten que no son reconocidos. Recomiendan implementar mejores procesos de en la gestión del talento que considere procesos y actividades que se orienten a mejorar las categorías que se encontraron en el nivel medio en relación con la motivación. Especialmente las que se relacionan con la motivación intrínseca, que influya en la satisfacción laboral del trabajador en la empresa.

También la siguiente investigación de Berrú, Campos y Seminario (2013) enfocan su estudio sobre la relación entre la motivación intrínseca y satisfacción

laboral de los docentes de la institución educativa Albert Einstein College, José Leonardo Ortiz. La investigación corresponde a la naturaleza cuantitativa utilizando un diseño descriptivo correlacional. Para ello se seleccionó una muestra de 18 profesores, se usó como instrumento de recolección de datos la Escala de Motivación de Steers R; y Braunstein D; y la escala satisfacción laboral (SL-SPC). En la cual se concluye que:

La investigación muestra que los profesores de sexo femenino entre 26 a 30 años de edad son factores que pueden ejercer cierta influencia en los niveles de la motivación intrínseca y satisfacción laboral. Los niveles de motivación laboral en los docentes fluctúan entre valores medios 44,4% y bajos 44,4%. Los niveles de insatisfacción laboral son muy elevados para el factor de la significación de la tarea con 61,1%, siendo indicativo de que estos docentes no tienen expectativas en su desempeño laboral. Luego de la aplicación de las Pruebas de Pearson se obtuvo un resultado de 0.812, lo cual es un indicador de correlación alto, entonces existe una relación significativa y positiva entre la motivación intrínseca y la satisfacción laboral de los docentes. (pp. 89-90)

La investigación permite establecer una realidad presente en las instituciones educativas locales y conlleva a establecer la relación relevante entre la motivación principalmente la intrínseca con la satisfacción laboral que es un factor del desempeño. Ello recomienda las nuevas prácticas de gestión del talento humano que promuevan la motivación intrínseca para mejorar desempeños profesionales.

1.3. Teorías relacionadas al tema

En este capítulo se analiza e interpreta las diversas teorías de relacionadas con la gestión del talento, de la motivación y el desarrollo del trabajo docente y sus respectivos referentes conceptuales y dimensionales que permitió abordar el objeto de estudio bajo una crítica exhaustiva de los enfoques indagados y que aportan a la presente investigación.

1.3.1. Teorías de la gestión del talento humano

Actualmente el paradigma sostiene tiene como sustento en la razón de que las organizaciones tienen competencia a través de las personas. De aquí de resalta que el éxito de una organización depende de la capacidad que tenga para administrar el capital o talento humano. De aquí que es importante puntualizar que el potencial de las personas es el factor medular en la organización y desarrollo de la gestión de la empresa teniendo en cuenta que las entidades empresariales compiten y se desarrollan en climas de competencia.

“Con un mercado muy globalizado donde se compite de manera desigual, para lograr el éxito en estas empresas se hace necesario la gestión eficaz del capital humano” (Bohlander y Snell, 2008, p.11).

“Las tendencias y las perspectivas de gestión humana que se imponen en el mundo en la actualidad, pretenden optimizar la administración del personal de la organización y contribuir al desarrollo e incremento de la productividad y la competitividad”. (Saldarriaga, 2008, p.111).

“Dichas tendencias se sustentan en discursos que pretenden rescatar al ser humano dentro de la organización, lo que no necesariamente se traduce en los procesos de gestión humana que se realizan en las organizaciones nacionales e internacionales”. (Saldarriaga, 2008, p.111).

Algunos de estos supuestos presentan posiciones clásicas que se ubican entre “la escuela de las Relaciones Humanas”(Ibarra, 2000) o “los Modelos Humanistas de la Organización” (Peiro, 2001).

La escuela humanista recibía influencia muy fuerte de la psicología humanista de Norteamérica a través de los cultores como Rogers y Maslow al frente. Aquí se entiende al ser humano con tendencia natural a desarrollar sus potencialidades, lo que en las organizaciones por sus estructuras rígidas no permitían.

Ante ello se propuso llevar a la práctica propuesta de la psicología humanista que conlleva a flexibilizar dicha rigidez organizacional. Se dio un salto cualitativo del planteamiento de Mayo a controlar el surgimiento de impulsos negativos a estimular el surgimiento de estímulos positivos y controlar las condiciones para evitar el surgimiento de resistencias, todo con el fin de lograr una armonía, que produjera mayor eficiencia y productividad (O'Connor, 1999).

Maslow (1965) mencionó que “La tarea ya no estaría separada de su rendimiento, sino que el individuo se identificaría con su labor tan fuertemente que no se podría definir su rendimiento real sin incluir su tarea” (p.55).

Son tres los enfoques que direccionan la teoría sobre la gestión que se utiliza en el desempeño de las personas en la organización. Según Lewis y Heckman (2006) son: La gestión del talento vs práctica de recursos humanos, la preservación del talento vs planes de carrera y El talento ligado al desempeño, **El primer enfoque:** Considera la gestión del talento una forma de administrar los recursos humanos cuyos procesos son: reclutamiento, selección, desarrollo y gestión de planes de desarrollo y sucesión.

Para Byham (2015), Chonawec y Newstrom (1991), Heinen & O'Neill (2004) afirma: “Entre otros autores la gestión del talento se basaba en la mejora de los procesos. La tendencia era hablar de la gestión en términos de provisión de los

mejores candidatos posibles dentro de un plan de gestión de talento, hablar de la formación y el desarrollo, como fomentar el incremento de talento a través del uso de los programas de desarrollo de la formación para líderes”.

Los autores Sullivan (2005), Cohn, Khurana, & Reeves(1989), Garger (1999), Conger & Fulmer (2003) cambian los términos clásicos de “Recursos Humanos, por el de Gestión del Talento. Se empieza a entender las áreas de Recursos Humanos, como áreas de gestión del talento en las organizaciones” (p.44).

Hatum (2009) indicó que “la gran competencia, la crisis económica y la incorporación de diversas generaciones a la fuerza laboral, era uno de los factores que obligan a cambiar radicalmente la forma en que se gestionaba el talento” (p.11).

Destacó la importancia de los trabajadores con talento y la tendencia de las organizaciones a quedarse con los mejores. Las políticas de mantenimiento de Recursos Humanos, requieren revisión de los criterios de remuneración de los trabajadores, teniendo como base la evaluación que se ha hecho de su trabajo (valoración de rendimientos) y los salarios en el mercado de trabajo. Y respecto a planes de remuneración indirecta (programas de beneficios sociales) necesitan adecuarse a las necesidades de cada trabajador. Y respecto a la motivación del personal es relevante establecer la mirada para incrementarla y mantenerla y cómo se crear un clima organizacional apropiado (Schmitd y Deshon, 2007, p.10).

“La gestión del talento humano debería articularse para atender la diversidad de los miembros de las organizaciones, tratando a las personas con respeto y no solo como medio”. (Saldarriaga, 2008, p.111).

El talento es un factor estratégico, por lo que las organizaciones dan importancia a atraer y retener el mejor talento, pero además ser capaces de conservar el conocimiento a través de la retención del talento y de activar políticas para ser capaces de atraer, retener y desarrollar el talento

desde una perspectiva estratégica, analizando los resultados de las buenas prácticas para obtener los mejores talentos en los momentos adecuados. (Saldarriaga, 2008, p.111).

Segundo enfoque: preservar el talento. Tiene como centro medular la idea de conservar el talento en una organización como una práctica medular para que la empresa tenga éxito.

La gestión del talento, significaba un conjunto de procesos diseñados para asegurar un flujo adecuado de empleados a través de los puestos de trabajo de toda la organización. Se destaca la atención de los estudiosos en esta segunda corriente, en los planes de sucesión que preservan el talento en las organizaciones dándole perpetuidad aun cuando cambien las personas en los diferentes puestos de trabajo existentes (Jackson y Schuler, 1990, p.111),

No se abandona la práctica habitual de los procesos y recursos humanos tales como reclutamiento y selección. “Desde el punto de vista resultaba de vital importancia el detectar las necesidades del empleado, la gestión de cómo los empleados iban progresando en sus puestos hasta que abandonasen la organización (desarrollo de carrera)”. (Lermusiaux, 2005)

Una perspectiva típica de este enfoque la ofrece Schweyer (2004) que afirma que “el primer paso en la gestión del talento es lograr una comprensión sólida de la mano de obra interna” (p. 20).

Las entidades empresariales cual fuere su nivel o ámbito, compiten para tener y retener el capital humano que existe. Se sostiene que existe guerra por la captación del talento humano calificado para determinado perfil. Esto debido que los talentos calificados desarrollan con éxito las organizaciones. En un estudio realizado por Aguinis, Gottfredson, y Joo(2012) sostienen que:

La gestión del talento con la gestión del rendimiento, y se describe la guerra de talentos y los motivos por los que ganar es crucial para la competitividad dentro de la sostenibilidad y la supervivencia de las organizaciones. Se relata cómo la implementación de un sistema de gestión de actuación puede ayudar a las organizaciones a ganar esa guerra por el talento reteniendo a estos trabajadores de mejor desempeño, ofreciendo además muchas recompensas extrínsecas acordes con el desempeño de los trabajadores. (Lermusiaux, 2005, p.10)

En definitiva entienden el talento como efluvio de competitividad, supervivencia de las entidades empresariales

La tecnología y el capital financiero son obtenibles con facilidad. Es necesario tener en cuenta que se debe tener políticas orientados a desarrollar, incrementar y mejorar el desempeño porque sirven de beneficio a la entidades.

Respecto al **tercer enfoque**, en la línea de Benitez(2005) se apuntó hacia “La necesidad de mejorar el mercado interno en la organización basado en **la satisfacción de necesidades del talento humano**, en un clima organizacional propicio para el logro de los objetivos organizacionales”.

El autor señala que “no existe un enfoque gerencial milagroso que dé solución a los problemas que se presentan en los procesos sociales de las organizaciones”.

Según los autores los empleados se clasifican en tres grupos que corresponden a niveles de desempeño: A-B-C. En el grupo A están formados por trabajadores de alto potencial. El grupo B incluye incluye a los que son más competentes. El grupo C corresponde a los que tienen más bajo rendimiento. estos requieren mayor apoyo. Este enfoque lo propuso Axelrod, Handfield-Jones, y Michaels (2002). En este enfoque se relaciona desempeño – talento sin tener en cuenta la función que realizan los trabajadores. Esta forma de ver las cosas se ponía en evidencia problemas como lo que se expresa que el talento es inherente a cada uno dentro de la organización . Esta teoría discrimina lo valioso

de lo potencial infiriendo que a una empresa cualquiera sea su naturaleza solo le interesa los de primer nivel.

“El talento es clave para el crecimiento personal dentro de la organización. Sin el mejor talento, la mayoría de las acciones de una empresa como procesos de comercialización, adquisición de nuevos negocios, etc, no serían exitosas” (Handfield-Jones, Michaels, y Axelrod, 2001, p.20).

Los dos primeros enfoques, no precisan la definición de gestión del talento humano. En el primero, se tiende a agilizar procesos existentes dentro de un departamento de Recursos Humanos sin un entendimiento propio del término. Da importancia a la tecnología a través del internet y software, no incorpora ningún aporte nuevo al término, tampoco enfoca su atención a dar importancia a los elementos motivacionales como factor relevante de desarrollo del talento. El segundo enfoque, se limita a redefinir los procesos de sucesión existentes en las organizaciones. Igualmente, se limita a repetir gran parte del trabajo que se lleva a cabo en las organizaciones en materia de sucesión y planificación de plantillas, sin aportar nuevas perspectivas o líneas de desarrollo en torno al término. Se hace mención a la importancia de humanizar a la persona al margen de herramientas y procesos ya existentes en materia de gestión de personas. (Lewis & Heckman, 2006, p.100).

“Un compromiso basado en la convicción mutua de que el talento ha de estar alineado con la estrategia de la organización, los procesos y la práctica. Este compromiso debe generarse asumiendo la importancia del desarrollo de la motivación”. (Lewis & Heckman, 2006, p.100).

El talento en algunos puntos clave como base del éxito profesional y asocia el talento con tres elementos a destacar como la pasión, talento y esfuerzo. Según el autor, el talento es clave para encontrar un posicionamiento dentro de la trayectoria profesional de cualquier individuo. Desde el punto de vista de la organización el objetivo sería ganarse la

voluntad de los trabajadores de forma que puedan dar lo mejor de si mismos. Mirar a desarrollar el talento potencial al interior de la organización. El autor indica que además se han de tener en cuenta los intereses y expectativas de los profesionales, que son generadores de la motivación. (Casado, 2011, p.11)

1.3.2. Modelos de gestión del talento humano

1.3.2.1. Modelo de gestión de diseño organizacional del talento

“Todo en la organización es un sistema del que el centro, es el ser humano y todo lo que se haga en la periferia lo afecta y condiciona la forma como se concibe y se aborda”. (Casado, 2011, p.100)

Según Chiavenato (2005) “La historia de la gestión del talento humano es relativamente reciente y a pesar de que la administración de personas tiene sus orígenes en la Revolución Industrial, ella está adquiriendo fuerza en nuestros días”.

Chiavenato (2010) sustenta que la gestión del talento se relaciona con la política y práctica que se resumen en seis pasos: Admisión del posible personal, aplicación de personas, compensación, desarrollo, mantenimiento, monitoreo de personas.

Todos estos procesos están interrelacionados, se entrecruzan y se influyen recíprocamente. No debe observarse como un proceso biomecánico de gestión; de acción y efecto de gestionar o administrar; sino como un área de la ciencia administrativa que está siendo afectada por los cambios de paradigmas que están ocurriendo en el mundo intelectual en el contexto de la dirección de empresas y que está propensa a la investigación de sus múltiples dimensiones. (McGregor, 1957, p.23)

En el presente, la posmodernidad, asistimos a una contradicción y coexistencia de modos de producción industrial, maquina y micro electrónico que nos llevan a un quiebre de organización estructural de las empresas. (McGregor,

1957, p.23). Lo que significa que se debe aprender a convivir con estas formas o modos impuestos en los últimos tiempos.

Las adaptaciones de los procesos organizacionales a las nuevas condiciones de pos modernización de la sociedad obedecen a la pulsión de continuidad (reproducción) que es constitutiva de las prácticas sociales y de sus formas; de manera tal, que buena parte de las reformas y rediseños de los paradigmas organizacionales sobre todo en el ámbito del trabajo y de las empresas está asociado a la dinámica de adaptación de cada espacio a los requerimientos del contexto. (McGregor, 1957, p.23)

En esta transición postmoderna emergen nuevas prácticas sociales donde las organizaciones entran a un proceso de reorganización que coexiste con prácticas tradicionales, con métodos despóticos y con mentalidades arcaicas por cuanto está asociado a un rasgo cultural de esta transición postmoderna tiene que ver con una transfiguración de las formas de las prácticas sociales como son el destronamiento del status, el eclipse de las jerarquías y la deslegitimación de los criterios de autoridad. (McGregor, 1957, p.23)

Lanz (2001) señala que “Los enfoques organizacionales sitúan expresamente por encima de la lógica epistémica de las disciplinas, trastocando los fundamentos del viejo modo de pensar la organización y transitando el camino de otro modo de pensar que postula expresamente una perspectiva transdisciplinaria” (p.40).

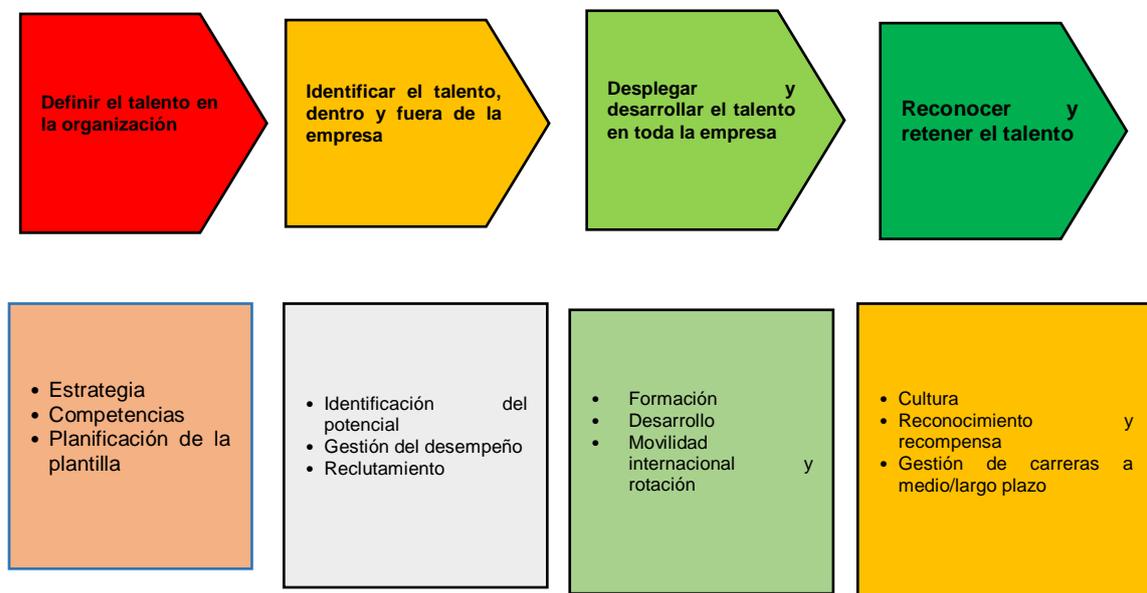
La tecnología y la comunicación inciden en la gestión del talento en el siglo XX teniendo en cuenta consideraciones del capital humano.

“La ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. En consecuencia, y definitivamente, la gestión estratégica de recursos humanos debe reforzar tal ventaja”. (McGregor, 1957, p.23)

1.3.2.2. Modelo de gestión estratégica de talento humano

Centra su atención en las capacidades de competencia que debe tener una empresa aprovechando las imperfecciones que presenta el mercado. A partir de del desarrollo de los trabajos de Penrose (1959) y Rumelt (1974) quienes “empezaron a encontrar relaciones entre el desempeño financiero de la empresa y las características de algunos recursos, dieron paso a la denominada visión de la firma basada en recursos”(Wernerfelt, 1984).

El proceso de gestión estratégica del talento abarca e integra diversas áreas de gestión



Fuente: Enfoque integral de Gestión del Talento, People Matters, 2008

Figura 1. Gestión Estratégica del Talento

1.3.2.3. Modelo de gestión por Competencias de talento humano

Este diseño surge para esta nueva etapa como recurso estratégico medular para que se afronte el desafío que imponen en contexto moderno. Este modelo sustenta que se debe potencial teniendo como mira el nivel de excelencia la competencia individual de un trabajador. Esto se debe dar a partir de las necesidades organizativas, operativas de la entidad moderna. Para ello es primordial que se garantice del desarrollo de un diseño de un perfil de las personas por un puesto de trabajo. Esto es que saben hacer y qué podrían hacer. En este sentido, De Sousa, (2001) sostiene: “Con el propósito de realizar una exitosa gestión por competencias, ésta debe ser sustentada por un modelo que considere los aspectos más importantes e influyentes en el desempeño de las personas” (p.78).

“Gestión por Competencias ha demostrado gran eficacia como estrategia de gestión de recursos humanos, habiendo logrado integrarse con los procesos de la estrategia empresarial” (Fernandez, 2005, p.10).

“El objetivo primordial del enfoque de Gestión por Competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización, para administrar los recursos humanos integralmente de manera más efectiva” (Morales , 2008, p.100).

Morales (2008) sostiene que se debe alcanzar los siguientes propósitos a partir de la gestión por competencias.

- Mejoramiento y simplificación de la gestión de recursos humanos.
- Generar procesos de mejoramiento continuado en asignación y calidad del recurso humano.
- Coincidir con la gestión del recurso humano en la línea de la organización.
- Vincular al directivo en la gestión del recurso humano.
- Contribuir al desarrollo de la persona y organización del entorno.
- Tomar decisiones objetivamente utilizando criterios homogéneos.

Un diseño por competencias donde los elementos sean activos debe permitir según Haygroup (1996):

- Unificación de los procesos de gestión del talento humano con criterios coherentes y compartidos.
- Relacionar las capacidades personales con las del equipo para determinar valores agregados en los procesos de trabajo.
- Dar alineamiento a la gestión del recurso humano a los procesos de trabajo (aumento la competencia de respuesta a la exigencia nueva de mercado).
- Gestionar con coherencia los activos que suponen las capacidades para asegurar la ventaja competitiva de la empresa.

“Por ello, un modelo de gestión integrado por personas y basado en competencias, considera que los objetivos y la planificación de los recursos humanos, deben ser construidos a partir del marco de los objetivos y planes estratégicos de la empresa”. (McGregor, 1957, p.23)

“Por lo tanto, la función de gestión de los recursos humanos se debe alinear con el resto de las funciones de la empresa, siendo las personas y sus conocimientos un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas”. (McGregor, 1957, p.23)

Para Fernández (2005) los principios de una gestión por competencias para nuestro tiempo son:

- El recurso humano es un elemento medular en la conceptualización y estrategia de la empresa.
- El desarrollo de competencias es un elemento primordial activo del recurso humano de la organización
- Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.
- Toda compensación debe tener en cuenta desempeño con competencia.
- Toda gestión debe tener en cuenta los puestos con una dinámica del desempeño personal.

“El modelo de Gestión por Competencias proporciona herramientas objetivas, tales como la medición del esfuerzo formativo o la gestión por perfiles tipo, que permiten generar esta cultura de movilidad al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones”(Fernandez, 2005).

1.3.3. Teorías de Motivación

Existen muchas teorías de la motivación y cada una de ellas difiere en cuanto al factor que consideran tiene mayor importancia para lograr la motivación. Haciendo un recorrido por las diferentes escuelas veremos que unas se han enfocado hacia los factores motivantes y otras hacia el proceso; en todo caso los modelos motivacionales avanzan hacia dotar de gran importancia la dimensión cognitiva. (McGregor, 1957, p.23)

A continuación se presentan algunas teorías de motivación que intentan dar cuenta de la conducta de las personas reconociendo factores motivacionales, se pretende ofrecer la posibilidad de entrar en contacto con las teorías relacionadas con el tema objeto de este trabajo de investigación:

1.3.3.1. Teoría “X” “Y” de Douglas Mc Gregor

Esta teoría centra su visión en dos posiciones antípodas que subyace a vida de los seres humanos: posición positiva (X) y posición negativa (Y). Esta teoría fue desarrollada gracias a la observación que realizó a los directivos y trabajadores. Las conclusiones a las que arribó Mc Gregor fueron: La visión que tiene el directivo sobre la naturaleza de la persona se construye en determinadas suposiciones del grupo entorno. El directivo moldea su forma de actuar teniendo en cuenta a los trabajadores a partir de suposiciones. A partir de la posición Y los cuatro principios que adoptan los directivos corresponden a:

- Los trabajadores no les gusta el trabajo razón por la cual que siempre tratarán de evitar.
- Al ser humano se tiene que obligar controlar y amenazar con sancionarlo para que se alcance las metas de la organización.
- Los trabajadores evitan responsabilidades y buscan una orientación formal.
- Los trabajadores a la seguridad sobre las demás variables asociadas en el espacio laboral mostrando muy poca ambición.

En contraste con la posición negativa de los trabajadores, Mc Gregor presenta posiciones de índole positiva como conformantes de la teoría X.

- El trabajador percibe su labor como natural, al igual el descanso y el juego.
- El directivo pone en acción la autodirección y autocontrol en el ambiente laboral si se compromete con las metas de la entidad.
- El trabajador acepta buscando responsabilidades.
- El trabajador promedio acepta buscando responsabilidades.
- La toma de decisiones se encuentra con amplitud disperso en la población y no es privativo en aquellos que ejercen puestos de gerencia.
- Los trabajadores ejecutan la autodirección y control es necesario que se deba a objetivos teniendo en cuenta los objetivos de la empresa.

1.3.3.2. Modelo de la Jerarquía (Maslow, 1943)

El desarrolla de una importante teoría de la personalidad en Estados Unidos se precisa en el psicólogo Maslow. Este desarrolla la teoría sobre la motivación. Esta teoría adquiere importancia pues lo evidencia en una pirámide de necesidades en forma ascendente. Para Maslow concibe que:

Al individuo como un todo integrado, que posee una serie de motivos estables que lo orientan hacia el futuro, prevaleciendo como motivo de su actividad, la autonomía (posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y creatividad). El criterio de autorrealización es el motivo supremo en su jerarquía de necesidades, lo considera fin último del

aprendizaje a la personalidad plenamente desarrollada que está asociada a una esencia de naturaleza intrínseca. (p.48)

Para Espinoza (2009) en su análisis sobre la pirámide de Maslow sostiene que la necesidad más elevada se le presta atención cuando satisfacemos la anterior de la jerarquía. El desarrollo de necesidades es ascendente en la vida del hombre y posee fuerzas de regreso tienen fuerza descendente en la jerarquía. Es necesario que el ser humano satisfaga las necesidades básicas como seguridad y protección; así como las de posición de status y las sociales para que pueda lograr las de autorrealización para que logre desempeñarse bien en el ambiente laboral. Aldelfer (1969) al analizar la cantidad de necesidades de Maslow reorganizándolo en tres niveles:

El aporte de esta teoría a la presente investigación es destacar el factor Autonomía o Autorrealización como generador de motivación relacionado al interior de las personas.

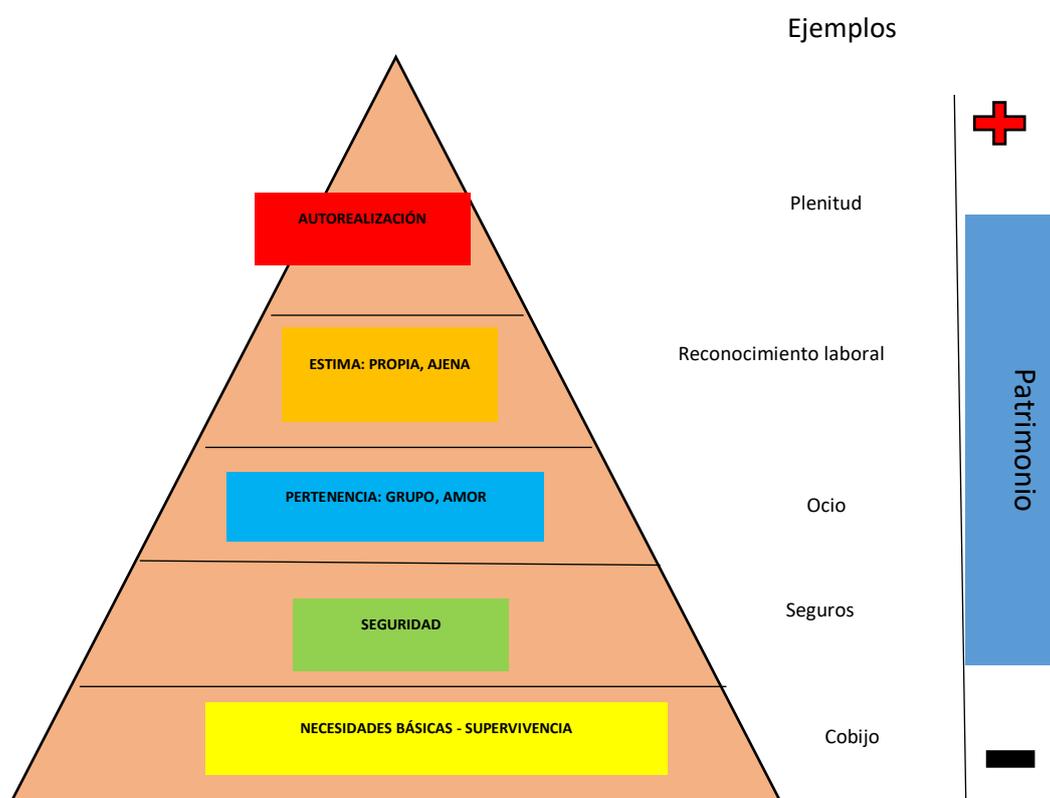


Figura 2. Pirámide de Maslow. (1943).

1.3.3.3. La teoría de ERG de Alderfer (1969)

Según Alderfer (1969) al reorganizar y variar el número de necesidades a la pirámide de Maslow correspondiente a las necesidades personales sostiene que:

Necesidades de Existencia (E), que incluyen junto a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow las condiciones de trabajo y las retribuciones.

Necesidades de Relación (R), agrupan las necesidades sociales y de consideración de Maslow. Según Alderfer, estas necesidades se satisfacen más con una interacción abierta, correcta y honesta que por mantener relaciones agradables eludiendo la crítica.

Necesidades de Desarrollo (D), que se refieren al deseo de autoestima y autorrealización, a través de una fuerte implicación en la dinámica laboral en la utilización de capacidades, habilidades y la creatividad. (p.15).

Quiros y Cabestrero (2008) comentan que

El modelo de Alderfer es más flexible al plantear un doble proceso: por una parte no es necesario que estén cubiertas las necesidades inferiores para que el individuo pueda sentir necesidades junto a ello si no se lograsen satisfacer estas necesidades superiores (frustración), se activaría y potenciaría la necesidad inmediatamente inferior, que serviría así de elemento motivador sustitutorio de las necesidades no satisfechas todavía. (p.44)

Según los autores la teoría viabiliza “La investigación de las necesidades de los trabajadores, al plantear que la conducta laboral no depende exclusivamente de la satisfacción de necesidades superiores, ya que puede centrarse en la satisfacción de las necesidades inferiores” (p.44).

Este fenómeno es conocido como el proceso de frustración-regresión. Esta teoría explica que la motivación laboral de los empleados puede ser

afectada por múltiples factores independientes entre sí y cada uno de estos factores puede tener más importancia que los demás según los intereses del individuo. Se comparte esta visión ya que el ser humano es un ser complejo y sistémico por lo que las necesidades se sienten de forma recurrente y no mecánicamente en forma jerárquica, rescatamos las necesidades de desarrollo como elemento motivador intrínseco para los objetivos de la presente investigación. (McGregor, 1957, p.23)

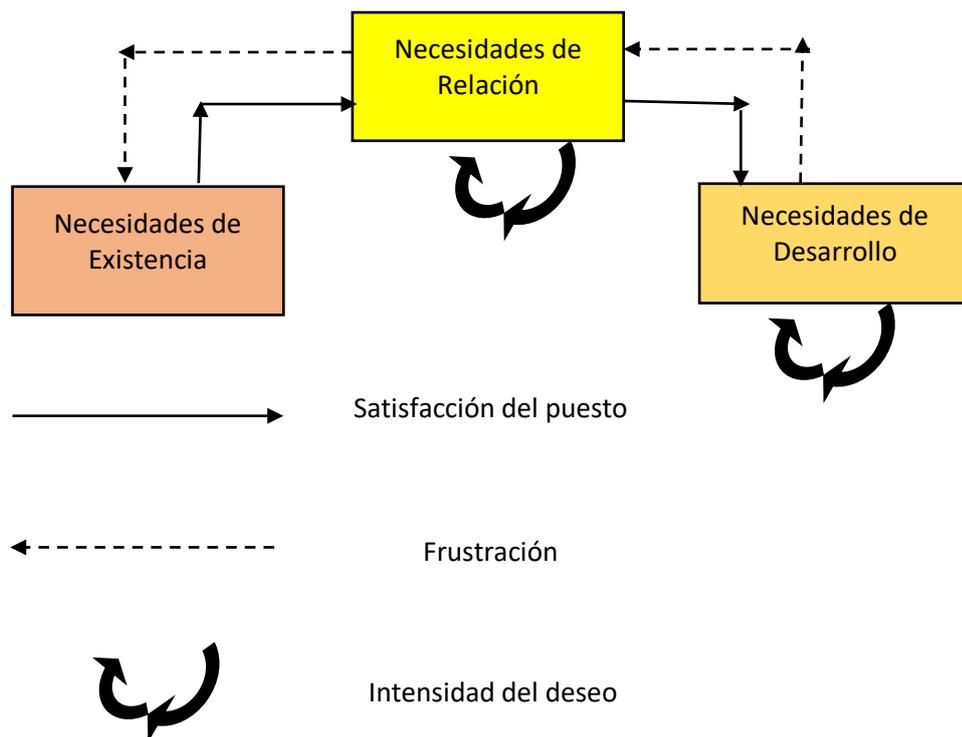


Figura 3. Modelo de ERG. Alderfer (1969).

1.3.3.4. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1961)

McClelland (1961) considera que “los impulsos motivacionales están en relación con necesidades de Logro, Afiliación y Poder. Las características que definen a los que se orientan hacia el logro son la búsqueda de responsabilidad personal y la superación de retos a fin de alcanzar metas alcanzables” (p.44).

Para Quiros & Cabestrero (2008) de acuerdo con esta teoría, “el interés monetario es distinto de la necesidad de logro, de forma que las personas motivadas por el logro no trabajan únicamente por dinero, sino que se esfuerzan en su trabajo para satisfacer una fuerza interior del individuo para mejorar”.(p.44)

Para Mc Clelland que define “síndrome de necesidad de liderazgo” a una relación existente entre la necesidad de influir y controlar (motivación y poder) junto con la capacidad para el autocontrol quienes bloquean y evitan las luchas y agresividad que a veces son estériles en las relaciones laborales. (Quiros & Cabestrero, 2008, p. 45).

Según el aporte de Mc Clelland las personas no requieren de variables que les permita estar motivados en las diferentes acciones; sino simplemente mostrar que lo están para alcanzar una meta propuesta. La motivación se focaliza en alcanzarla. Por otro lado, La definición de la motivación por los logros alcanzados se identifica con la teoría motivacional de Herzberg, esto debido que los trabajadores que tienen una alta visión de logro empresarial necesariamente deben interesarse en las variables motivacionales. Esto conlleva a considerar como elemento motor de motivación intrínseca el sentimiento por lograr algo considerado importante para la investigación.



Figura 4. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1961).

1.3.3.5. La teoría de la motivación - higiene de Herzberg (1959)

Herzberg centra su constructo teórico en trabajo del individuo y el ambiente que lo rodea (enfoque orientado a lo externo). Esta teoría tuvo como antecedente los estudios de Frederick quien desarrolló investigaciones en la empresa Pitsburg de Estados Unidos. Este trabajo consistió en la aplicación de un instrumento a los que laboraban en la empresa. El instrumento estaba basado en situaciones laborales muy malas y muy buenas. De esta investigación se concluyó que las situaciones favorables se relacionaban directamente a variables motivacionales (en el trabajo). Verbigracia, nivel de responsabilidad, progreso, reconocimiento, etc. Por otro lado las situaciones desfavorables se relacionaban con variables de higiene (contexto del trabajo). Verbigracia, condición laboral, monitoreo recibido, pago o salario, etc. Chiavenato (2011) atendiendo a la teoría de los dos factores sustenta que: “la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: Estos son los llamados factores motivadores” (p. 77). De aquí que la insatisfacción en al ambient laboral, supervisión, monitoreo de los colegas y entono laboral son los que se les llama variales de higiene.

“Los factores extrínsecos o higiénicos, como el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción”. (Amorós, E. 2007, P. 84).

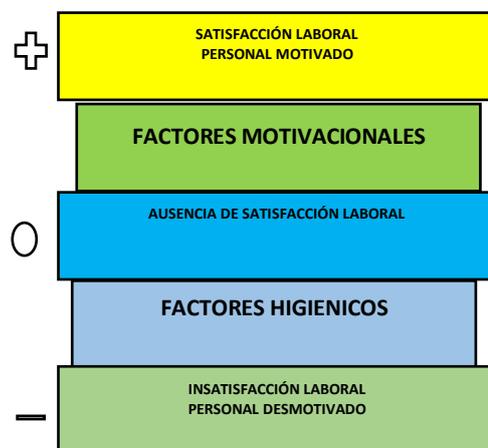


Figura 5. La teoría de la motivación - higiene de Herzberg (1959).

Como conclusión se indica que la motivación es un factor intrínseco que se vincula de manera directa con satisfacción en el trabajo. En el centro laboral debe existir la realización, responsabilidad, reconocimiento, progreso, ascensos y desarrollo.

Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, calman a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos y se desenvuelvan en un adecuado ambiente de trabajo. El salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales. Si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción. (Amoros, 2007. p. 84).

1.3.3.6. Teoría de las Expectativas de Víctor H. Vroom

El desarrollo de la teoría de las expectativas se le atribuye al psicólogo Vroom (1964). Afirma que “una persona tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho, se presentará un resultado atractivo para el individuo” (p. 405)

En otras palabras, esta teoría nos dice que la tendencia para actuar en cierta forma, depende de qué tanto la persona esté convencida de que sus acciones lo conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo resulte este resultado para ella. La lógica de la teoría supone que toda persona se esforzará en su desempeño para lograr obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo. (Robbins, 2005, p. 405)

Este constructo teórico se basa en tres factores:

1. Expectativa. Se considera la relación entre desempeño y esfuerzo. Parte de la premisa que el esfuerzo logrará el grado o nivel alcanzado.

2. Fuerza (instrumentalidad). Es la relación entre recompensa y desempeño, nivel en el que la persona tiene la capacidad particular para alcanzar las metas en el puesto donde labora.

3. Valencia. Es la atracción de recompensa, que el trabajador observa producto de la actividad laboral. Este rasgo considera las metas empresariales y necesidades de la persona.

Esta teoría de las expectativas considera la valía de la necesidad de motivación de los trabajadores. Supone que la valoración de recompensa varía entre los trabajadores acorde a las circunstancias, tiempo y lugar. Da relevancia a la organización para brindar un clima que favorece el trabajo. Para ello considera las habilidades y diferencias de cada trabajador así como los fines personales. (Koontz, 1991, p 349).

En síntesis cabe indicar que la parte medular de esta teoría consiste en comprender el vínculo entre recompensa y desempeño. Estas a su vez se vinculan estas con la satisfacción, las metas y los objetivos personales.

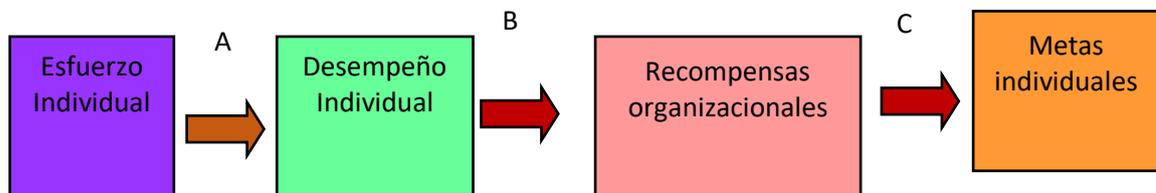


Figura 6. Teoría de las Expectativas de Víctor H. Vroom (Robbins, 2005. p. 405).

A = Vínculo entre el esfuerzo y el desempeño

B = Vínculo entre el desempeño y la recompensa

C = Atractivo de la recompensa

Baltasar llamando a Claver et al. (1996), sostiene que la aplicación del aporte teórico de Víctor Vroom al desarrollo organizacional tiene que ver con la recompensa que se valora o desea por la persona que trabaja. Esto requiere de:

Calcular el nivel de desempeño considerado aceptable y alcanzable para que las personas trabajadoras sepan qué es lo que deben conseguir para recibir la recompensa y estén seguras de que es algo posible de alcanzar. Es decir, crear expectativas de éxito.

Asegurarse de la adecuación de la recompensa con el esfuerzo realizado.

Relacionar convenientemente la recompensa con el nivel de desempeño previsto. (Baltasar, 1996,p.81)

1.3.3.7. Teoría de la Autoeficacia

Bueno (1993) sostiene que el sentimiento de autoeficacia más que un constructo teórico es un aspecto medular o central de motivación.

Para el autor, los factores que ejerce la influencia es variada y se aplica a procesos de pensamiento, a situaciones afectivas, a la puesta en marcha de acciones, al cambio de las condiciones ambientales o a la autorregulación de la motivación. Otra modalidad de control percibido propuesta por Bandura, complementaria a la autoeficacia, es la expectativa de resultado, el juicio sobre las consecuencias probables que pueden producir determinadas actuaciones, una vez realizada ya la conducta. (Robbins, 2005, p. 405)

El sentimiento de autoeficacia tiene tres factores que se vinculan en tres sí:

1. El rasgo distintivo Valor de resultados. Es un potencial que tiene la persona relacionado con lo que puede hacer.
2. Expectativa de resultados. Corresponde a la previsión de los trabajadores correspondiente a las acciones, conductas u operaciones que despliega en acciones situación – tarea que conducen al resultado esperado.

3. Expectativa de autoeficacia. Son creencias que posee el trabajador para llevar a cabo determinadas destrezas o conductas que le permiten o no alcanzar un resultado esperado.

Las expectativas de autoeficacia pueden variar a lo largo de tres dimensiones:

1. Magnitud. Son los procesos o pasos frecuentes que la persona tiene en cuenta para alcanzar la meta.
2. Fuerza. Confianza que tiene el trabajador en su capacidad para realizar una determinada acción o tarea.
3. Generalización. Una experiencia pasada bien sea negativa o positiva se puede generalizar a otros contextos o situaciones.

“Evolutivamente, aunque el sentimiento de autoeficacia surge y depende del desarrollo cognitivo del sujeto, necesita inevitablemente de la interacción, del contacto social con el medio que le rodea” (Bandura, 1981,p.42).

Ya desde los primeros meses de vida el ser humano empieza a aprender cuán capaz es de influir en el medio ambiente, a través de sus demandas, de sus llantos, en la medida en que es atendido, en que es capaz de provocar la respuesta de quienes le cuidan. Posteriormente sus propias experiencias los comentarios de aquellas figuras significativas que tiene a su lado (padres, maestros, compañeros de trabajo, amigos, etc) la comparación con los demás, el aprendizaje de modelos, que lleva a cabo, van a ser elementos que le proporcionarán información acerca de su valía, del grado de aceptación por el entorno, de sus posibilidades y, en consecuencia, de su autoeficacia para responder a esas demandas externas. La autoeficacia se considera en conclusión un motivo impulsor de motivación intrínseca. (Bandura, 1981,p.42).

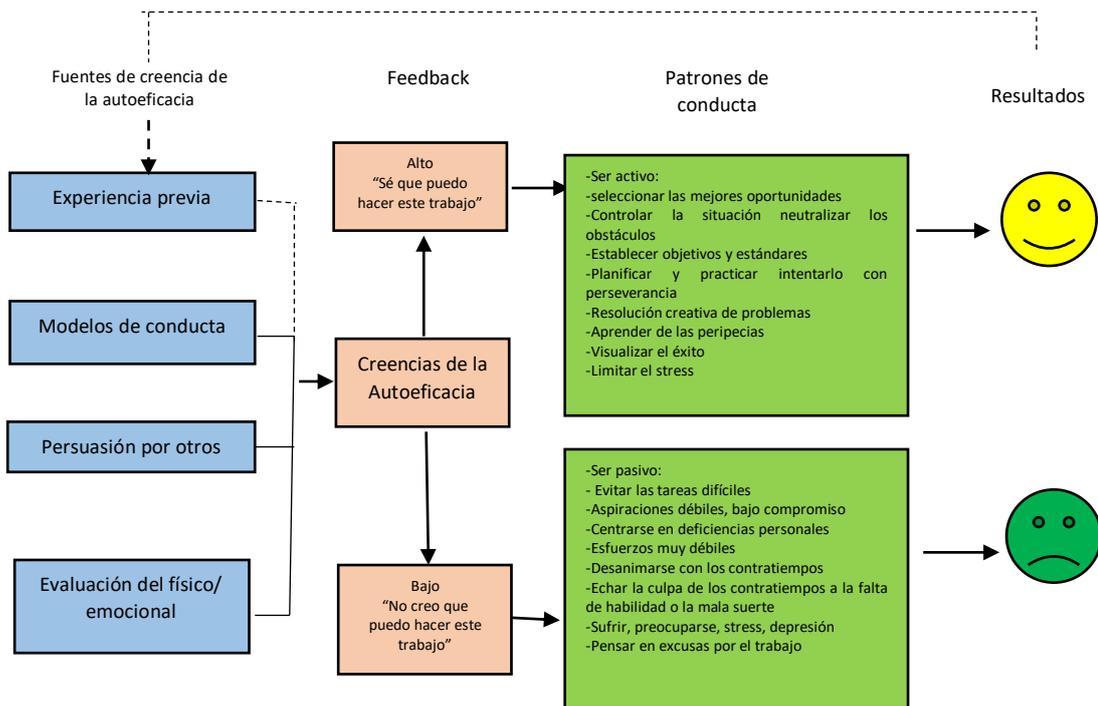


Figura 7. Modelo tomado de Bandura (1989) y de Kreitner y Kinicki (1997), adaptado por Méndez Benavides

1.3.3.8. Teoría de Edwin Locke – Establecimiento de Metas (1968)

Locke en la teoría sobre establecimiento de metas construye el concepto de que una persona que colabora con propósitos claros y específicos y con cierto nivel de dificultad estará motivado; teniendo como consecuencia un nivel mayor de desempeño. Complementariamente sostiene que debe tener en cuenta la realimentación, compromiso del trabajador para alcanzar la meta, eficacia.

“Un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. Los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en ejecución”. (Psicología Online, 2015, p.10).

Los objetivos determinan la dirección del comportamiento de las personas y contribuyen a la función energizante del esfuerzo. Lo gratificante de los trabajadores en su rendimiento está en relación al logro de los objetivos teniendo en cuenta el rendimiento laboral en su puesto.

Esta teoría propone que la intención del trabajo para lograr un objetivo se constituye en una fuerza que motiva el esfuerzo laboral y tiene en cuenta todo el esfuerzo que se orienta a la conclusión de las metas. “El sujeto debe ser consciente de la meta, y debe aceptar que la meta es algo por lo que desea trabajar.” (Solf, 2006).

Esta teoría se apoya en el supuesto de que los individuos deben tener metas, inicialmente; luego, deben estar informados acerca de la existencia de las metas y su asociación con determinadas acciones y, posteriormente, deben percibir la meta como algo deseable; de allí que los individuos deben tener metas que surjan de su interior, de su carácter mismo, su personalidad y sus intereses particulares. La especificidad de los objetivos actúa como un estímulo interno (Robbins 2005, p. 398).

“Cuando incentivos como el dinero o el conocimiento de los resultados, cambian la actuación, también cambian los objetivos y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos no tienen ningún efecto”. (Robbins 2005, p. 398).

1.3.3.9. Teoría del “Fluir” de Mihály Csíkszentmihályi

Esta teoría explica cuando una actividad laboral trae como consecuencia en la persona una sensación de placer; inclusive que la dificultad de logro sea alta. Se logra por la sensación de placer que se siente al alcanzar la meta.

Csikszentmihalyi (1998) utilizó el término flujo para referirse a la óptima experiencia. Asimismo para que se describa el estado que sentían los trabajadores al experimentar situaciones sin esfuerzo. En síntesis flujo describe la emoción y sentimiento de las acciones que los trabajadores tienen sin esfuerzo alguno sin imposiciones o influencia de variables externas.

Csikszentmihalyi en su obra titulada Aprender a Fluir (1998) entiende el significado de lo que es “vivir” concibiéndolo como la experimentación armónica entre el hacer, pensar y sentir, estableciendo la interrelación del sistema

cognitivo-emocional.

Este autor incrementa a la teoría de la personalidad al brindar otros rasgos de la personalidad. Estos rasgos son entre otros la realización de actividades por sí mismos y no por objetivos externos, sintiendo que los asuntos son válidos debido que son retos que corresponden a capacidades personales que les sirve para afrontar estados de fluidez. Para ello plantea situaciones puntuales para alcanzar el flujo de la actividad que en forma resumida son: meta equilibrada, capacidades y retos, profunda concentración, satisfacción y sentimiento de control.

Csikszentmihalyi propone la idea de entropía psíquica y negentropía psíquica. Estos términos evidencian que las emociones negativas o positivas viabilizan u obstaculizan la atención en el desarrollo de actividades u objetivos externos. A partir de esta explicación llega a la conclusión que las personas se ven directamente afectadas por los sentimientos en el ambiente laboral.

Somos felices en el trabajo aunque no os daos cuenta (las actividades adultas tienen su analogía con los juegos infantiles); si bien es cierto que es en el trabajo donde tenemos mayor oportunidad de fluir. El centro laboral es el más adecuado que el ocio para lograr lo que el autor llama un estado de flujo. Esto podría explicarse más o menos como la felicidad de la persona en el ambiente laboral. La idea muy interioriza en las personas es que el ocio corresponde a un tiempo muerto; más por el contrario el trabajo es un tiempo activo. Para ello ayudan los objetivos y su gestión en los procesos laborales y recibir un buen feedback sería esencial para fluir.

Para Csikszentmihalyi un análisis sobre la felicidad brinda un prototipo de emociones positivas. Asimismo advierte que el esfuerzo no debe dirigirse a la felicidad sino a los factores que son el vehículo de la felicidad, el bienestar teniendo en cuenta que la felicidad se relaciona a estados internos de la persona.

Según Csikszentmihalyi, propone que se desarrolle el fluir en totalidad de actividades; bien sea que nos guste o no guste. “No sólo tienes que soportar lo que es necesario, sino que lo has de amar, manifestó Friedrich Nietzsche. Para

ello, debemos empezar siendo conscientes de todo lo que hacemos, incluso de las “actividades de mantenimiento” o de rutina. (Robbins 2005, p. 399). Conseguir que la persona fluya en todos los momentos de la vida se alcanzará que no exista diferencia entre ocio y trabajo se conseguirá ser feliz aunque el entorno nos proponga situaciones contrarias. La teoría de “flujo” tiene una importante aplicación ya que puede disminuir el aburrimiento, la apatía, la preocupación o la ansiedad ajustando dos variables procurando que las personas trabajen en los estados de “flujo”, “activación”, “control” (Robbins 2005, p. 399) estos factores son:

- ✓ Dificultad de la tarea/reto
- ✓ Habilidades personales

La vinculación entre capacidad individual y desafío de tarea además que produce experiencia de fluir produce otro tipo de resultado cuando la competencia y desafío no se amalgaman. En este sentido, una competencia baja frente a la práctica de tareas desafiantes trae como efecto la preocupación.

“Una baja competencia frente a tareas muy desafiantes provoca ansiedad. Una elevada competencia frente a tareas escasamente desafiantes causa aburrimiento. Y, finalmente, una baja competencia frente a tareas escasamente desafiantes conduce a la apatía”. (Robbins 2005, p. 398).

1.3.3.10. Motivación intrínseca de Thomas Kenneth

“En los últimos años, en las organizaciones laborales se le está otorgando mayor importancia a la Motivación Intrínseca Laboral, en razón de los cambios que se ha suscitado en la sociedad y en la forma de administrar los negocios”. (Kenneth, 2000).

Esta teoría parte de los supuestos que una organización no busca actualmente la sumisión sino la iniciativa y compromiso con la empresa. De aquí no basta la recompensa por la anteriormente se adquiría la sumisión en el trabajo.

El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que hacer lo que se debe hacer provoca que la gente se sienta bien. Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso para alcanzar, el cual reclama autodirección, autogestión que implica dirigir las actividades que uno realiza hacia una finalidad que comporta un sentido. Esa finalidad es el motivo de las actividades. No es la tarea en sí sino la finalidad de esa tarea lo que le da una gran parte de sentido, la motivación intrínseca, a todo trabajo. (Robbins 2005, p. 398).

Cuando un trabajador indica estar comprometido con el trabajo de desarrolla puede expresar que su compromiso se orienta a cumplir una o más finalidades particulares de la empresa. Verbigracia, un docente sostiene su compromiso con su trabajo al desarrollar habilidades que incrementan las formas de aprendizajes de sus estudiantes. Por el contrario, si se brinda una lección siguiendo algún plan preconcebido el aprendizaje del estudiante no tendría sentido. Toda la motivación se basa en alcanzar un objetivo que valga la pena y genere placer al ejecutarlo. En este sentido la autodirección tiene una exigencia sobre los conceptos de compromiso e iniciativa frente a las recompensas que se le brinda. A partir de estos supuestos el trabajador debe obtener cuatro formas de recompensas:

- Autonomía. Consiste en las libertades que debe tener el trabajador para seleccionar a tarea que se orienta a la meta prevista.
- Competencia. Es lo que se percibe como capacidad y habilidad para alcanzar la tarea.
- Significado o sentido. Tener la seguridad que la tarea conduce a la meta que el individuo valora.
- Progreso. Es la información que el trabajador tiene del avance de las metas.

La conjunción de estos elementos genera el estado de motivación como producto de las tareas generando un alto desempeño lo que vendría a ser el logro de objetivos para alcanzar satisfacciones o propósitos personales.

Elección	Competencia	Significado	Progreso
<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad Delegada • Confianza en los trabajadores • Seguridad (sin castigar errores cometidos honestamente) • Clara finalidad • Información 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos • Feedback positivo • Reconocimiento de habilidades • Desafío • Normas altas, no competitivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente exento de cinismo • Deseos y ambiciones claramente definidos • Visión apasionante • Finalidades prácticas de tareas • Tareas completas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de colaboración • Hitos • Celebraciones • Acceso a clientes • Evaluación de mejoras

Figura 8: Piezas que componen las cuatro clases de satisfacción intrínseca

“La autogestión implica decisiones lógicas pero también necesita la energía de los sentimientos. Cada paso de autogestión significa formar juicios en situaciones de gran tensión emocional”. (Robbins 2005, p. 398).

Los líderes con gran capacidad para influir en los demás siempre han reconocido la importancia de la interpretación.

- Se refieren a nuestras tareas de un modo tal que nos anima.
- Dotan a nuestros propósitos de una imagen digna y nos explican su importancia.
- Reconocen nuestras habilidades y nos ayudan a apreciar nuestro progreso.
- Y manifiestan su confianza en nosotros.

1.3.3.11. Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan

La TAD es una macro-teoría de la motivación humana que tiene relación con el desarrollo y funcionamiento de la personalidad dentro de los contextos sociales.

“La teoría analiza el grado en que las conductas humanas son volitivas o auto determinadas, es decir, el grado en que las personas realizan sus acciones al nivel más alto de reflexión”. (Deci y Ryan , 1985, p.10).

Esto es, el grado en que las personas realizan sus acciones de forma voluntaria, por propia elección (Carratalá, 2004). “Se basa en meta-teoría organísmico-dialéctica que asume que las personas son organismos activos, con tendencias innatas hacia el crecimiento psicológico y del desarrollo, esforzándose por dominar los desafíos continuados e integrar sus experiencias de forma coherente con su voluntad” (Deci y Ryan , 1985, p.10).

“Cada mini-teoría fue desarrollada para explicar un concepto motivacional basado en los fenómenos que surgieron del laboratorio y la investigación de campo enfocados a los diferentes problemas”. (Deci y Ryan , 1985, p.10).

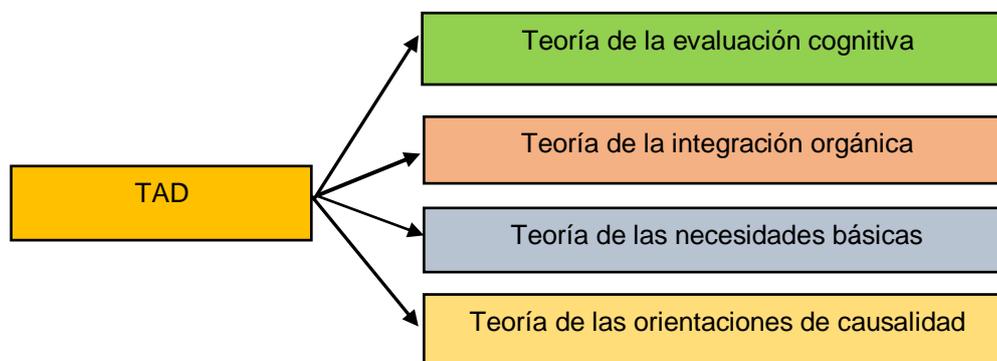


Figura 9. Esquema de las mini-teorías que conforman la TAD.

Aquí se destacan dos de las teorías que están relacionadas con el objeto de la investigación:

- **La Teoría de la Evaluación Cognitiva: El problema de las recompensas.**

La teoría de la evaluación cognitiva es presentada por Deci y Ryan (1985) que tiene “El objetivo de especificar los factores que explican la variabilidad de la motivación intrínseca. Se enfoca hacia las necesidades fundamentales de competencia y autonomía” (p.77).

La teoría propone cuatro puntos principales que ayudan a explicar y predecir el nivel de motivación intrínseca de una persona (Mandigo, Nicholas, & Holt, 1999). Estos cuatro puntos se pueden resumir de la siguiente forma:

En relación a la competencia, ésta indica cómo se siente el individuo con respecto a determinados dominios de su vida. Cuando se da a los trabajadores mayor control y capacidad de elección dentro del ambiente de la actividad, es probable que la motivación intrínseca aumente (Deci y Ryan , 1985)

Los factores extrínsecos que se perciben como informativos respecto a la competencia percibida y el feedback positivo, promueven la motivación intrínseca, mientras que los factores extrínsecos que se perciben como elementos de control, o la desmotivación percibida como incompetencia, disminuyen la motivación intrínseca (Mandigo, Nicholas, y Holt, 1999)

En los individuos motivados hacia la tarea tendrá una mayor influencia la motivación intrínseca, ya que toman parte en ella por el goce de la actividad, mientras que aquellos con una orientación hacia el ego probablemente no estarán intrínsecamente motivados, ya que sienten mayor presión y control para mantener su autoestima (Mandigo, Nicholas, y Holt, 1999).

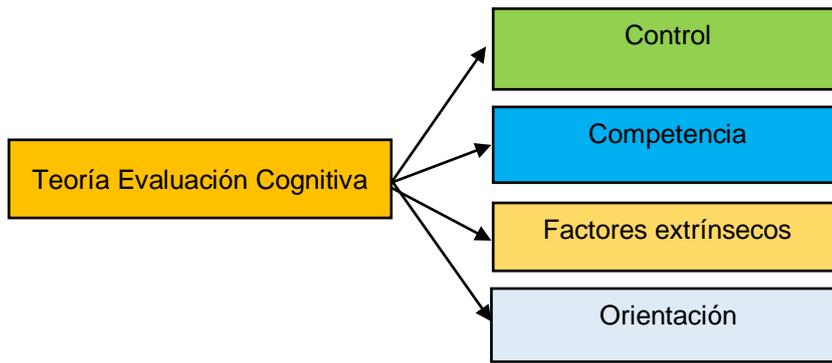


Figura 10. Características que predicen la motivación intrínseca según la Teoría de la Evaluación Cognitiva (Mandigo y Holt, 1999)

- La Teoría de las Necesidades Básicas

“Uno de los conceptos fundamentales de la TAD es el de necesidades psicológicas básicas definidas como algo innato, universal, y esencial para la salud y el bienestar” (Deci & Ryan, 2002).

Es decir, “Las necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia y relación) son un aspecto natural de los seres humanos que se aplican a todas las personas, sin tener en cuenta el género, grupo o cultura”. (Deci & Ryan, 2002).

“En la TAD, las necesidades constituyen los mediadores psicológicos que influirán en los tres principales tipos de motivación que a su vez influirán sobre la personalidad, los aspectos afectivos, etc.”. (Deci y Ryan , 1985, p.10).

-La competencia se refiere a sentirse eficaz en algunas de las interacciones continuadas del individuo con el ambiente social y la experimentación de oportunidades para ejercer sus capacidades. La necesidad para la competencia lleva a las personas a buscar desafíos óptimos para sus capacidades e intentar mantener y mejorar esas habilidades. La competencia no es una habilidad lograda sino un sentido de confianza y efectividad en la acción.

-La relación se identifica con un sentimiento de conexión con los otros, y de ser aceptado por los otros; esta necesidad no tiene relación con el logro de un cierto resultado o con un estado formal, pero sí con las preocupaciones sobre el bienestar, la seguridad y la unidad de los miembros de una comunidad.

-La autonomía se refiere a ser la fuente de la propia conducta de uno mismo. La autonomía involucra interés e integración de los valores. Cuando son autónomos, los individuos experimentan su conducta como una expresión del ego. (Deci y Ryan , 1985, p.10).

1.3.3.12. Teoría de la Motivación de Daniel Pink “Drive” (motivación intrínseca)

Su autor Daniel Pink (s.f) “Cuestiona el planteamiento tradicional de las relaciones en la empresa, donde el trabajador cumple por un salario y se le motiva con incentivos económicos para desempeñarse mejor” (p.78).

“Los estudios científicos realizados hasta la fecha determinan que la creencia establecida en el mundo corporativo según la cual son los incentivos los que fomentan la productividad ha sido desechada hace muchos años” (Deci & Ryan , 1985, p.10).

“Los monos resolvieron el enigma, porque les resultaba placentero, disfrutaron haciéndolo, el goce de la tarea era su propia recompensa. Pero el resultado más increíble fue cuando Harlow los gratificó con frutas para que resolvieran el rompecabezas más rápido”. (Deci y Ryan , 1985, p.10).

El avance de las sociedades y las empresas es impulsado por paradigmas que ha dado lugar a tres tipos de motivación que Pink denomina:

Motivación 1.0 se basó en la supervivencia (impulso biológico). Hambre, sed, sexo.

Motivación 2.0 se basó en las gratificaciones y los castigos, que funcionó para tareas rutinarias del siglo XX. Modelo del palo y la zanahoria. Estas

gratificaciones e incentivos pueden apagar la motivación intrínseca, reducir el rendimiento y aplastar la creatividad y generar comportamientos poco éticos (crear adicciones y fomentar el corto plazo), lo que hoy en nuestra realidad educativa es muy evidente pues se busca el facilismo muchas veces plagiando trabajos de otros, repitiendo esquemas de planificación, hacer cosas que vayan contra los valores. (Deci y Ryan , 1985, p.10).

“Esta motivación puede funcionar eficientemente en tareas muy rutinarias porque hay poca motivación intrínseca que pueda perjudicar y no existe demasiada creatividad que ahogar”. (Deci y Ryan , 1985, p.10).

Si la tarea no es motivadora de por sí, mejor contar con algún incentivo extra. Garantizaba la obediencia en las organizaciones.

- Motivación 3.0, se generó a partir de como se viene organizando del trabajo, producto de la explosión tecnológica gracias a los avances de la informática y las redes. Los trabajos se han vuelto más complejos, autónomos e interesantes. Lakhani y Wolf, (2005) estudiaron a 684 promotores del código abierto. Su principal motivación era intrínseca, “basada en el placer de sentirse creativos”. La diversión, dominar un desafío, colaborar al progreso, ayudar a los demás, eran motivaciones frecuentes. Amabile (2011) lo llama el “principio de creatividad de la motivación intrínseca”, que sostiene, en parte: “La motivación intrínseca conduce a la creatividad; controlar la motivación intrínseca va en detrimento de la creatividad”. Actualmente el trabajo requiere de mayor creatividad y menos rutina, se busca que sea satisfactorio, debido a ello las compensaciones externas (centro de la Motivación 2.0) se vuelven menos necesarias. “los trabajos rutinarios y poco interesantes requieren un jefe; los no rutinarios y más interesantes dependen de la autogestión. (...)”.(Pink D. , 2011)

Las metas son un gran motivador extrínseco. Pero centrarse solo en los objetivos puede producir efectos indeseables: metas a corto plazo, falta de ética para conseguirlo, ceguera para temas importantes. Cuando las instituciones optan por controlar la conducta de las personas provocan un daño considerable a largo plazo, no se puede asumir que los incentivos

condicionales mejoren rendimiento por el contrario empañan el pensamiento y entorpecen la creatividad. Los líderes no tienen necesidad de decirle a sus colaboradores lo perfecto que están haciendo sus tareas, sino darles información útil y más específica sobre su trabajo, el halago debe centrarse en el esfuerzo y la estrategia y no en el resultado en concreto. (Deci y Ryan , 1985, p.10).

Respecto al dinero Pink señala que esta constituye una compensación de base, si esta es injusta obtendremos muy poca motivación intrínseca.

En nuestra realidad educativa los docentes tienen sueldos que no los satisfacen pero ello no significa como lo planteo McClelland las necesidades no requieren ser cubiertas en un orden jerárquico por lo tanto se hace necesario primar las necesidades de mayor valor que promuevan esfuerzo en la tarea docente y que conlleve a mejor desempeño y de acuerdo el crecimiento profesional redundará en mejores pagos pero sin ser este el objetivo principal sino la meta de aprendizaje. (Deci & Ryan , 1985, p.10).

Theresa Amabile, experta en creatividad organizativa, ha mostrado en sus investigaciones que ofrecer premios o castigos puede matar la creatividad: “Las personas serán más creativos cuando lo que les motiva es el interés, la satisfacción y el reto del trabajo en sí mismo y no las presiones externas.” (Amabile T. , 1998)

“En 9 de cada 10 tareas que examinamos a través de tres experimentos, vimos que cómo más incentivos externos se daban, peor rendimiento se conseguía”. (Ariely, Gneezy, Loewenstein, y Mazar, 2005)

Las organizaciones en la actualidad buscan el compromiso de sus colaboradores y Pink frente a ello nos presenta tres claves que funcionan reiteradamente para conseguir la motivación y el camino hacia un mejor rendimiento: si se le permite trabajar autónomamente (Autonomía), si se le permite mejorar en su especialidad (Maestría) y si tiene la certeza de que su

trabajo vale para algo, es decir, de que su labor en la empresa permite a ésta ofrecer un producto o servicio realmente significativo (Propósito), estos son considerados factores decisivos de la personalidad conocida como Motivación 3.0. Nada de eso ocurre, sin embargo, si al profesional no se le retribuye adecuadamente. El dinero o el incentivo podrían potenciar la motivación intrínseca si se da como premio inesperado, después de haberse realizado la tarea, pero nunca como recompensa por el trabajo realizado.

1.3.4. Talento Humano

La palabra talento proviene del vocablo latino “talentum”. Esta denominación se usó en la época griega y romana para determinar a una moneda. Esta unidad monetaria del mundo antiguo adquirió más fama en la cultura judeo cristiana dado que protagoniza una de las más populares parábolas del evangelio. El vocablo talento presenta varias acepciones en el ámbito del trabajo según el diccionario María Moliner como a continuación se señala:

La mayoría de las veces las expresiones sobre el talento se refieren a comportamientos en los que está implicada la inteligencia, algunas aptitudes o habilidades. Talento es sinónimo de aptitud, capacidad, habilidades e idoneidad. Y los adjetivos que se atribuyen a las personas con talento son: “Estar bien dotado/ a para...”, “ser muy capaz de”..., “tener dotes brillantes para”..., “ser útil para”.., “ser apto para”...

Haciendo énfasis en lo señalado se destaca que el autor relaciona talento con dotes intelectuales de una persona relacionados con el conocimiento y las competencias. Estas se podrían explicar como la destreza o la habilidad para poder realizar cierta actividad (conocimiento), que está compuesta o conformada por la realización de otras más (competencias); que finalmente en conjunto, son las que terminan dando la calificación a la persona, sobre su capacidad para efectuar la actividad (superior, regular, o mala).

Para Chiavenato (2010) 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” (p.70).

1.3.5. Gestión del talento humano

El talento humano a pesar de ser vista desde diferentes ópticas por diferentes autores, todas las diferentes definiciones señalan el énfasis reiterativo en la gestión estratégica del factor humano. Se señalan a continuación algunos aportes sobre la gestión del talento humano:

Esta personalización que ha traído la Gestión del Talento, ha implicado la sensibilización hacia los distintos actores de la organización, desde los trabajadores, proveedores, clientes hasta la competencia, buscando principalmente un enfoque de “socios” (no solo de recursos como anteriormente se hacía) para así formar parte de una visión de actuación estratégica.

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. Por decirlo con una frase sentenciosa: se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios. (Deci y Ryan , 1985, p.10).

“En esta dirección se puede definir la gestión de talento humano como la función que se ocupa de cómo dirigir a los empleados para que la organización alcance sus objetivos” (Bonache y Cabrera, 2002, p. 25).

1.3.6. Procesos de la gestión del talento humano

Los procesos de la gestión del talento humano se consideran puentes que vinculan a las personas con la estrategia de la organización. Los más comunes entre ellos son los siguientes:

Reclutamiento y selección: comprende las actividades dirigidas a cubrir sus necesidades de personal y afrontar la carga productiva. Requiere un análisis de plantilla previo, así como el estudio de la oferta potencial y la demanda futura de trabajadores.

Evaluación del desempeño: se efectúa a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados, que pueden ir ligados a los sistemas de revisión salarial y de incentivos.

Desarrollo de personas: son aquellos esfuerzos que despliega la empresa para desarrollar profesionalmente a sus empleados y favorecer su movilidad, ya sea dentro de la misma área o entre áreas y unidades departamentales diferentes (movilidad horizontal y diagonal).

Retención del talento: se trata del desarrollo de una buena política salarial y otras iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y motivación, que construyan una relación sólida entre empresa y empleado. (Deci y Ryan , 1985, p.10).

Otra contribución de Lewis y Heckman (2006) es la creación de un marco terminológico común y el mayor consenso posterior por parte de los investigadores, en cuanto a las fases o procesos que componen la gestión del talento. A partir de su trabajo, se consideran los procesos de atracción, identificación, desarrollo y retención como piezas esenciales de la gestión del talento, para que las empresas puedan dotarse de las personas adecuadas en las posiciones clave y, todo ello, con el necesario ajuste temporal.

1.3.7. Motivación

“Los administradores, directores, o todas aquellas personas que tienen a su cargo la dirección de una organización, que se interesen por motivar a sus trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción”. (Deci y Ryan , 1985, p.10).

“Requieren primero comprender qué es la motivación en términos generales, y su aplicación en términos particulares al ámbito laboral. Motivación proviene del vocablo latino moveré que significa mover”. (Deci y Ryan , 1985, p.10).

El término motivación proviene de motivo y éste a su vez, del verbo latino movere, que significa movimiento, motor. En términos generales se puede decir que es todo aquello que emerge de la conducta y representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo hacia cierta dirección. (Carrillo, 2001. p.2).

1.3.7.1 Tipos de Motivación

1.3.7.1.1. Motivación Extrínseca

“La motivación extrínseca consiste en desempeñar una actividad de modo tal de obtener un resultado de un tercero, como el reconocimiento y aprobación de los pares y la sociedad o recompensas monetarias”. (Deci y Ryan , 1985, p.10).

“La conducta extrínsecamente motivada, se refiere a acontecimientos que están fuera del individuo, y que pueden causar algún estímulo en su conducta; se actúa para conseguir estímulos externos, tales como dinero, elogios, reconocimiento social” (Deci y Ryan , 1985, p.10).

“Las recompensas y los castigos, se dan después de la conducta, y aumentan o reducen la probabilidad de que se vuelvan a repetir, mientras que los incentivos se dan antes del comienzo de la conducta” (Reeve, 1999. P. 127).

Existe la creencia que las recompensas externas siempre son positivas a la hora de mejorar una actividad en la que el individuo ya presenta motivación intrínseca, sin embargo la recompensa puede convertirse en el primer factor para desarrollar una actividad dejando de lado a la autodeterminación que nace con la motivación intrínseca. Se ha demostrado que las recompensas pueden bajar los niveles de desempeño, especialmente cuando ese desempeño implica creatividad. (Sawyer, 2005)

1.3.7.1.2. Motivación Intrínseca

“La motivación intrínseca es la necesidad individual de sentirse competente en lo que se hace y puede resumirse básicamente en tres conceptos: conocimiento, logros y estimulación” (Gould y Weinberg, 2003,p.96).

- Conocimiento: consiste en estudiar, aprender y adquirir habilidades nuevas.
- Logros: consiste en la búsqueda de alcanzar metas, de plantearse objetivos y cumplirlos.
- Estimulación: es el deseo de participar en actividades que generen a nivel intelectual sensaciones placenteras al individuo.

“La conducta intrínsecamente motivada tiene su origen en necesidades psicológicas. Anima al individuo a buscar novedades y enfrentarse a retos; a actuar por curiosidad, por competencia y autodeterminación”. (Deci y Ryan , 1985, p.10).

“Su función principal, es la de impulsar al ser humano a dominar su entorno. Las personas intrínsecamente motivadas realizan actividades por el puro placer de hacerlas”. (Deci y Ryan , 1985, p.10).

“Motivación intrínseca, se puede definir de forma operativa como los factores que inducen a la realización de ciertos patrones conductuales que se llevan a cabo frecuentemente y en ausencia de cualquier contingencia externa”. (Deci y Ryan , 1985, p.10).

Deci y Ryan (2000) explican que “las actividades intrínsecamente motivadas son las que los sujetos consideran interesantes y que desean realizar en ausencia de consecuencias o las que son interesantes por sí mismas y no necesitan reforzamiento alguno”. (p. 233)

En este contexto, Vallerand (1997) sostiene que pueden diferenciarse tres tipos de motivación intrínseca:

Motivación para conocer. Se concibe como la participación en una actividad por la satisfacción que se experimenta aprendiendo o tratando de entender algo nuevo. Se relaciona con constructos tales como exploración, metas de aprendizaje o curiosidad intrínseca.

Motivación de logro. Tiene en cuenta el papel motivador asociado al placer que se siente cuando uno intenta superarse a sí mismo, lograr o crear algo. El foco de atención se centra en el propio proceso y no tanto en el producto final o resultado. Está relacionado con términos como reto personal, motivo de logro o competencia personal.

Motivación para experimentar estimulación. Esta modalidad se pone en marcha cuando se participa en una actividad con el fin de vivir sensaciones agradables. Ha sido menos estudiada y tiene una menor aplicación en los niveles básicos de la adquisición del conocimiento, aunque sí en ámbitos como la lectura para disfrutar, el aprendizaje autorregulado, la creatividad o la resolución de problemas.

Los dos tipos de origen de la motivación no son necesariamente antagónicos ni irreconciliables. Más bien, se mezclan y complementan de manera que, aunque el motivo inicial haya emergido desde el exterior del sujeto, es posible que sean los motivos interiores del individuo los que mantengan su actividad, o viceversa, por ello se hace indispensable desarrollarlo y potenciarlo con la motivación extrínseca desde otra óptica.

Características de la Motivación Intrínseca

Para que una conducta favorezca motivación intrínseca debe cumplir una serie de requisitos, tanto de la propia tarea, como de las condiciones que la facilitan.

-Características de la propia tarea. En relación con esto debemos hacer referencia a una de las características principales de la conducta motivada intrínsecamente, como es la experiencia que se produce al llevar a cabo dicha actividad. Csikszentmihalyi M. (1990) ha denominado flujo a la implicación y concentración profunda en la tarea, que confiere a dicha actividad propiedades placenteras.

-Sensación de competencia e independencia. Las tareas que hacen posible que el individuo se perciba a sí mismo como competente e independiente del entorno, así como aquéllas que inducen sensación de competencia, favorecen la motivación intrínseca (Deci y Ryan, 1999). Lo contrario también es cierto, es decir, la percepción de incompetencia reduce la motivación intrínseca por la tarea. También favorece este tipo de motivación el tener la percepción de que es uno mismo el que ha elegido la conducta a realizar y que ésta no ha sido impuesta ni condicionada externamente.

1.3.8. Motivación laboral

“La motivación laboral y el desempeño conforman uno de los ejes centrales en la investigación dentro del comportamiento organizacional” (Knippenberg, 2000 citado en Perez & Amador, 2005).

Así mismo Robbins (2005) señala que “la motivación está constituida por los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p.292).

Ello significa que existen variables o factores implicados en la motivación como las necesidades del individuo deben ser compatibles con los objetivos de la organización, de ello depende que se origine, oriente y mantenga en el tiempo la motivación, si esto no sucede, por más esfuerzos que se hagan, los resultados pueden resultar poco favorables o contrarios a los intereses de la misma. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo. Los factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. (Deci y Ryan , 1985, p.10).

1.3.8.1. Motivación intrínseca laboral

Meyer, Becker y Vandenberghe (2004 citado en Perez & Amador, 2005) establecen que “La motivación laboral no solo induce a los empleados a tomar acción, sino que además influye la forma, dirección, intensidad, y duración del comportamiento o conducta” (p.44).

“Se puede identificar dos enfoques de la Motivación Intrínseca el primero es de contenido que se orienta a señalar los componentes cognitivos y afectivos que lo conforman”. (Deci & Ryan , 1985, p.10).

“El segundo enfoque es de proceso, al indagar la forma como la Motivación Intrínseca Laboral se origina en los individuos. Según esta postura la motivación será una respuesta cognitiva y /o afectiva como consecuencia de la ejecución del trabajo”. (Solf, 2006,p.77).

Solf (2006) menciona:

Como ejemplo de la respuesta cognitiva tenemos a Thomas (2000), quien indica que la Motivación Intrínseca se presentará si el trabajador considera significativo su trabajo, tiene alternativas para ejecutarlo, percibe que le permite adquirir más competencias y es consciente de los avances hacia el objetivo deseado. Con respecto a las consecuencias afectivas destaca para quienes la Motivación Intrínseca se presentará si los estados afectivos

positivos o negativos del sujeto varían según la calidad percibida en la ejecución del puesto, de manera que una persona presentará motivación intrínseca si experimenta sentimientos positivos cuando ejecute bien sus tareas, y sentimientos negativos si rinde mal. (p.23)

Conceptualmente la Motivación Intrínseca Laboral se define como el deseo de involucrarse en una actividad por su propio valor, por el interés de participar en ella y que se manifiesta por una tendencia hacia el aprendizaje y la creatividad conllevando al logro de objetivos organizacionales y mejores desempeños.

1.3.9. Dimensiones de la Gestión del Talento Humano por Motivación Intrínseca

Rodriguez y Herrera (2009) analizan la Gestión del Talento Humano en dos dimensiones: interna y externa.

- **En la dimensión interna:** aborda todo “Lo concerniente a la composición del Talento Humano que implica conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una Organización y entorno determinado” (Rodríguez y Herrera, 2009, p.45).

Conocimiento: De acuerdo a Quintana (2006), “el conocimiento constituye el conjunto de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencia” (p.85).

Capacidad: “Es el conjunto de las habilidades, destrezas, aptitudes o potencialidades de orden físico, mental y social de un individuo que le permiten desempeñarse en un trabajo habitual” (Rodríguez y Herrera, 2009, p.45).

Habilidad: Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. La habilidad para Robbins & Coulter(2005) “Es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo”(p. 40).

Actitud: se trata de saber hacer que ocurra. Para Robbins y Coulter (2005) “las actitudes son los juicios evaluativos favorables o desfavorables sobre objetos, personas o acontecimientos”. (p. 71).

Motivaciones: según Arias (2010) “El concepto de motivación personal se refiere al impulso que inicia, orienta y sostiene la forma de actuar, el comportamiento del personal, en relación a las metas y los objetivos de la empresa”. (p. 31).

- **En la dimensión externa,** Para Rodriguez (2009) “La gestión del talento humano aborda todo lo concerniente a los elementos o factores del entorno que inciden en la selección, desarrollo y permanencia del personal en las organizaciones” (p.45).

Clima laboral. De acuerdo a Arias (2010), el clima laboral “hace referencia al modo en que se dirige y valora al personal, a la capacidad que tienen las personas trabajadoras de una empresa de intervenir en los procesos de decisión, a los recursos destinados a fomentar la igualdad y la conciliación de la vida familiar y laboral, entre otros”.(p. 67).

Perspectiva de desarrollo profesional. El desarrollo profesional es definido por Chiavenato (2004) como “la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su cargo”. (p.56)

En este sentido, tiene objetivos a mediano plazo, por cuanto busca proporcionar al personal aquellos conocimientos que trascienden lo exigible en el cargo actual, preparándolo para que asuma funciones más complejas, siendo así las empresas especializadas en desarrollo del personal, encargadas de impartirlo.

Condiciones de trabajo. La gestión del talento humano en su dimensión externa, mejora las condiciones de trabajo, lo cual a juicio de Arias (2010) “consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, relacionados con el entorno laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral”. (p. 31).

Reconocimiento y estímulo, según Chiavenato (2009) “Las personas esperan que se les reconozca y recompense su desempeño”. (p.30).

Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen; por ende, la gestión del talento humano se preocupa por otorgar salarios, prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo.(Rodríguez y Herrera, 2009, p.45).

- **Dimensión las personas:** “Con sus facultades y conocimientos, de alto potencial consideradas como fuente de ventajas competitivas, estableciéndose planes de desarrollo específico que contemple la sucesión para todos los puestos principalmente los que son clave para la organización” (Rodríguez y Herrera, 2009, p.45).
- **Dimensión puestos clave,** son los más importantes de la organización, relacionada con la estrategia competitiva de la organización, “Se considera así por su influencia en la creación y sostenimiento de las ventajas competitivas por ello tienen la mayor capacidad de producir riqueza para la empresa” (Rodríguez y Herrera, 2009, p.45).

A continuación cinco dimensiones planteadas por Calderón (2007) a partir del planteamiento teórico de diversos autores:

- **Primera dimensión: proyección organizacional:** se relaciona con la contribución estratégica del área.

En suma, para obtener rentabilidad en las inversiones de recursos humanos es necesario promover un cambio en el paradigma tradicional de los recursos humanos, pasando de su consideración como mero instrumento operativo en la organización a su plena integración en las competencias distintivas de la misma (Ordiz, 2000).

- **Segunda dimensión: la gestión del cambio** con una contribución transformadora. Los profesionales de recursos humanos tendrán entonces que asegurar que:

Las iniciativas se definan, desarrollen y concreten en tiempo y forma; que los procesos se detengan, se pongan en marcha y se simplifiquen; y que los valores fundamentales de la organización sean discutidos y adaptados de una manera adecuada a las condiciones cambiantes de los negocios.(Ulrich, 1997, p. 250)

- **Tercera dimensión: infraestructura organizacional** cuya contribución está relacionada con la eficiencia y la eficacia. Organizarse para un alto rendimiento: la reestructuración de la organización debería tener como resultado final la aplicación más eficaz de los RRHH para cumplir la misión de la organización.

“Sólo se conseguirá un alto rendimiento sostenido si las formas nuevas de la organización resultante del proceso de diseño tienen en cuenta la naturaleza del trabajo y de las personas” (Mohrman & Lawler III, 1998, p. 212)

- **Cuarta dimensión: liderazgo de las personas** como la capacidad para crear las condiciones que permita movilizar a las personas y lograr su contribución discrecional.

- **Quinta dimensión: la responsabilidad social.**

“La concepción de la organización como un proyecto social cuya responsabilidad trasciende los intereses de los accionistas y que la lleva a involucrarse en la solución de problemas sociales, conlleva una nueva mirada de la organización”. (Rodríguez y Herrera, 2009, p.45).

- **Primera dimensión: Atraer a la gente correcta.**

“Las compañías no sólo deberían buscar gente para llenar los puestos que necesitan dentro de sus organizaciones. Deberían ampliar su espectro buscando a las personas valiosas que necesitan para tener talento real en todos los niveles de la organización” (Rodríguez y Herrera, 2009, p.45).

- **Segunda dimensión: Construir sobre las fortalezas de las personas,**

“implica la mejor manera de desarrollar a las personas teniendo el máximo impacto en el crecimiento y el desarrollo individual, por un lado, y los mejores resultados para la organización, por el otro” (Rodríguez y Herrera, 2009, p.45).

- **Tercera dimensión: un modelo de retención para el largo plazo,**

“Lo más común es que los programas de retención de empleados se enfoquen en diversos paquetes de beneficios, como tener más vacaciones, horarios más flexibles y compensaciones competitivas” (Rodríguez y Herrera, 2009, p.45).

Respecto a las diversas investigaciones sobre la Motivación se analizaron las siguientes dimensiones:

Según Chóliz (2004) “La mayoría de las concepciones teóricas reconocen que el proceso motivacional contiene **dos dimensiones fundamentales** que lo definen y caracterizan”, que son:

Dirección se hace referencia a la tendencia a acercarse o evitar un determinado objetivo o meta.

Intensidad da cuenta de la magnitud de la conducta de acercamiento o evitación.

Gibson (2003) identifican tres dimensiones:

La intensidad o fuerza es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea.

La dirección u orientación es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta.

La persistencia o perseverancia es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. Hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

Se mencionan los factores responsables de la motivación intrínseca relacionados con las dimensiones en general de la motivación. Autor de los factores de la motivación intrínseca Kenneth, T. (2001). Mencionamos a continuación:

-Autonomía en el desempeño de las actividades: implica libertad de elegir las tareas que deseen realizar y que conducen a la meta; libertad para decidir sobre su tiempo para realizar su tarea; libertad para escoger la forma de realizar las tareas; libertad para elegir con quien trabajar y formar equipos de trabajo.

-Dominio-competencia es el deseo de mejorar más y más lo que se hace, ser cada día mejor en algo que importa mucho con esfuerzo, creer que se tiene la capacidad y destreza necesaria para realizar la tarea. Implica que se nos permita mejorar en la especialidad que desarrollamos (teoría incremental de la inteligencia).

-Finalidad, relacionada con trabajar al servicio de una causa más grande y duradera, de un objetivo superior no económico. Las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el individuo. Asocia sus deseos a una causa más importante que el propio trabajador. En la organización se observa en las metas institucionales (beneficios, ayudas sociales).

Perez y Amador (2005) en su investigación plantearon cuatro dimensiones principales de los cuales tres son de naturaleza intrínseca y una de naturaleza extrínseca que se relacionan:

Pareo esfuerzo-recompensa: es una forma representativa de la necesidad básica de competencia, donde esta relación le sirve a los individuos para evaluar su efectividad al llevar a cabo ciertas actividades. Aquí adquiere mayor importancia el experimentar el dominio de ciertas destrezas a través de un reforzamiento ambiental, cognitivo o afectivo considerado personalmente apropiado.

Autonomía en el desempeño de las tareas: hace referencia a la necesidad de autonomía, tal como propone la teoría de auto-determinación de Ryan y Deci (1985, 2000a, 2000b), la cual sostiene que los individuos se esfuerzan por experimentar actividades que les permitan la alternativa de elección en la iniciación, mantenimiento y regulación de su comportamiento (Guay et al., 2003).

Reconocimiento por parte de otros: Es la preferencia motivacional del empleado/a de acuerdo al reconocimiento que éste entiende recibe su labor por parte de su supervisor/a y sus compañeros/as de trabajo. De acuerdo a los argumentos presentados en la teoría de evaluación cognitiva (Ryan y Deci, 1985, 2000a, 2000b).

Calidad de la relación con los/as compañeros/as: la necesidad de correspondencia que Ryan y Deci (2000a, 2000b) presentan como una de las tres necesidades fundamentales del individuo. La necesidad de

relacionarnos con otras personas, requiere que exista un sentido de respeto mutuo, afecto y confianza para con los demás.

Barbutto, Fritz y Marx (2002), conceptuaron las fuentes de motivación utilizando la tipología propuesta por Leonard et al. (1999) y las clasificaron en cinco dimensiones:

Motivación de procesos intrínsecos: se refiere a los momentos en que las personas están motivadas a desempeñar cierto tipo de trabajo o comportamiento por la diversión que este le produce en sí mismo.

Motivación instrumental: es la fuente de motivación de aquellos que necesitan percibir que su trabajo les llevará a un resultado específico (recompensas tangibles).

Motivación del autoconcepto externo: las personas actúan de determinada manera para satisfacer las expectativas de los demás y recibir retro comunicación social cónsona con su auto-concepto o la visión que éstos tienen de sí mismos.

Motivación del auto-concepto interno: es la que lleva a las personas a comportarse buscando en el ambiente refuerzos para sus estándares internos de conducta, lo cual los impulsa a alcanzar mayores niveles de competencia.

Motivación de internalización de metas: es aquella que lleva a los individuos a sólo adoptar comportamientos congruentes a su sistema de valores y tienen que creer en las metas hacia la cual se dirigen antes de trabajar para alcanzarlas.

Martín Cruz, Martín Pérez, & Trevilla Cantero(2009) señala en “Cuanto a la motivación intrínseca, relacionada con la satisfacción que una persona recibe del puesto o del entorno del puesto en el que trabaja, basándose en estudios empíricos previos desarrolló un constructo compuesto por cuatro ítems” (p.96)

Son considerados dimensiones en este caso:

- **Autoconfianza**
- **Pertenencia**, sentimiento de trabajar para una organización honesta
- **Honestidad**
- **Autonomía en el desempeño** de las actividades

Chóliz (2004) que coinciden en sus planteamientos y que se relacionan con la investigación. Respecto a las dimensiones de la motivación intrínseca la autora las integra internamente con sus factores que la originan ya que se relacionan directamente.

- **Dimensión interna:**

Se consideran para nuestra investigación los componentes: conocimiento, habilidad y actitud puestos en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una Organización y entorno determinado.

- **Conocimiento:** conjunto de saberes, valores, información, que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencia.
- **Habilidad:** capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo. Se tienen las habilidades intelectuales y habilidades físicas, es decir, cada persona aporta ciertas capacidades a la organización, siendo ésta la principal razón por la cual son aceptados para trabajar en una empresa
- **Actitud:** Las personas adoptan actitudes hacia trabajo, organización, sus colegas, su remuneración y otros factores; dentro de las que se destacan la satisfacción laboral, participación activa en la organización y el alto compromiso con la organización. Es así como, en las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo. (p.48)

- **Dimensión Externa:**

Para Rodríguez (2009) afirma: “La gestión del talento humano aborda todo lo concerniente a los elementos o factores del entorno que inciden en la selección, desarrollo y permanencia del personal en las organizaciones, que incluye para efectos de la investigación el estudio” (p.89)

- Perspectiva de desarrollo profesional. El desarrollo profesional es hacer mención a las condiciones y oportunidades de aprendizaje, crecimiento, una educación y carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo profesional que les ayuden a ser más empleables.

- **Dimensión orientación hacia la finalidad**

Es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta. Implica la tendencia a acercarse a un objetivo. Relacionada con trabajar al servicio de una causa más grande y duradera, de un objetivo superior no económico. Las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el individuo. Se asocia a metas institucionales, las palabras, y las normativas.

- **Dimensión perseverancia hacia la autonomía y el dominio:**

Klingner y Nalbandian (2002) afirma: “Es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo que hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta”.

Klingner y Nalbandian (2002) Se relaciona “Al deseo de mejorar más y más lo que se hace, ser cada día mejor en algo que importa mucho con esfuerzo, y llegar a creer que se tiene la capacidad y destreza necesaria para realizar la tarea. Destaca metas de aprendizaje” (p.89).

1.3.10. Teorías de Desempeño Profesional Docente

El desempeño docente es una noción que ha cobrado en los últimos años un importante valor en la investigación sobre la profesión docente a nivel internacional sobre la función de los maestros en el éxito educativo. Ello debido a los cambios experimentados en los discursos sobre el magisterio, a inicios de la década pasada.

El inicio del siglo XXI trajo, para América Latina, importantes cambios en el marco de reflexión sobre la cuestión docente. Un aspecto fundamental fue el reconocimiento de los docentes como actores protagónicos del cambio educativo.

Este protagonismo significa, en palabras de Robalino (2005) indico que:

Los docentes sean profesionales provistos de un capital social y cultural que los convierta en sujetos sociales deliberantes y capaces de participar, reflexionando y dialogando, en la toma de decisiones educativas y sociales. Hoy en América Latina existen documentos orientadores de políticas educativas o plataformas legales que expresan enfáticamente la importancia del trabajo de los docentes en el éxito educativo. Apostar por la calidad de la educación hoy es un gran reto y una tarea difícil y costosa. Es cierto que hay necesidad de recuperar la pasión de los profesores por su trabajo, mantener la ilusión hacia su tarea a pesar de todas las dificultades del contexto y ante las nuevas exigencias y necesidades que permanentemente surgen en las escuelas. (p.44)

1.3.10.1. 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 Nalbandian (2002) afirma:

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. (p.48)

Klingner y Nalbandian (2002) afirma: “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” (p.49).

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.23).

1.3.10.2. Teoría de las expectativas.

De acuerdo a Klingner & Nalbandian (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.23).

1.3.11. Desempeño Profesional del Docente

La definición de desempeño profesional es muy amplio y está caracterizado de diversa manera por los distintos autores que lo tratan.

Peña (2002), define el desempeño profesional como “toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución” (p.6). Esta primera definición expresa una acción que se reduce al proceso de su cumplimiento y no incluye su resultado o efecto.

Robalino (2005) señala que “En el documento elaborado por el Grupo sobre Desempeño Docente que apoya a la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC) en la discusión de este tema e integrado” (p.89)

Robalino (2005) se expresa una visión renovada e integral de desempeño docente, definiéndola como:

El proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para: articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los alumnos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática, e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida. (p. 11).

1.3.11.1. Factores que Influyen al 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**

Marcelo C. (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” (p.95)

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).

De la misma línea, los trabajos realizados por Darling-Hammond (2000) y otros investigadores confirman que “El nivel y calidad de la formación de un profesor se correlacionan de forma significativa con los resultados de aprendizajes de los alumnos, más allá de las condiciones económicas” (p.78).

- **Motivación**

La motivación de los profesores es un requisito previo para conseguir estudiantes 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)

Gomez (2008) afirma que “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” (p.89).

El organigrama siguiente relaciona los principales aspectos del concepto de motivación de Gomez (2008)

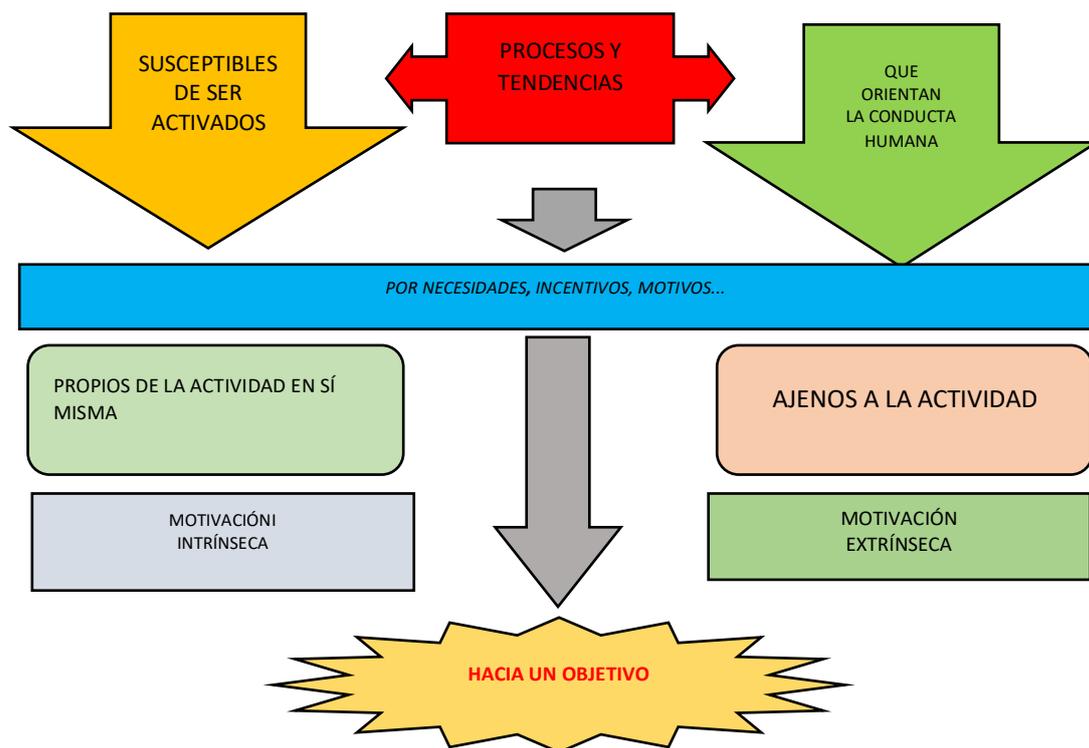


Figura 11. Organigrama de los principales conceptos de Motivación

- **La relación profesor – alumno**

Cámere (2009) afirma: “La relación maestro-alumno es compleja pero juega un papel importante para lograr y facilitar la adquisición de aprendizajes significativos en este momento” (p.85)

Moya (2010), indica que “El cómo y la calidad de nuestra relación con los alumnos y el impacto global en ellos, depende sobre todo de nuestras actitudes y de cómo nos vemos nosotros como profesores” (p.49). Por eso señala que es importante saber crear un ambiente de paz, de confianza, de seguridad donde los alumnos se sientan libres.

- **Vínculo familia y escuela**

La relación entre la familia y el Centro Educativo es imprescindible y, al mismo tiempo, difícil en el momento actual. Por eso, es muy urgente buscar las claves para establecer y fortalecer el diálogo escuela-familia. Garreta & Llevot (2007) afirman que “Las relaciones entre la escuela y la familia son contempladas actualmente como un factor de gran importancia en la educación del alumnado” (p.78).

Alarcón, (2008) Subrayan que: “La educación empieza en la familia y se prolonga en la escuela, y una buena educación exige el conocimiento del medio en el que viven los alumnos, así como la representación de éste en la vida escolar” (p.48).

Basándose de los escritos indica que:

- **Clima organizacional**

Según Martínez y Ulizarna(1998) “El constructo clima organizativo es multidimensional, abarca un amplio conjunto de factores que pueden ser explicados desde distintas perspectivas, entre las que destacan tres” (p.44).

Primero, la estructural que considera "el clima" como una realidad objetiva constituida por el conjunto de características del ambiente de trabajo, vinculadas con la estructura organizativa.

El segundo enfoque considera el clima como una realidad subjetivada; dentro de este modelo están las definiciones de diversos autores, como Litwin (1968), que considera “El clima como cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye sobre la conducta de éstos” (p.48).

El tercer punto de vista apunta hacia el conjunto de percepciones compartidas que experimentan los componentes de la organización. Entre los autores que conceptualizan el clima como realidad social se citan a Litwin (1968)

que indica que “El pensamiento colectivo resultante de los procesos cognitivos de los miembros de la organización se constituye en elemento decisivo para la socialización y para la integración de las conductas y de sus interpretaciones dentro del contexto organizacional”.

- **Políticas Educativas**

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

“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” (Rivero, 2007, p. 20).

1.3.11.2. Características del Desempeño Docente.

Las características del desempeño docente en el Siglo XXI son muy variadas y a veces son contradictorias según los distintos autores e investigaciones. Marchesi (2007) señala que:

El desempeño docente se aparta en dos aspectos básicos de las características básicas propias de una profesión: Primero, la autonomía en su ejercicio está limitada por un conjunto de prescripciones y regulaciones que tratan de asegurar el derecho a la educación de todos los alumnos y la oferta del servicio educativo en condiciones equitativas. (pp. 30-31)

Marchesi (2007) opina que: “Si queremos que todos los alumnos aprendan del modo que indican las nuevas normas y exige la compleja sociedad actual, tenemos que desarrollar una enseñanza que vaya mucho más allá de disponer información, administrar un test y poner una nota” (p.78).

El mismo autor indica: “Tenemos que comprender como enseñar de manera que respondamos a los diversos enfoques del aprendizaje, lo que las escuelas tienen que hacer para organizarse con el fin de prestar apoyo a esa enseñanza y a ese aprendizaje”. (p.48)

Alarcón, (2008) afirma “La enseñanza se aleja de la imparcialidad y del distanciamiento personal de la mayoría de las profesiones e incluye como una de sus señas de identidad el cuidado de la relación interpersonal, la implicación afectiva y el compromiso personal” (p.15)

Por eso, Marchesi (2007) afirma que:

La profesión docente es un arte refiriéndose a las actividades que realizan los profesores que exige conocer a cada uno de los alumnos, entender el contexto en el que viven y aprenden, y adaptar a los métodos de enseñanza a las necesidades de cada uno de ellos. Además exige una forma de relación y un compromiso personal para contribuir activamente al desarrollo personal, intelectual, social y afectivo de los alumnos. (p.5)

Hansen, (1995) concibe el trabajo del profesorado como una vocación, un compromiso moral y personal.

Hogan (2004) opina que “La actividad docente es mucho más que la profesión y la vocación, es un estilo de vida que tiene como características básicas la autoridad y la responsabilidad”. (p.44) En este sentido, los profesores deben actuar como tal en todos los ámbitos en los que se desenvuelven.

1.3.12. Dimensiones de desempeño profesional docente

Robalino (2005) “Alude a los roles de los docentes en tres dimensiones del desempeño profesional docente: la de los aprendizajes de los estudiantes, la de la gestión educativa, y la de las políticas educativas” (p.76).

Dimensión de los aprendizajes: dimensión fundamental, es la misión, la razón de ser de los docentes; no se puede entender su trabajo al margen de lo que sus alumnos aprenden.

Dimensión de la Gestión educativa: bajo los nuevos conceptos de participación, pertenencia, toma de decisiones y liderazgo compartido en las escuelas, alude a

docentes que hacen suya la realidad de la escuela y de la comunidad donde se ubica, que traducen las demandas de su entorno y las políticas educativas en el proyecto estratégico para su escuela, al mismo tiempo que lo hacen en su práctica pedagógica.

Dimensión de las Políticas educativas: refiere a la participación de los docentes en su formulación, ejecución y evaluación. Los sistemas educativos, típicamente, han operado con equipos de planificadores que definen desde su conocimiento académico lo que la sociedad, las comunidades y las escuelas necesitan. (Deci y Ryan , 1985, p.10).

Asimismo, una de las dimensiones más utilizadas por diferentes investigaciones es el de Valdés (2004) quien toma cinco dimensiones:

Capacidades pedagógicas: se refiere a capacidad para planificar adecuadamente el proceso pedagógico. Prioriza la conducción del proceso docente-educativo que implica el grado de conocimiento que el docente imparte de acuerdo a su especialidad alumnos y como este llega a ellos.

Disposición para la labor docente educativa: Emocionalidad toma en cuenta a la autoestima, auto eficacia y el nivel de satisfacción profesional con la labor que realiza, las expectativas que tiene con respecto al desarrollo y al aprendizaje de sus alumnos, el trabajo que realiza para lograr un alto grado de motivación en sus alumnos por el aprendizaje y formación de estos.

Responsabilidad laboral prioriza la puntualidad, cumplimiento normativo y otros.

Relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos y colegas, se refiere a si el docente conoce a sus alumnos y si tiene desarrollo de expectativas para ellos.

Resultado de su labor educativa que tiene que ver con el logro de los alumnos. (p.78)

Según el Ministerio de Educación (2013) en el Marco del Buen Desempeño Docente se distingue en particular tres dimensiones integradas: pedagógica, cultural y política.

Dimensión pedagógica: constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que le permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol.

Alude asimismo a una práctica específica que es la enseñanza, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. Y requiere de la ética del educar, de sentido del vínculo a través del cual se educa y que es el crecimiento y la libertad del sujeto de la educación. En esta dimensión pueden distinguirse cuando menos tres aspectos fundamentales: el juicio pedagógico, el liderazgo motivacional, la vinculación. (Deci & Ryan , 1985, p.10).

Dimensión cultural: refiere a la necesidad de conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surgen. “Implica analizar la evolución, dilemas y retos para comprenderlos y adquirir los aprendizajes contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes”. (Deci & Ryan , 1985, p.10).

Dimensión política: Alude al compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad, pues la misión de la escuela tiene que ver también con el desafío de constituirnos como país, como sociedades cohesionadas con una identidad común. “Construir sociedades menos desiguales, más justas y libres, sostenidas en ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medioambiente, exige del docente conocimiento de la realidad social y sus desafíos” (Deci y Ryan , 1985, p.10).

Para la OREALC-UNESCO (2007) las dimensiones que se consideran en el desempeño docente son:

- Actitud y personalidad
- Preparación
- Clima del aula y motivación de los estudiantes
- Evaluación
- Relación padres y comunidad
- Resultados
- Cumplimiento de las normas

En México la SEP (2015), Secretaria de Educación Pública ciclo escolar 2015-2016 considera como dimensiones de desempeño docente que integran los conocimientos, aptitudes y capacidades deseables en el desempeño profesional eficaz del personal docente, que se describen a continuación

Dimensión 1: conocimientos para el desempeño de la función docente.

Adapta los conocimientos sobre la disciplina que imparte y los procesos de enseñanza - aprendizaje de acuerdo con las características de los estudiantes.

Dimensión 2: práctica docente.

Planifica los procesos de formación, enseñanza aprendizaje y evaluación atendiendo al enfoque basado en competencias, y los ubica en contextos disciplinares, curriculares y sociales.

Dimensión 3: desarrollo propio en la función.

Organiza y desarrolla su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional.

Dimensión 4: vínculo con el contexto escolar.

Vincula el contexto sociocultural y escolar con el proceso de enseñanza - aprendizaje.

Dimensión 5: normativa y ética en la función.

Construye ambientes de aprendizaje autónomo y colaborativo atendiendo el marco normativo y ético.

Después del análisis de las diversas propuestas de las dimensiones de desempeño profesional docente, se considera que todas tienen coincidencias o referencias similares, por lo que las dimensiones consideradas pertinentes para el presente trabajo de investigación porque son fundamentales en la labor de la docencia del Perú, se describen a continuación:

Dimensión de los aprendizajes Dimensión fundamental, es la misión, la razón de ser de los docentes es facilitar el aprendizaje de sus estudiantes; no se puede entender su trabajo al margen de lo que sus alumnos aprenden. Relacionado a grado de responsabilidad sobre los resultados de su labor educativa que tiene que ver con el logro de los alumnos y las expectativas sobre el rendimiento de sus estudiantes.

Dimensión de la Gestión Educativa: Los docentes participan en la elaboración del proyecto estratégico para su escuela, considerando las demandas comunales y las políticas educativas. Implica la planificación, monitoreo y evaluación colectiva.

Dimensión del desarrollo de la Profesionalidad Organiza y desarrolla su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional, es decir, el docente reflexiona sobre sus capacidades y necesidades de formación continua para la mejora de sus funciones, emplea estrategias de formación continua para la integración de nuevos conocimientos y experiencias en la mejora de su desempeño profesional docente y participa en la retroalimentación e intercambio

de experiencias entre pares para mejorar su práctica docente .(Deci y Ryan , 1985, p.10).

1.4. Formulación del problema

¿Cómo debe ser un modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para mejorar el desempeño profesional de los docentes de la Institución Educativa Pedro Ruiz Gallo de Mochumí – 2017?

1.5. Justificación del estudio

Posee un valor teórico porque aporta con una propuesta de modelo de gestión del talento humano basado en la motivación intrínseca para contribuir en el fortalecimiento del desempeño profesional de los docentes en servicio, buscando de esta manera su satisfacción personal y profesional frente a su labor educativa. Este modelo se basa en investigaciones científicas a nivel de la psicología organizacional y la administración educativa centradas en criterios de verdad propuestos por diversos autores que desarrollan el tema a profundidad. Se asume aquí que el aprendizaje significativo y el desempeño eficiente en la gestión del talento humano se logran no solo con incentivos de tipo extrínseco, pues se pierde interés intrínseco por la tarea o actividad. Sin motivación interna ningún incentivo generará mayor motivación. La motivación intrínseca se preocupa más por la satisfacción interna y menos de las recompensas externas, Daniel Pink destaca tres elementos importantes: autonomía, dominio y fines para el desarrollo de la motivación intrínseca, además del elemento fundamental de la afectividad y que están presentes en la investigación.

El presente estudio desde el punto de vista práctico justifica la investigación porque ayuda a resolver un problema social educativo ligado al bajo desempeño docente. El establecimiento de un modelo de Gestión del Talento Humano basado en la Motivación Intrínseca redundando directamente en el fortalecimiento de la autoestima, en la demanda social de generar compromisos, en la capacidad creativa, en la satisfacción y competencia de los docentes. Contribuirá a enfrentar los nuevos retos de las reformas educativas que vienen ejecutándose desde el Ministerio de Educación redundando en el fortalecimiento de los aprendizajes de

los estudiantes. Para los líderes pedagógicos será una herramienta estratégica para generar motivación intrínseca en sus docentes basados en el conocimiento de los factores detonantes de ello con estrategias y técnicas que influya en la mejora en el desempeño profesional docente. Entonces la investigación aporta una propuesta de modelo de gestión del talento humano basado en la motivación intrínseca incidiendo en el proceso de desempeño profesional del docente.

Desde el punto de vista metodológico la propuesta incluye la determinación de los factores que despiertan la motivación, la creación de cultura de motivación y el establecimiento de estrategias para permanecer motivado intrínsecamente frente a la tareas o actividades que conlleve a ser un factor importante en el desempeño profesional de los docentes en servicio de la Instituciones educativas y de modo particular en la Institución educativa Pedro Ruíz Gallo.

Respecto al modelo está organizado holística y sistémicamente bajo un enfoque de gestión estratégico del talento humano en cuyos procesos se enlazan los elementos dimensionales de la gestión del talento humano por motivación intrínseca que están interrelacionados e integrados, dando lugar a nuevas dimensiones, de donde nacen estrategias que son motores de despertar la motivación intrínseca en las personas. Todo ello se enlaza con la influencia en el desempeño profesional docente, la competencia motivacional y la competitividad organizacional.

1.6. Hipótesis

Si se diseña un modelo de gestión del talento humano sustentado en las teorías de motivación intrínseca entonces se contribuirá a mejorar el desempeño docente de la Institución educativa N° 10135 “Pedro Ruiz Gallo-Muy Finca-Mochumí.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Proponer el modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional de los docentes de la institución educativa Pedro Ruiz Gallo de Mochumí – 2017.

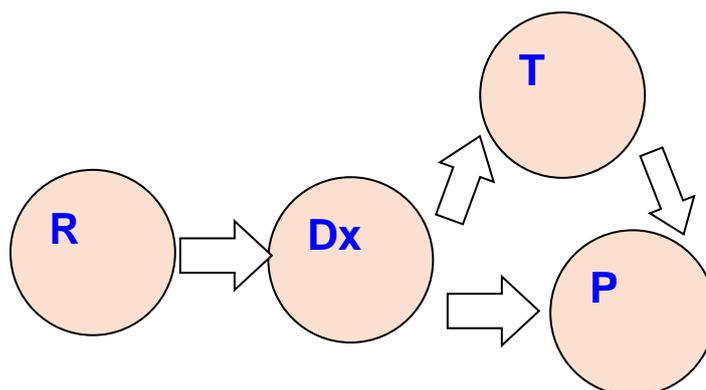
1.7.2. Objetivos específicos

- Validar el instrumento de recojo de información para evaluar el desempeño profesional de los docentes de la institución educativa Pedro Ruiz Gallo de Mochumí – 2017.
- Identificar el nivel desempeño profesional de los docentes de la institución educativa Pedro Ruiz Gallo de Mochumí – 2017.
- Diseñar el modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional de los docentes de la institución educativa Pedro Ruiz Gallo de Mochumí – 2017.
- Validar del modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional de los docentes de la institución educativa Pedro Ruiz Gallo de Mochumí – 2017.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

Para la presente investigación se utilizó “El diseño descriptivo, cuyo objetivo es describir una característica específica de la población en estudio, no se utilizó grupo de control. Las mediciones se realizaron en una sola oportunidad y en un momento determinado de Tiempo, sin seguimiento o prolongación del tiempo”. (Alarcón, 2008, p.12), cuyo esquema es el siguiente.



<u>LEYENDA</u>	
R:	Realidad observada
Dx:	Diagnostico y análisis de la realidad.
T:	Estudios teóricos.

2.1.1. Tipo de estudio

Corresponde a una investigación descriptiva, propositiva. (Hernández 2010)

“Es Descriptiva porque su propósito es identificar las características, propiedades, dimensiones y regularidades del fenómeno en estudio”.

“Es Propositiva porque después haber asumido una actitud analítica y una evaluación crítica sobre el problema se diseñó la propuesta de un modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional docente de la institución educativa Pedro Ruiz Gallo de Mochumí”.

2.2. Variables

2.1.1. Variable Independiente

Gestión del Talento Humano por Motivación Intrínseca.

2.1.1.1. Definición conceptual

Función estratégica de dirección de la organización inteligente cuya conjugación de acciones están dirigidas a desarrollar las capacidades y potencialidades del personal y disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades para la mejora sistemática y permanente de los desempeños e incrementar la productividad y competitividad de la organización en el entorno actual y futuro. (Alarcón, 2008)

2.1.1.2. Definición operacional

Manejo dinámico de los factores de la composición del talento humano y los factores externos cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de procesos de atracción, selección, identificación, desarrollo, motivación y retención de las personas que trabajan en equipo y obtienen excelentes desempeños. (Alarcón, 2008, p.45)

2.1.2. Variable dependiente

Desempeño Profesional Docente

2.1.2.1. Definición conceptual

El proceso de movilización de las capacidades profesionales, disposición personal y responsabilidad social para lograr articular relaciones significativas entre los componentes que impactan en la formación de los estudiantes como son la función y práctica docente, el vínculo con el contexto socio cultural y escolar, la profesionalidad docente, la disposición para la labor docente educativa; con el fin de promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida.(Alarcón, 2008, p.44)

2.1.2.2. Definición operacional

Articulación dinámica de las relaciones significativas entre los componentes como la función y práctica docente, el vínculo con el contexto socio cultural y escolar, la profesionalidad docente, la disposición para la labor docente educativa; con el fin de promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida. (Alarcón, 2008, p.10)

2.2. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Gestión del Talento Humano por Motivación Intrínseca	Interna	<p>Conocimiento- Capacidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de saberes del docente • Practica valores • Domina información del área que desarrolla • Formula proyectos de innovación • Aprendizaje continuo • Actitud • Actitud hacia el trabajo • Actitud hacia sus colegas • Actitud hacia su remuneración 	Propuesta
	Externa	<p>Perspectiva de desarrollo profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de aprendizaje de su área • Preparación para asumir funciones de gestión. • Reconocimiento y estímulo • Retroalimentación positiva • Reconocimiento equitativo 	
	Perseverancia para el dominio y autonomía	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad para elegir con quien trabajar en equipo • Mejorar en su especialidad • Siente deseo de mejorar en su enseñanza 	
	Orientación hacia la finalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja para lograr cambios en la vida de sus estudiantes • Hace hincapié sobre lo positivo • Siente compromiso con su práctica docente 	

Desempeño Profesional Docente	Función y práctica docente.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación colegiada del proceso A-E • Responsabilidad del Aprendizaje – Enseñanza • Responsabilidad con el logro de estudiantes 	Encuesta
	Función y práctica docente	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación colegiada del proceso A-E • Responsabilidad del Aprendizaje – Enseñanza • Responsabilidad con el logro de estudiantes 	
	Desarrollo de la Profesionalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiona sobre aprendizaje de estudiantes • Participa en acciones de actualización sobre su área • Resuelve problemas o conflictos interpersonales 	

2.3. Población y muestra

La investigación se llevará a cabo con el conjunto de personas sobre la cual se efectúa el estudio, se le conoce también como población objetiva o universo (Kerlinger & Lee, 2002). La población de estudio lo conforma el personal docente y directivo de la Institución Educativa Primaria y Secundaria “Pedro Ruiz Gallo” de Muy Finca- Mochumí, conformada por 19 docentes de ambos niveles. Por lo que la muestra es igual a la población. No se requiere de ninguna técnica de muestreo en virtud que para el proceso de diagnóstico se necesita analizar a todos los docentes.

Tabla 01

Fuente: CAP 2017, I.E. “Pedro Ruiz Gallo” . Mochumí

Docentes	Hombres	Mujeres	total
Primaria	5	6	11
Secundaria	4	4	8
Total	9	10	19

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

La técnica que se utilizó fue la aplicación de una encuesta, tuvo como instrumento el cuestionario sobre las variables en estudio, que permitió recoger información sobre la propuesta del modelo, se aplicaron a la muestra de estudio de manera directa.

Para la hallar las puntuaciones y establecer la escala de medición de las encuestas, se utilizó la escala de medición de Siempre, A veces, Nunca.

Los procedimientos a seguir para la recolección de datos, se desarrolló en dos etapas.

En la etapa de planificación se definirá el objetivo de la encuesta en función al problema de estudio, determinación de los contenido o los ítems, formulación de cuestionario, validación del juicio de expertos.

En la etapa de campo: coordinación con el director de la institución educativa para la autorización respectiva, aplicación de la encuesta a docentes y recojo de las encuestas para su posterior tabulación e análisis.

2.5. Métodos de análisis de datos

La estadística descriptiva o análisis exploratorio de datos según los objetivos y la hipótesis formulada, que nos permiten detectar las características sobresalientes y las inesperadas del problema de investigación.

Etapa 1. Planteamiento del problema.

Histórico. Se utilizará para describir, analizar y explicar cómo se presenta la evolución de los hechos de la población de estudio en el tiempo y el espacio, concatenando de manera lógica con todo el proceso de investigación desde la etapa de: diagnóstico, planificación, ejecución y la presentación de resultados.

Hipotético Deductivo. Conlleva a partir de las observaciones de la situación problemática formular hipótesis, para confrontar los hechos de la aplicación de la propuesta sobre la población de estudio para verificar la hipótesis a partir de los enunciados teóricos deducir las conclusiones

Etapa 2. Construcción del marco teórico.

El Método Analítico. Permite conocer a través del análisis y el examen crítico a nivel de profundidad los fundamentos teórico práctico de las variables de estudio para: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Método Inductivo-deductivo. La inducción permitió organizar y acumular los conocimientos e informaciones en relación a las variables de estudio. La deducción conllevó establecer la relación entre la teoría y observación de la realidad de estudio para establecer a partir de la teoría los fenómenos objeto de investigación.

Modelación. Permitirá diseñar el modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional de los docentes de la institución educativa Pedro Ruiz Gallo de Mochumi.

2.6. ASPECTOS ÉTICOS.

En la presente investigación se consideró los criterios éticos mínimos como la objetividad, honestidad y el respeto de los derechos de terceros, respetándose las autorías de los autores, citando cada una de las fuentes consultadas. Existe coherencia en el desarrollo de las fases del proceso de investigación afianzando la objetividad en la calidad de la investigación. Así mismo el respeto a las personas involucradas en la recogida de los datos dentro de la institución educativa. Los resultados son manejados de manera prudente con la seguridad y bienestar de las personas involucradas en la investigación.

III. RESULTADOS

3.1. Descripción de los resultados

A continuación se presentan los resultados por objetivos.

3.1.1. Resultados del Diagnóstico del Desempeño laboral

Se aplicó un cuestionario de desempeño laboral y se presentan a continuación los resultados Ítem por Ítem, como por dimensiones y por la variable general Desempeño:

Resultados de los Ítems

Tabla 02

1. ¿Elabora la programación curricular analizando con sus colegas el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	68,4	68,4	68,4
	A veces	5	26,3	26,3	94,7
	Siempre	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

1. ¿Elabora la programación curricular analizando con sus colegas el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados?

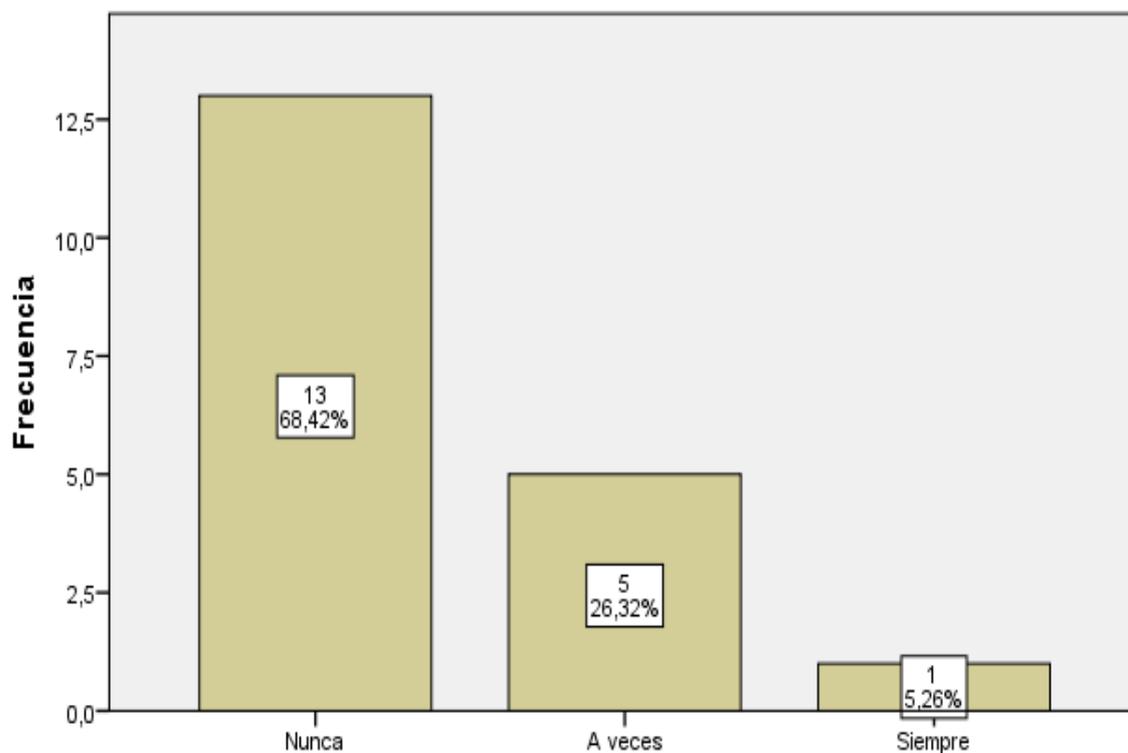


Figura 01: Observamos que la mayoría (68.42%) Nunca Elabora la programación curricular analizando con sus colegas el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados; el (26,32%) A veces lo hace y el (5,26%) siempre lo hace.

Tabla 03

2. ¿Propicia la articulación de las áreas del plan de estudio en su programación curricular?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	57,9	57,9	57,9
	A veces	6	31,6	31,6	89,5
	Siempre	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

2. ¿Propicia la articulación de las áreas del plan de estudio en su programación curricular?

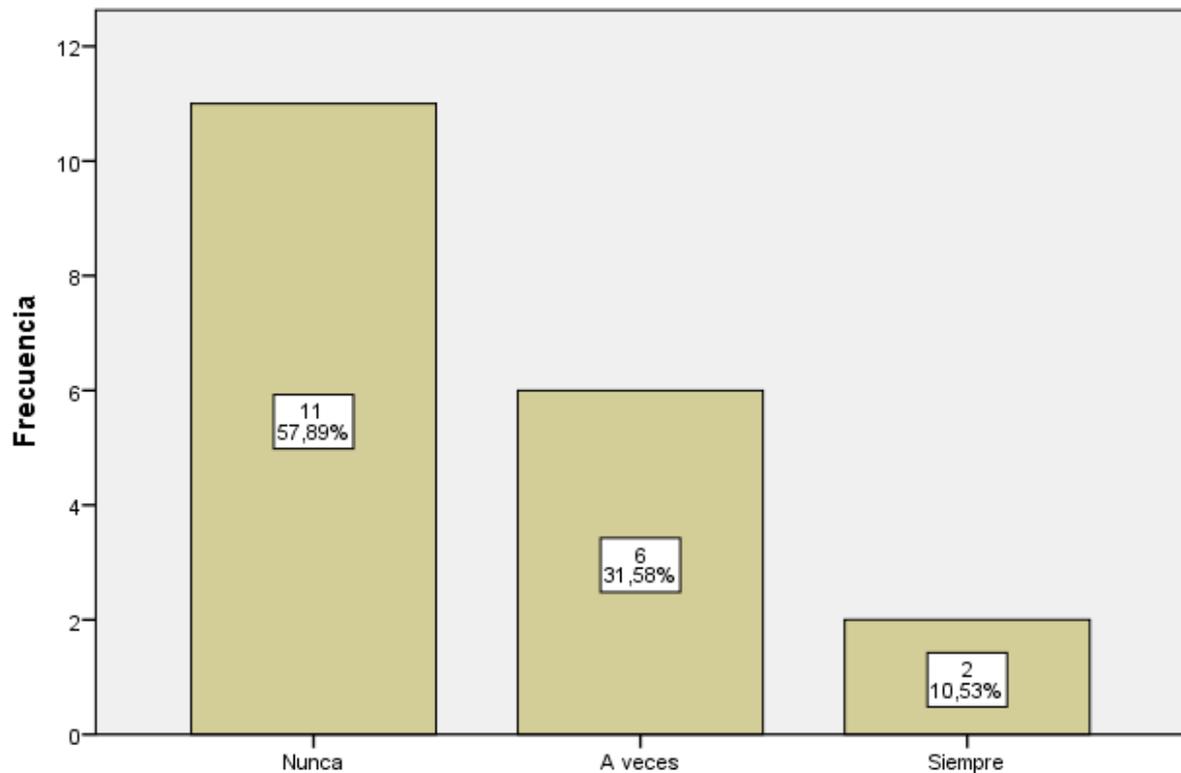


Figura 2: Observamos que la mayoría (57,89%) Nunca propicia la articulación de las áreas del plan de estudio en su programación curricular, el (31,58%) A veces lo hace y el (10,53%) Siempre lo hace.

Tabla 04

3. ¿Utiliza los conocimientos previos y las necesidades y características individuales, socioculturales, y evolutivas de los estudiantes en la planeación de las áreas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	18	94,7	94,7	94,7
	Siempre	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

3. ¿Utiliza los conocimientos previos y las necesidades y características individuales, socioculturales, y evolutivas de los estudiantes en la planeación de las áreas?

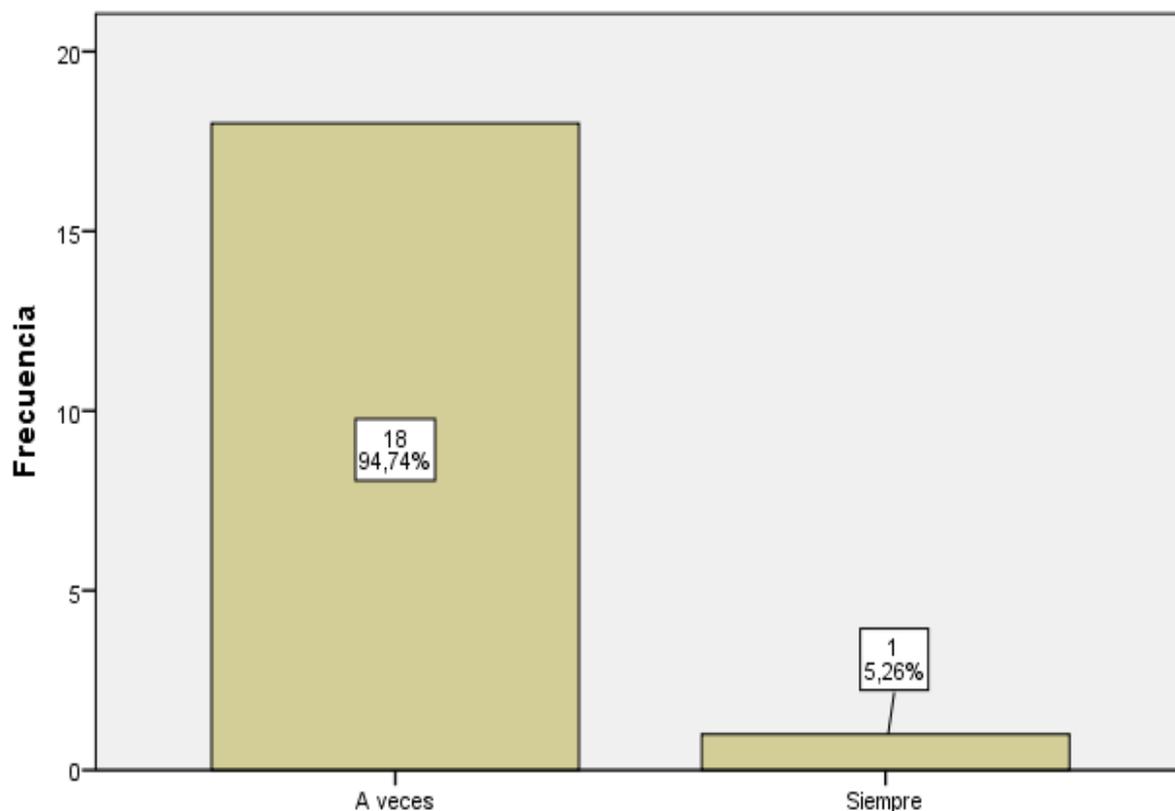


Figura 3: Observamos que la mayoría (94,74%) A veces utiliza los conocimientos previos y las necesidades y características individuales, socioculturales, y evolutivas de los estudiantes en la planeación de las áreas y el (5,26%) Siempre lo hace.

Tabla 05

4. ¿Cuándo planifica el A-E integra los saberes culturales y los recursos de la comunidad y el entorno?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	15	78,9	78,9	78,9
	Siempre	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

4. ¿Cuándo planifica el A-E integra los saberes culturales y los recursos de la comunidad y el entorno?

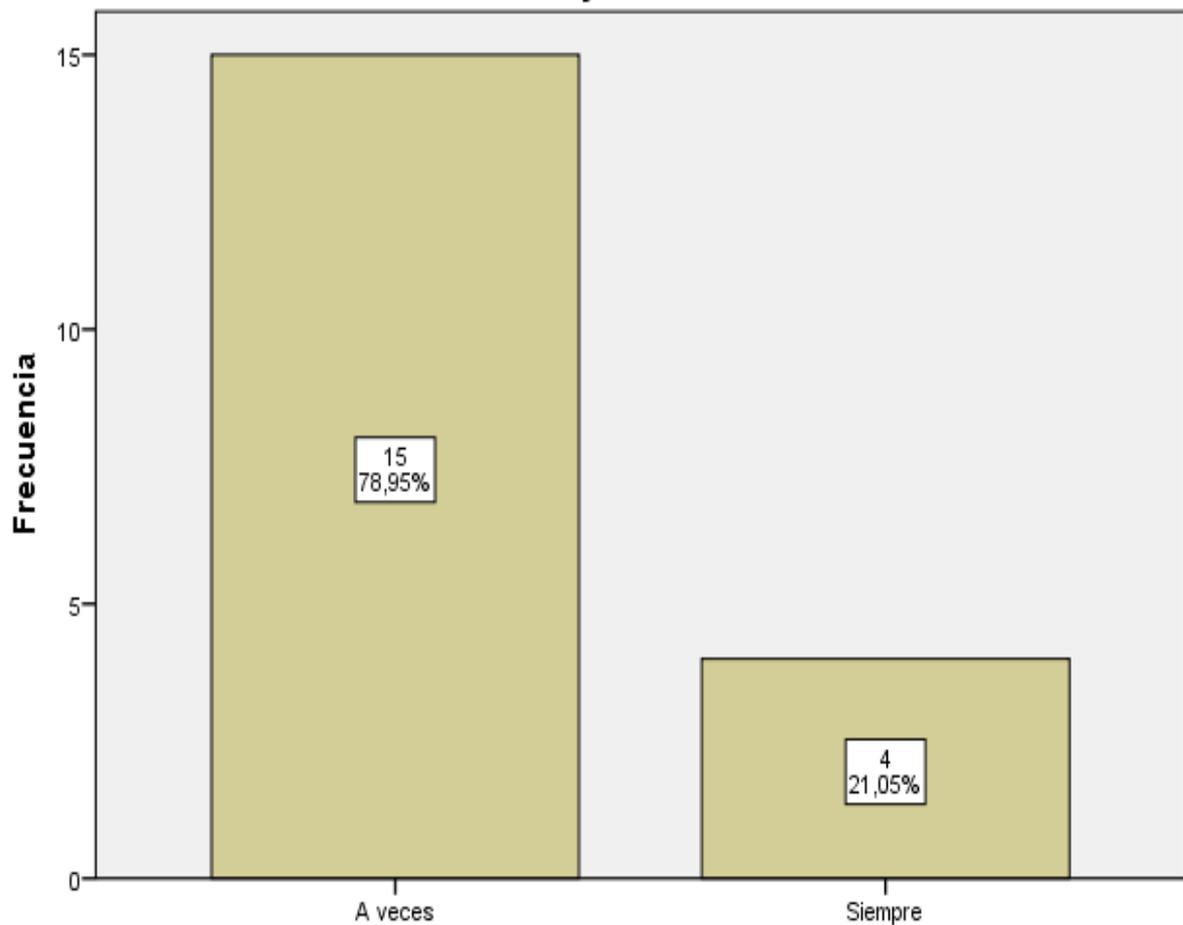


Figura 4: Observamos que la mayoría (78,95%) A veces cuándo planifica el A-E integra los saberes culturales y los recursos de la comunidad y el entorno, y el (21,05%) Siempre lo hace.

Tabla 06

4. ¿Elabora su programación curricular basada en el enfoque por competencias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	19	100,0	100,0	100,0

5. ¿Elabora su programación curricular basada en el enfoque por competencias?



Figura 5: Observamos que todos el (100%), Siempre elaboran su programación curricular basada en el enfoque por competencias.

Tabla 07

6. ¿Elabora las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje previstos distribuyendo adecuadamente el tiempo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	5,3	5,3	5,3
	A veces	18	94,7	94,7	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

6. ¿Elabora las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje previstos distribuyendo adecuadamente el tiempo?

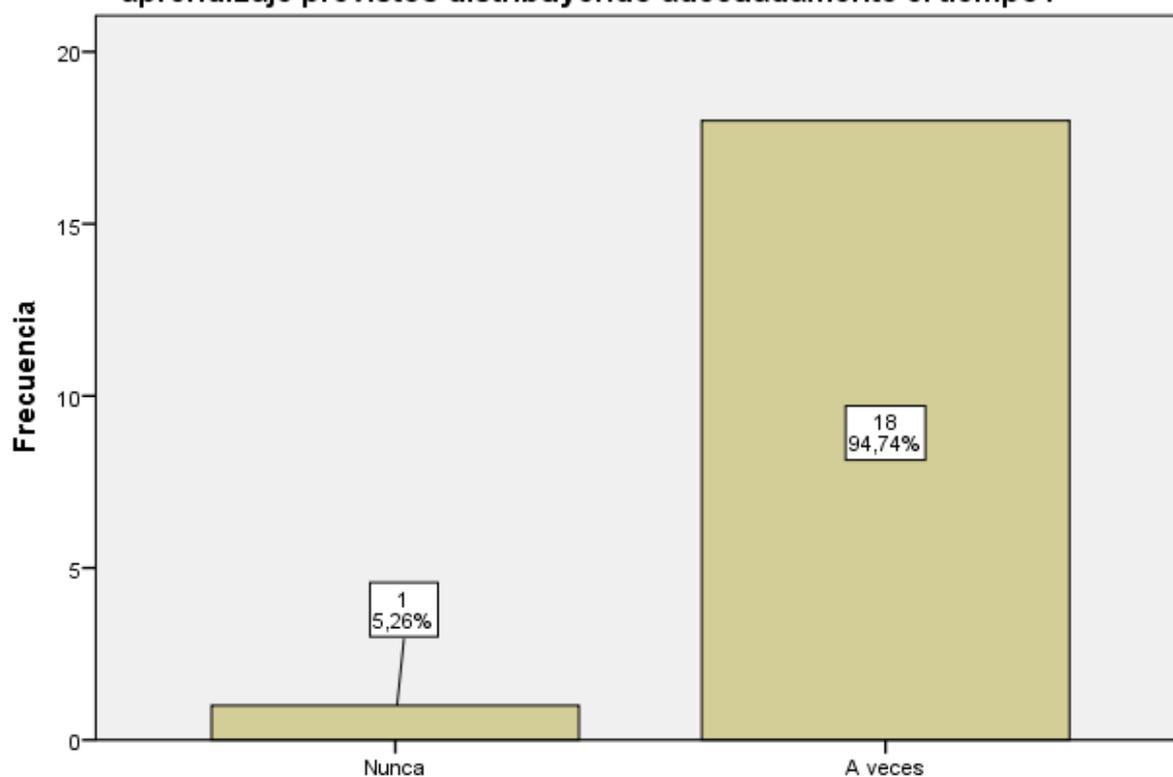


Figura 6: Observamos que la mayoría (94,74%) A veces elabora las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje previstos distribuyendo adecuadamente el tiempo, y el (5,26%) Nunca lo hace.

Tabla 08

1. ¿Utiliza en su práctica docente las tecnologías de la información y de la comunicación, disponibles en su contexto, de acuerdo con las características de los estudiantes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	36,8	36,8	36,8
	A veces	10	52,6	52,6	89,5
	Siempre	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

7. ¿Utiliza en su práctica docente las tecnologías de la información y de la comunicación, disponibles en su contexto, de acuerdo con las características de los estudiantes?

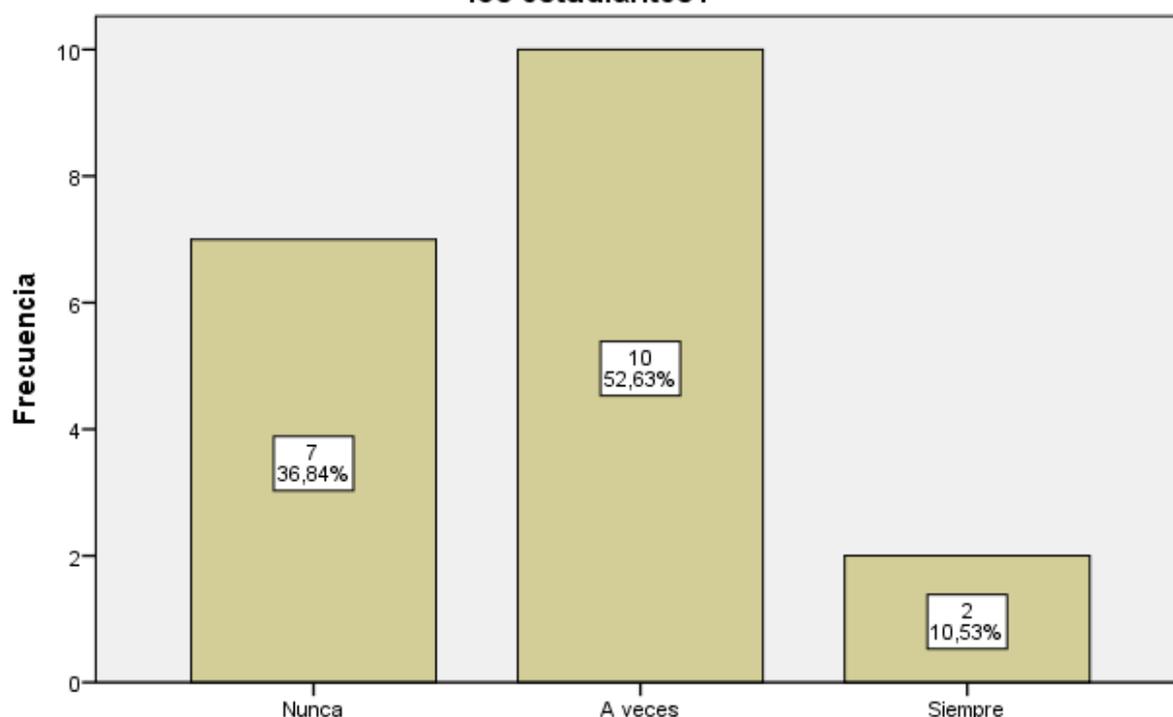


Figura 7: Observamos que la mayoría (52,63%) A veces utiliza en su práctica docente las tecnologías de la información y de la comunicación, disponibles en su contexto, de acuerdo con las características de los estudiantes, el (36,84%) Nunca lo hace y el (10,53%) Siempre lo hace.

Tabla 09

2. ¿Reflexiona de forma individual y colegiada sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de los estudiantes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	5,3	5,3	5,3
	A veces	18	94,7	94,7	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

8. ¿Reflexiona de forma individual y colegiada sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de los estudiantes?

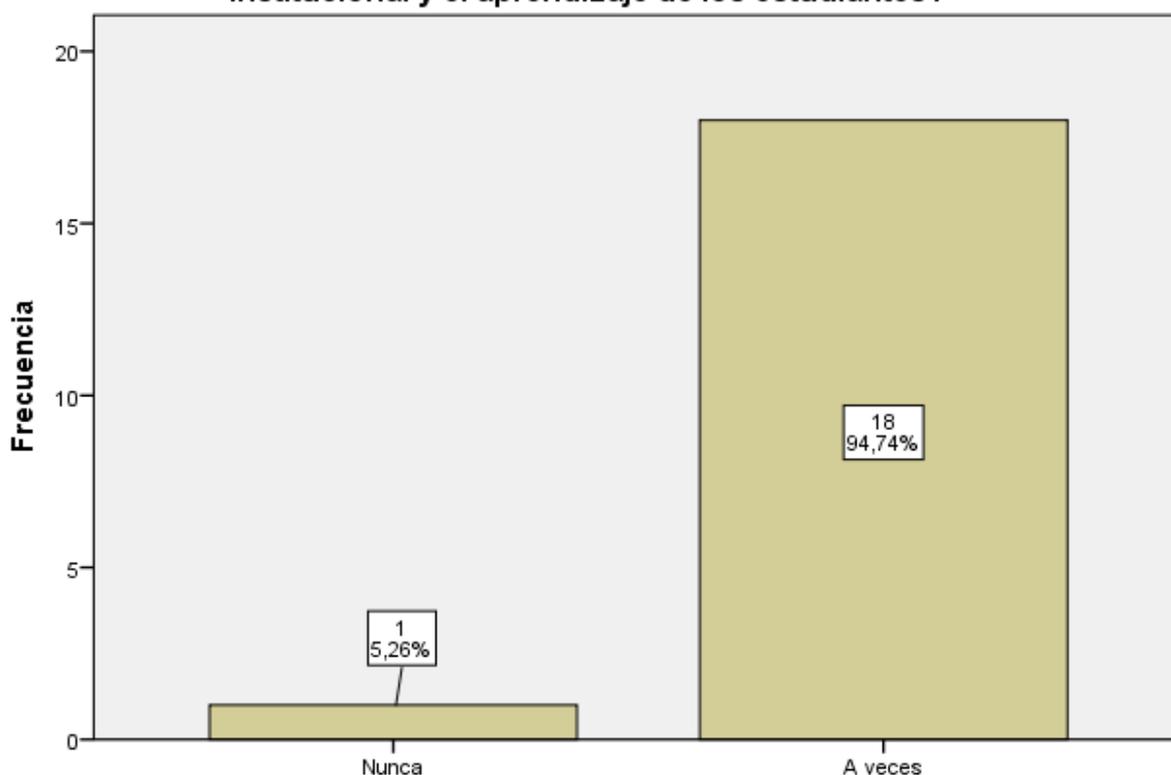


Figura 8: Observamos que la mayoría (94,74%) A veces reflexiona de forma individual y colegiada sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de los estudiantes y el (5,26%) Nunca lo hace.

Tabla 10

9. ¿Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, la de sus estudiantes y las de la escuela?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	42,1	42,1	42,1
	A veces	11	57,9	57,9	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

9. ¿Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, la de sus estudiantes y las de la escuela?

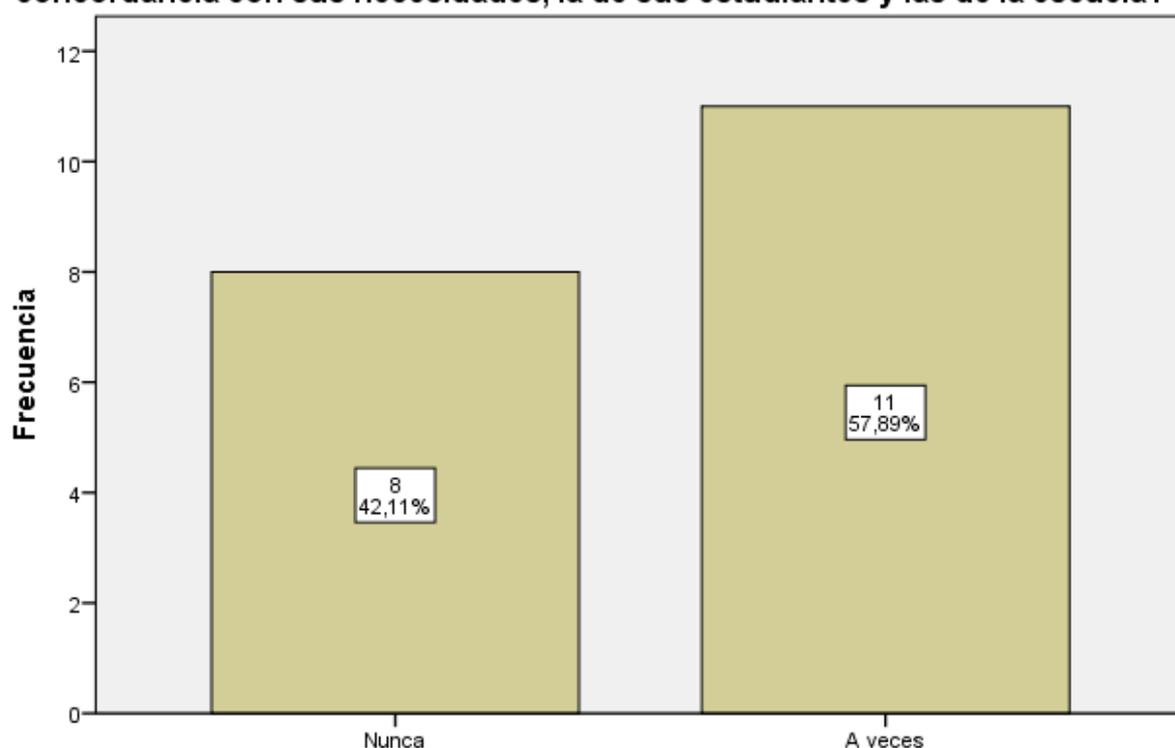


Figura 9: Observamos que la mayoría (57,89%) A veces participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, la de sus estudiantes y las de la escuela y el (42,11%) Nunca lo hace.

Tabla 11

10. ¿Ha participado recientemente en capacitaciones para actualizarse sobre las disciplinas de su área y el manejo didáctico organizadas por su institución educativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	100,0	100,0	100,0

10. ¿Ha participado recientemente en capacitaciones para actualizarse sobre las disciplinas de su área y el manejo didáctico organizadas por su institución educativa?

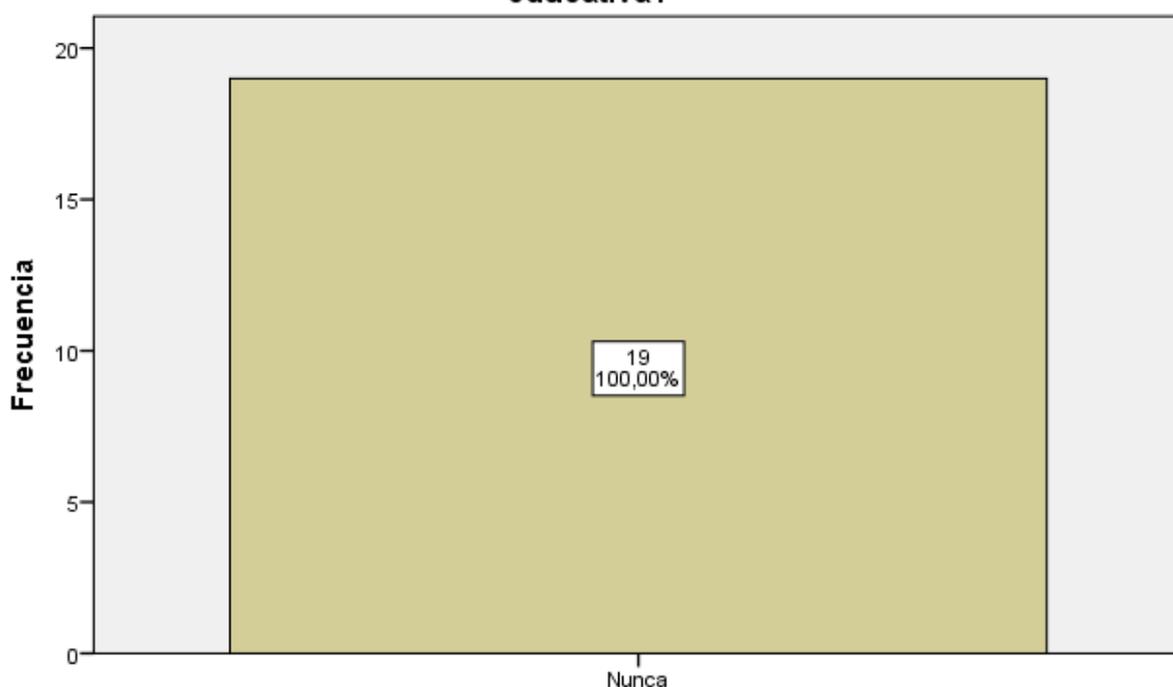


Figura 10: Observamos que todos (100%) Nunca han participado recientemente en capacitaciones para actualizarse sobre las disciplinas de su área y el manejo didáctico organizadas por su institución educativa.

Tabla 12

11. ¿Ha participado recientemente en capacitaciones para actualizarse sobre las disciplinas de su área y el manejo didáctico organizadas por el Ministerio de Educación y/u otras instituciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	42,1	42,1	42,1
	A veces	11	57,9	57,9	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

11. ¿Ha participado recientemente en capacitaciones para actualizarse sobre las disciplinas de su área y el manejo didáctico organizadas por el Ministerio de Educación y/u otras instituciones?

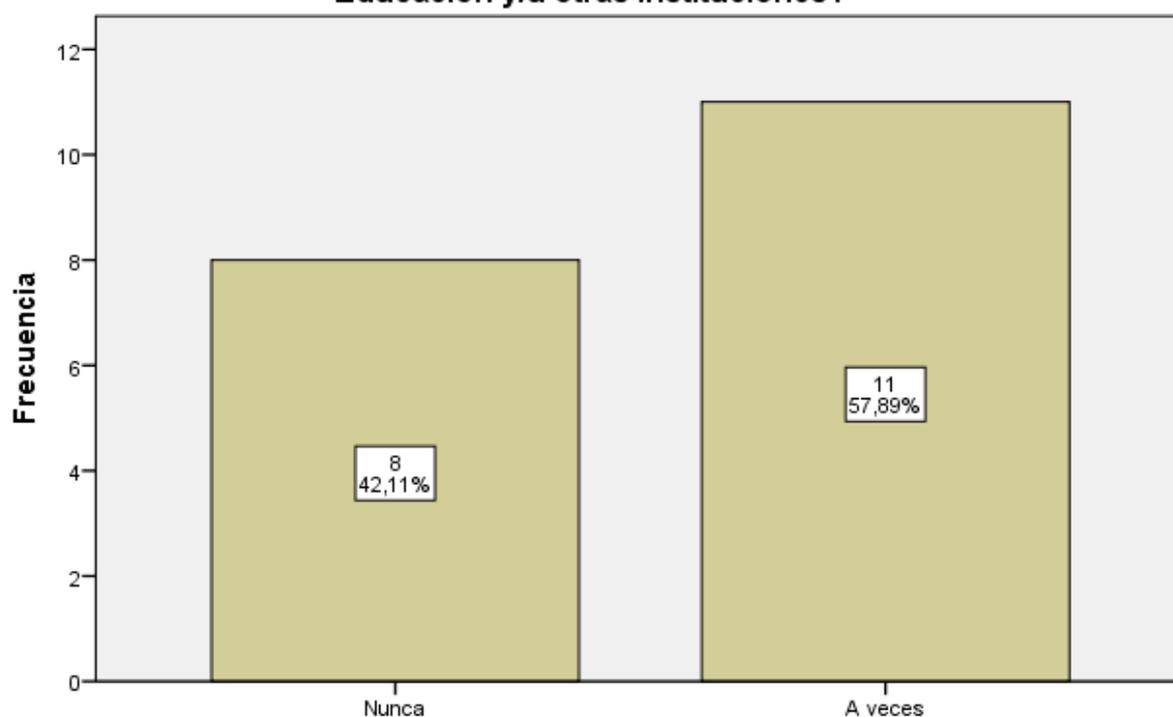


Figura 11: Observamos que la mayoría (57,89%) A veces ha participado recientemente en capacitaciones para actualizarse sobre las disciplinas de su área y el manejo didáctico organizadas por el Ministerio de Educación y/u otras instituciones, y el (42,11%) Nunca lo hace.

Resultados por Dimensiones:

Tabla 13

Dimensión desarrollo profesional (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	16	84,2	84,2	84,2
	Bueno	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

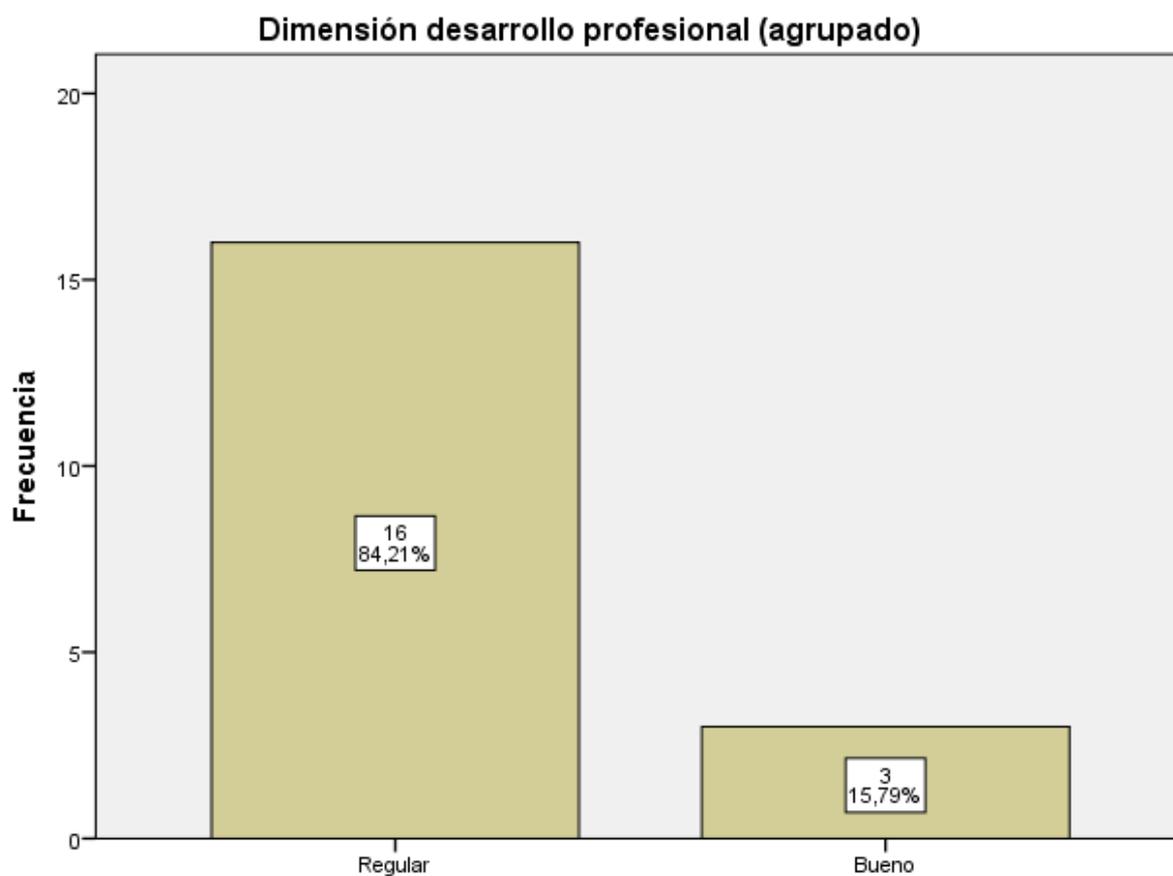


Figura 12: Observamos que la mayoría (84,21%) se ubican en la dimensión de desarrollo profesional en el nivel de Regular y el (15,79%) se encuentran en Bueno.

Tabla 14

Dimensión función y práctica docente (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	11	57,9	57,9	57,9
	Regular	8	42,1	42,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

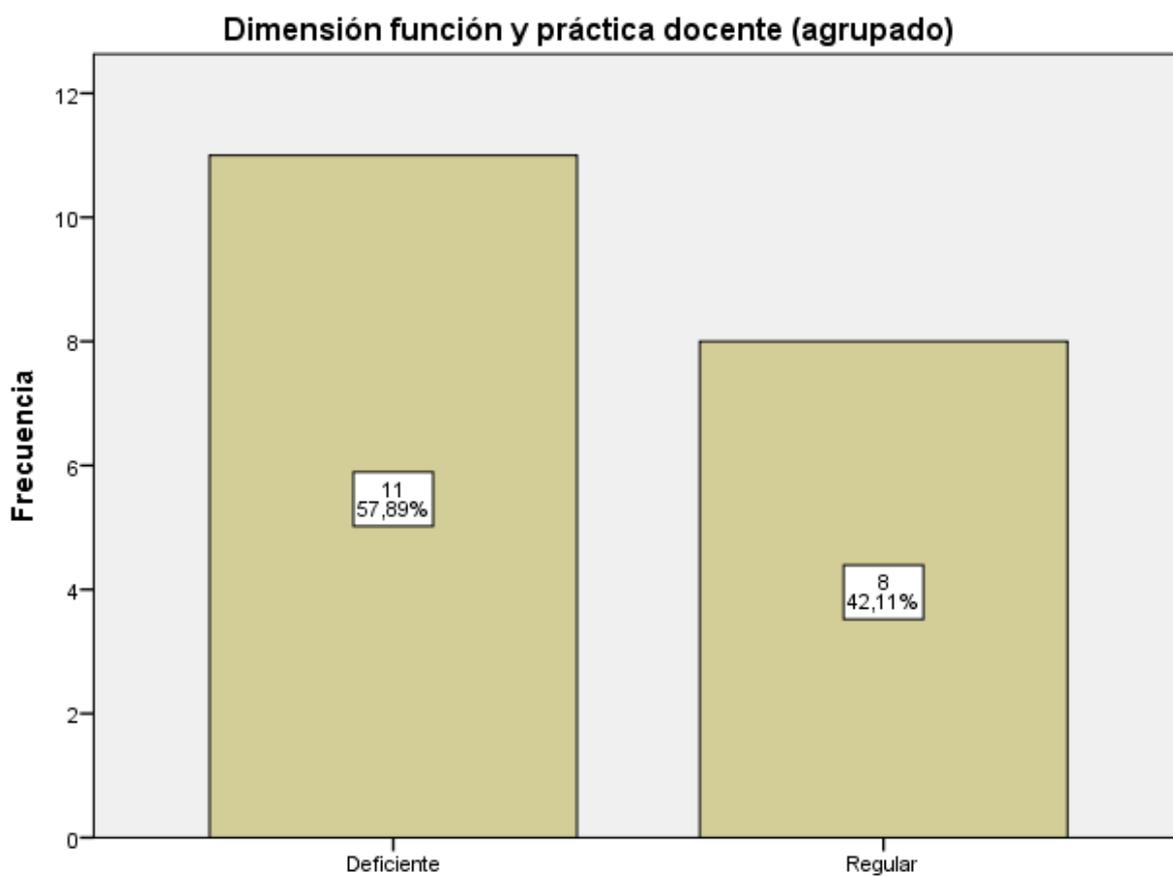


Figura 13: Observamos que la mayoría (57,89%) se ubican en la dimensión de función y práctica docente en el nivel de Deficiente y el (42,11%) se encuentran en Regular.

Resultados de la Variable:

Tabla 15

Variable Desempeño (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	19	100,0	100,0	100,0

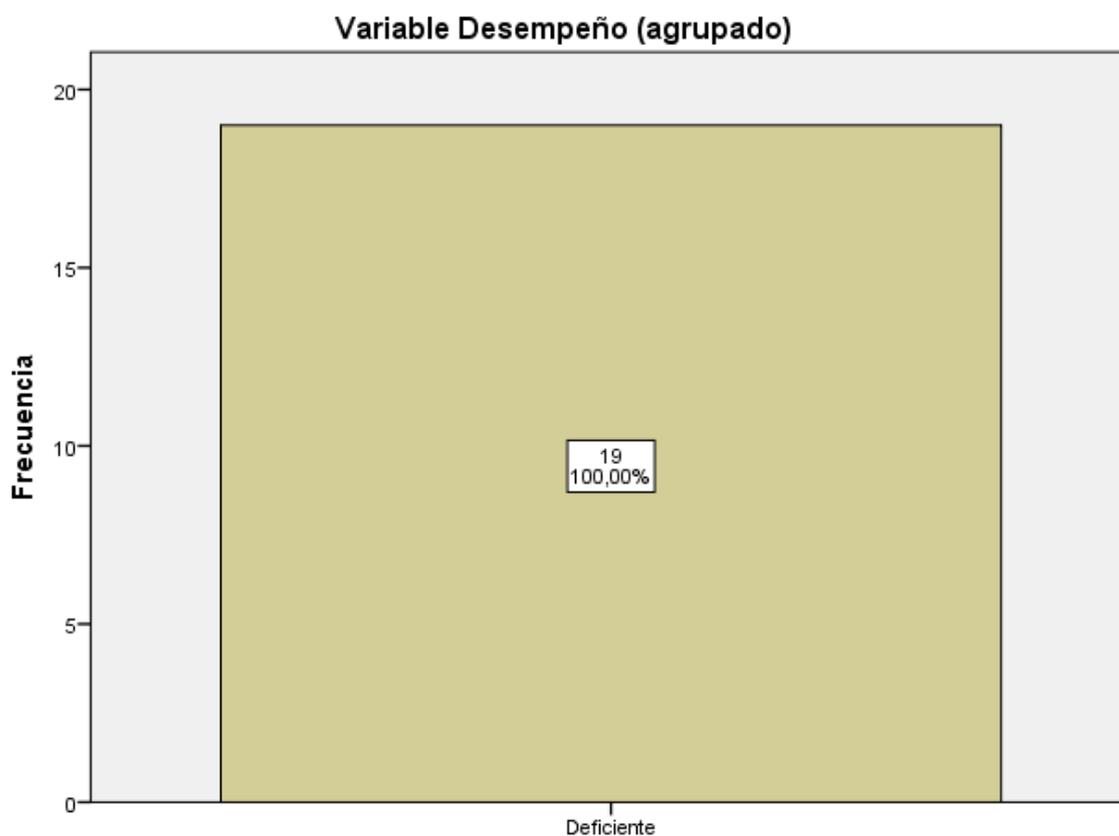
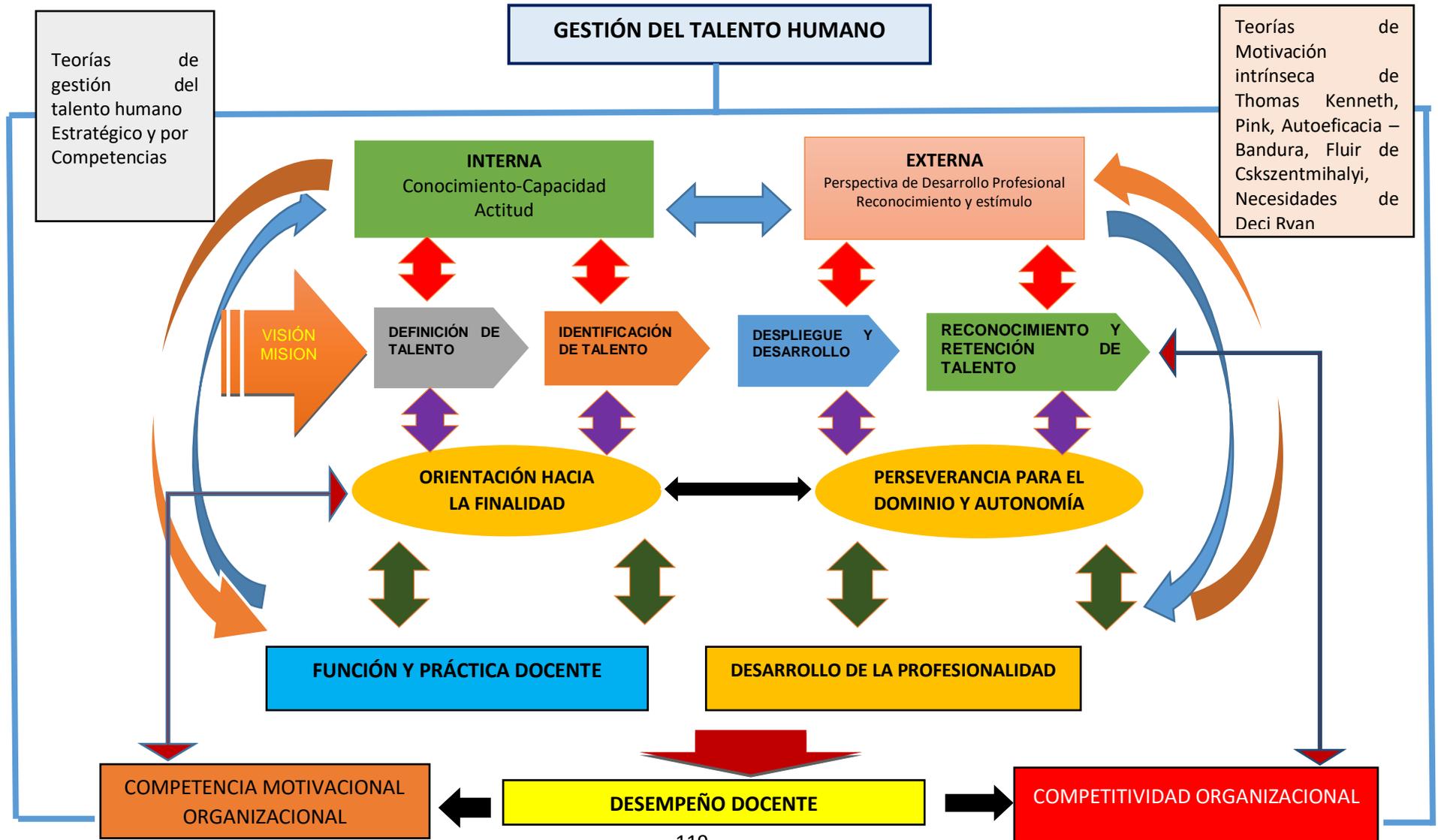


Figura 14: Observamos que Todos (100%) Tiene un nivel de desempeño deficiente.

Por tanto en el objetivo de diagnóstico tanto en las dimensiones como en la variable general los profesores tienen dificultades en su desempeño, por lo que se hace necesario la implementación del modelo que se diseñó en la presente investigación y que se explica en el siguiente apartado.

Modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional docente



Fuente: elaborado por la autora

Descripción del modelo: Observamos que el modelo está basado en las teorías de gestión del talento humano estratégico y por competencias, y también se han considerado teorías relacionadas a la Motivación Intrínseca de Thomas Kenneth, Pink, Autoeficacia de Bandura, la teoría de Fluir de Csikszentmihalyi, y la Teoría de Necesidades de Deci Ryan; estas teorías son la bases en el diseño de las fases que están dadas por un conjunto de acciones para promover el desarrollo de las dimensiones Interna y Externa de la Gestión del talento Humano, en la primera se expresa desarrollar los indicadores de conocimiento - capacidad y actitud; y en la segunda se expresa en indicadores de perspectiva de desarrollo profesional y reconocimiento y estímulo; para lograr estas acciones se tiene que insertar en elementos del Proyecto Educativo Institucional como la Visión y Misión, considerando también los procesos de la Gestión del Talento Humano como la Definición de Talento e Identificación del Talento para la Primera Dimensión y considerar los procesos como el Despliegue y Desarrollo de las capacidades, así como Reconocimiento y Retención del Talento para la Segunda Dimensión; dichos procesos servirán de integradores de las Dimensiones de Orientación hacia la Finalidad y Perseverancia para el Dominio y Autonomía; interrelaciones que ayudará al desarrollo de las dimensiones de la variable Desempeño Docente comprendida en la Función y Práctica Docente; y el Desarrollo de la Profesionalidad que promoverá en la I.E. el desarrollo de la Competencia Motivacional Organizacional que conlleve a la Competitividad Organizacional. El detalle del modelo se verá en el acápite VII.

3.1.2. Resultados de la validación del Instrumento y del modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca.

Confiabilidad y Validez del Instrumento Cuestionario de Desempeño:

La confiabilidad del instrumento se hizo mediante el Alfa de Cronbach, cuyos resultados ítem por ítem e instrumento general fueron los siguientes:

Tabla 16

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. ¿Elabora la programación curricular analizando con sus colegas el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados?	8,58	5,146	,449	,731
2. ¿Propicia la articulación de las áreas del plan de estudio en su programación curricular?	8,42	4,368	,641	,696
3. ¿Utiliza los conocimientos previos y las necesidades y características individuales, socioculturales, y evolutivas de los estudiantes en la planeación de las áreas?	7,89	6,211	,399	,742

4. ¿Cuándo planifica el A-E integra los saberes culturales y los recursos de la comunidad y el entorno?	7,74	5,205	,701	,697
5. ¿Elabora su programación curricular basada en el enfoque por competencias?	6,95	6,719	,000	,761
6. ¿Elabora las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje previstos distribuyendo adecuadamente el tiempo?	8,00	6,667	,000	,767
7. ¿Utiliza en su práctica docente las tecnologías de la información y de la comunicación, disponibles en su contexto, de acuerdo con las características de los estudiantes?	8,21	4,175	,793	,661
8. ¿Reflexiona de forma individual y colegiada sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de los estudiantes?	8,00	6,667	,000	,767

<p>9. ¿Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, la de sus estudiantes y las de la escuela?</p>	8,37	5,246	,523	,717
<p>10. ¿Ha participado recientemente en capacitaciones para actualizarse sobre las disciplinas de su área y el manejo didáctico organizadas por su institución educativa?</p>	8,95	6,719	,000	,761
<p>11. ¿Ha participado recientemente en capacitaciones para actualizarse sobre las disciplinas de su área y el manejo didáctico organizadas por el Ministerio de Educación y/u otras instituciones?</p>	8,37	5,468	,419	,733

Observamos que si se eliminan cualquiera de los ítems el Alfa de Cronbach bordea el puntaje de 0.75, lo que indica la confiabilidad de los ítems, lo que se evidencia en el siguiente resultado general.

Tabla 17

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,753	11

Observamos que el valor de Alfa es mayor que 0.75, indicando que el Instrumento en general es válido. El instrumento en detalle se ve en el Anexo 01

La validación del Instrumento estuvo a cargo de los expertos quienes indican que el instrumento es válido en su constructo y por tanto su aplicación era la adecuada. (Anexo 02)

Validez del Modelo de Gestión del Talento Humano por Motivación Intrínseca, la validación estuvo a cargo de los expertos quienes indican que el modelo es válido en su constructo y por tanto su aplicación era la adecuada. (Anexo 03)

IV. DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados de la Investigación, en cuanto al primer objetivo se determinó que el desempeño docente en el 100% salió deficiente, lo que evidenció las situaciones observadas al inicio de la investigación, en deficiencias en las dimensiones Función y práctica docente y desarrollo de la profesionalidad, las mismas deficiencias se pueden observar en muchas organizaciones en las que también se realizaron investigaciones similares como la Berrú, Campos, & Seminario (2013) que señalan que el desempeño laboral también es bajo, y que a la vez señalan en su estudio que uno de los factores que se relaciona con esta es la intrínseca, y que fue uno de los motivos para considerar en el presente trabajo el diseño de un modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca, justamente para desarrollar el desempeño profesional docente.

El modelo está basado en las teorías de gestión del talento humano estratégico y competencias, y también se han considerado teorías relacionadas a la motivación intrínseca de Thomas Kenneth, Pink, autoeficacia de Bandura, la teoría de flujo de Csikszentmihalyi, y la teoría de necesidades de Deci Ryan; estas teorías apoyaron en el diseño de las fases que están dadas por un conjunto de acciones para promover integralmente el desarrollo de las dimensiones Interna, externa, orientación hacia la finalidad y perseverancia para el dominio y autonomía de la variable Gestión del talento Humano y las dimensiones función y práctica docente y desarrollo de la profesionalidad de la variable desempeño docente que están incorporadas en el modelo diseñado.

El modelo fue validado a criterio de expertos quienes dieron su conformidad en el constructo del mismo y en su aplicabilidad.

V. CONCLUSIONES

El Nivel de desempeño docente tanto en sus dimensiones como en la variable general resultaron ser en su mayoría deficiente de acuerdo a la encuesta de desempeño aplicada.

Tanto el instrumento de evaluación del desempeño docente como el modelo han sido validados a criterio de Juicio de expertos quienes dieron su conformidad en su constructo y en su aplicabilidad.

Del análisis teórico de la investigación se considera que los enfoques y modelos de gestión del talento humano estratégico y por competencias así como el enfoque del estudio científico de Pink sobre motivación intrínseca son los más actualizados que sistematizan los factores detonantes de la motivación intrínseca de diversos autores y experimentos que son considerados en la investigación frente a otros enfoques que se relacionan y sirven de bases de la investigación de Pink. Pero no se contextualizan en el aspecto laboral para mejorar el desempeño docente.

El modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional docente es novedoso en el contexto educativo aportando

con nuevas dimensiones integradas de la motivación y sus factores para su análisis y futura aplicación así como las herramientas necesarias para desarrollar la motivación intrínseca en los docentes e influir en su desempeño profesional.

El modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional docente nos ha permitido integrar los elementos componentes del modelo estableciendo un nexo interior y exterior, generando una relación dialéctica que lo hace pertinente, entre su enfoque de gestión estratégico integrado a motivación para influir positivamente en el desempeño profesional docente.

Se comprobó frente a los demás modelos que el enfoque planteado en el modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional docente, resultó superior por ser más oportuno, eficaz frente a los demás analizados, ya que es el único que puede mejorar el problema existente en la institución educativa en estudio.

El modelo integra los dos tipos de motivación, intrínseca y extrínseca bajo el enfoque de apoyo de una con la otra pero ubicando la extrínseca como fortalecimiento de la intrínseca, es decir en un segundo plano que sea promovida sin relacionarla como motor del desempeño sino como consecuencia natural de las acciones.

VI. RECOMENDACIONES

Proponer al líder pedagógico de la institución educativa Pedro Ruiz Gallo de Mochumi la validación experimental de la propuesta del modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional de los docentes.

Se sugiere a los interesados su futura aplicación por ser la investigación que permite ejecutarlo en diversas instituciones educativas de gestión pública de modalidad básica que muestren la situación contextual planteada en la investigación.

Proponer un conjunto de actividades que conlleven a mejorar la gestión del talento humano en las instituciones educativas basado en la presente investigación para influenciar positivamente en el desempeño docente.

VII. PROPUESTA TEÓRICA

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR MOTIVACIÓN INTRÍNSECA PARA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE

A. DATOS GENERALES

- **DRE** :
- **UGEL** :
- **IE** :
- **UBICACIÓN** :
- **NIVEL** :
- **TURNOS** :
- **GRADOS** :
- **DIRECTOR** :

B. PRESENTACIÓN

El propósito de este documento es describir las características y elementos de la gestión del talento humano presentando una gestión estratégica y por competencias para influir positivamente en el Desempeño Profesional de los Docentes bajo un enfoque de la gestión que promueva la competencia motivacional específicamente despertando los factores detonantes de la motivación intrínseca como es la Autonomía, Dominio y Finalidad que influya en el desempeño profesional de los docentes esto conlleva a la institución educativa a ser competitiva en base a el factor humano, pues ya está demostrado que los docentes motivados son propensos a ser más creativos, innovadores, competitivos, con mayor compromiso e involucramiento en sus labores docentes, por ende esto se ve reflejado en estudiantes propensos a lo mismo. La gestión del talento humano que desarrolle de la motivación intrínseca debe hacerlo bajo el enfoque estratégico y por competencias ya que ambas son complementarias. El

modelo integra los dos tipos de motivación intrínseca y extrínseca influenciada por la dimensión interna y externa de la gestión del talento humano que a través de sus procesos con visión sistémica y holística interrelacionara todos los elementos o componentes, proponiéndose una metodología para su implementación la cual transcurre siguiendo las etapas de la gestión del talento humano desde la definición hasta su reconocimiento y retención, además de las estrategias que generaran motivación intrínseca superando una cultura solo basada en motivaciones extrínsecas que obstaculizan el desempeño de los docentes.

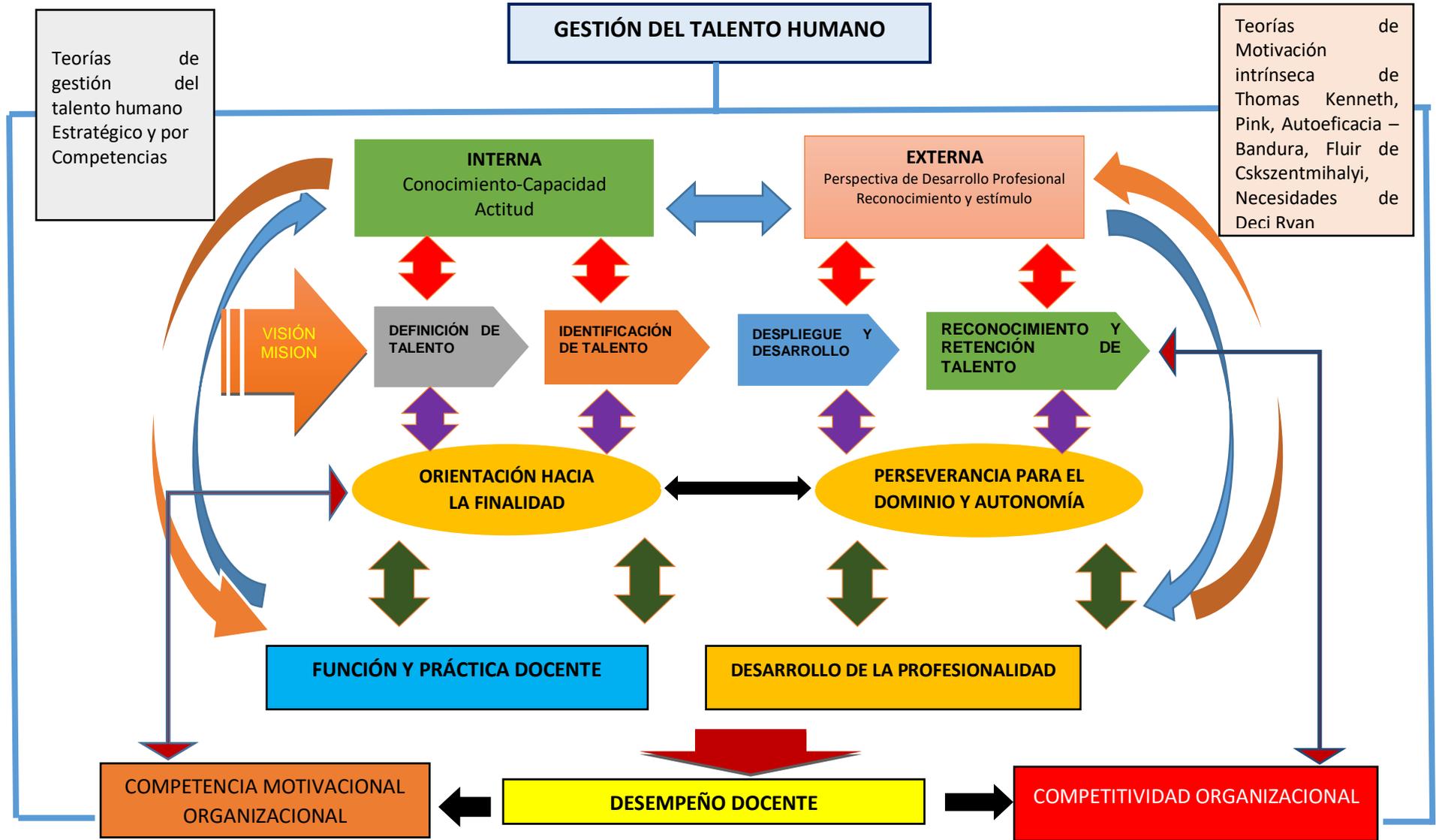
C. FUNDAMENTACIÓN

La gestión del talento humano es clave para apoyar las estrategias de las instituciones educativas en el mediano y largo plazo. La calidad de los docentes debe reforzarse ya que se requieren equipos competentes y capaces de obtener resultados en las metas de aprendizaje y las metas institucionales a través de acciones de fortalecimiento de sus competencias y específicamente un factor que influye en el desempeño profesional docente es la competencia motivacional. Se plantea un enfoque integral de gestión del talento que implica un grado de coordinación muy alta que puede conllevar la reorganización de funciones pero se centra la atención en algunos procesos concretos que podemos considerar puentes que vinculan a las personas con la estrategia de la institución educativa para generar motivación en su tipo intrínseco sin dejar de lado la motivación extrínseca pero en su función de fortalecimiento de la motivación intrínseca.

Resulta fundamental, entonces, reconocer que la calidad del desempeño del maestro depende de un conjunto de factores, que incluyen pero superan el manejo de la disciplina y la didáctica. Por ejemplo: el grado de compromiso con los resultados de su trabajo y de la escuela, la interacción con otros actores educativos dentro y fuera de la escuela, la autovaloración personal y profesional, el nivel de participación en la definición de políticas, en la construcción colectiva del proyecto educativo escolar, en la definición del modelo de gestión escolar, en el diseño de proyectos pedagógicos, etc. Es decir, el desempeño profesional depende también de cuán involucrados y responsables se sienten los maestros

en el desarrollo de su escuela y de la educación. El factor que puede promover compromisos duraderos, creatividad, identificación son la autogestión o autonomía, el dominio o maestría, y la finalidad, factores propios de la motivación intrínseca y que la gestión estratégica del talento debe desarrollar para enfrentar contextos de cambio y reformas como el que estamos viviendo.

Modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional docente



Fuente: elaborado por la autora

Tomando en cuenta el análisis de los diferentes modelos de gestión de talento humano, el diseño elaborado expresa la concepción de la gestión estratégica del talento humano que se asume en la integración de sus principales procesos como el definir el talento en la institución educativa, identificar el talento dentro y fuera de la institución educativa, desplegar y desarrollar el talento en toda la institución, reconocer y retener el talento. En estos procesos se integran y relacionan las dimensiones interna y externa de la gestión del talento humano y las dimensiones de la motivación intrínseca donde confluyen sus factores detonantes como son orientación hacia la finalidad y perseverancia para el Dominio y Autonomía bajo los enfoques de la Motivación Intrínseca Laboral de Daniel Pink, Thomas Kenneth, que se relacionan con teorías de autores como Bandura, Csikszentmihalyi, Deci Ryan.

La interrelación de estos elementos de la gestión del talento humano se conectan directamente con una visión renovada e integral con el desempeño profesional docente que debe movilizar las capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los estudiantes, participar en la gestión educativa, fortalecer una cultura institucional democrática, intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida, en síntesis estos son los roles de los docentes que se pueden promover a partir del manejo de las dos dimensiones función y práctica docente y desarrollo de la personalidad del desempeño profesional docente, que debe promoverse por el líder pedagógico en la práctica de la gestión de talento humano movilizándolo un factor primordial del desempeño que es la motivación intrínseca a través de estrategias que despierten los motivos o motores de ellos como son la Autonomía, Dominio y Finalidad. A partir de ello empezar a construir una cultura motivacional organizacional y la competitividad organizacional. La cultura motivacional implica involucrar a todo el personal docente en formas de actuación y comunicación basadas en la motivación intrínseca enlazando estas estrategias en el proyecto educativo institucional en el aspecto de todos los procesos de la práctica docente desde la

visión, misión del PEI de la institución educativa. A largo plazo todas las acciones se dirigen a construir una institución educativa con valor agregado en base a su talento que lo lleva a construir la competitividad organizacional, pues está demostrado que empresas con gran nivel de motivación intrínseca despliega altos niveles de desempeño. La competitividad organizacional considerada como una competencia competitiva relacionada a satisfacer las demanda del entorno que exige mejores desempeños del docente en la formación de los niños y jóvenes esto considerado como productividad del docente, innovación y mejoramiento continuo.

D. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR MOTIVACIÓN INTRÍNSECA PARA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE

Objetivo general:

- Mejorar el desempeño profesional docente en base a la competencia motivacional y destacar el su rol primordial que es logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Objetivos específicos

- Gestionar la competencia motivacional despertando los factores motivacionales intrínsecos en los docentes para lograr comportamientos laborales que expresen compromiso, creatividad, iniciativa en su labor docente que conlleve a mejores desempeños profesionales.
- Satisfacer necesidades psicológicas de los docentes relacionados a la autogestión o autonomía, dominio o maestría y finalidad, promovidas a nivel institucional para el logro de las metas institucionales.

E. RESPONSABLES DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

El responsable directo de la planificación, organización, dirección, ejecución y evaluación o control de la gestión del talento humano corresponde al equipo directivo aunque debe contar con la amplia participación de sus actores sociales y la articulación permanente de sus equipos para la discusión de criterios generales y la toma de decisiones frente al proceso.

F. COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR MOTIVACIÓN INTRÍNSECA PARA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE

El modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional docente está pensado para promover una cultura motivacional institucional específicamente la motivación intrínseca para mejorar los desempeños profesionales de los docentes en sus diferentes roles, direccionada por un paradigma de gestión estratégica y de competencias (priorizando la competencia motivacional) por ello se destaca sus principales procesos donde están relacionados todos los elementos o dimensiones del modelo.

La propuesta presenta los siguientes componentes:

- Principios orientadores del modelo en base a fundamentos teóricos: desarrollo de la persona autotélica, atención a las metas de aprendizaje, desarrollo de emociones positivas, recompensas intrínsecas con la ejecución del trabajo, combinación de la Autogestión o autonomía, maestría (dominio, competencia), finalidad, visión estratégica del talento.
- Visión:

La institución educativa aspira a atraer profesionales que deseen quedarse, porque trabajan a gusto teniendo la oportunidad de aportar de acuerdo a sus competencias que fluyen de manera fácil y natural, en consonancia y en la consecución de los objetivos de la IE, mediante la gestión eficaz del talento

humano que determina retos asumibles, realizando tareas acordes al talento y autonomía que les permitan aportar, seguir creciendo como personas y como profesionales ágiles, activos, productivos para lograr los más altos niveles de clima, satisfacción , motivación y calidad de vida laboral.”

- Misión:

Desarrollar una adecuada gestión del talento humano en la definición, identificación, despliegue y desarrollo y reconocimiento y retención del talento idóneos para las distintas áreas académicas y servicios educativos de la institución educativa en el marco de los principios motivacionales de la libertad, autonomía, finalidad y competencia.

- Fases de la gestión del talento humano integral a considerar:

- **Reclutamiento y selección:** las actividades dirigidas a cubrir las necesidades de personal y afrontar las necesidades del servicio. Requiere un análisis de plantilla previo, así como el estudio de la oferta potencial y la demanda futura de docentes. La planificación de plantillas, igual que el diseño de la estructura organizacional, es una iniciativa básica que está en la agenda de la práctica total de la función del directivo y su equipo de apoyo o evaluación, como parte integrante de la gestión del talento. Requiere diagnosticar la composición del talento que se tiene en la escuela a través de las actividades siguientes:

- ❖ Realizar una descripción del talento Humano presente en cada uno de los docentes de la escuela, teniendo en cuenta las variables siguientes: datos de Identificación, datos Familiares, puesto actual, formación, historia profesional, estudios de post grado, conocimientos complementarios, habilidades desarrolladas, capacidades, nivel motivacional intrínseca y extrínseca, actitud ante el trabajo, preferencias laborales, expectativas de desarrollo profesional. Luego identificar los valores que posee cada docente.
- ❖ Luego identificar el talento que se requiere para cada puesto de docente con actividades como el diseño de puestos de trabajo y las competencias laborales.

- ❖ Posteriormente organizar el Talento que posee cada persona en correspondencia con los que se necesitan para ocupar el puesto de docente bajo las actividades de recopilar la Información de las etapas anteriores y realizar un trabajo de equipo caracterizado por un minucioso análisis con el objetivo de ubicar el talento donde verdaderamente genere impactos.
- **Evaluación del desempeño:** se efectúa a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los docentes, que pueden ir ligados a los sistemas de revisión de reconocimiento intrínsecos en base a sus comportamientos de desempeño. La evaluación del potencial de los docentes la integran con la evaluación del desempeño para identificar y medir el talento y la competencia motivacional intrínseca.
- **Desarrollo de personas:** son aquellos esfuerzos que despliega la institución educativa para desarrollar profesionalmente a sus docentes y favorecer su movilidad, ya sea dentro de la misma área u otras áreas (movilidad horizontal y diagonal). Estas últimas iniciativas han cobrado protagonismo en los últimos años y suelen ser parte integrante de los programas de desarrollo en las escuelas que más apuestan por la gestión sistemática del talento. El objetivo es estimular el desarrollo y la permanencia del Talento Humano con actividades como:
 - ✓ Elaborar un Plan de Capacitación que responda a las necesidades de los trabajadores y de la Organización.
 - ✓ Diseñar Sistemas estímulo motivacional intrínseco que potencien el talento de las personas.
 - ✓ Aplicar la estimulación Moral a los trabajadores destacados por su labor bajo las interpretaciones positivas
 - ✓ Realizar estudios de Clima laboral en la Organización y potenciar los indicadores que presenten dificultades.
 - ✓ Crear condiciones de ambiente adecuadas que potencien la motivación intrínseca como apoyo o refuerzo de ella.

- **Retención del talento:** se trata del desarrollo de una buenas relaciones e iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y creatividad en base a la libertad, maestría y finalidad de su labor, que construyan una relación sólida entre institución educativa y docentes. Ejemplos de dichas iniciativas pueden ser el desarrollo de una propuesta de valor atractiva y competitiva, conciliación de la vida familiar y el laboral etc.

Se Integra a estas fases las dimensiones a trabajar en estos procesos las dimensiones internas y externas de la gestión del talento humano como el nivel de conocimientos y capacidades así como actitudes, desarrollo profesional y reconocimiento y estímulo, y en ello promover las dimensiones de orientación finalidad y perseverancia dominio y autonomía.

G. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA A TRABAJAR

Técnicas de incentivos y reconocimientos

1. TOMAR LA INICIATIVA:

Esta técnica enfatiza la importancia en ver de qué manera podemos inspirar al personal a tener que corregir o mejorar lo que hace. La iniciativa personal es el método más eficaz y duradero para estimular a otros; debido a que los incita a efectuar cambios personales de manera más profunda y completa que cualquier otra cosa. Por lo tanto, es necesario que comencemos con nosotros mismos, ser lo que exigimos a los demás que sean. Si deseamos que sean más positivos, seamos más positivos; si les pedimos que se tomen en serio su trabajo, nosotros debemos hacer lo mismo. La clave radica en dar el ejemplo.

2. ESTIMULAR CON OPTIMISMO:

Se debe considerar que un estímulo positivo triunfa siempre ante la crítica negativa. Ya sea que entrenemos delfines o motivemos a los miembros de nuestro equipo, el optimismo es la clave para triunfar. Perdemos mucho tiempo buscando soluciones a los problemas y quejándonos tanto de éstos como de las personas que los provocan. Así es como suelen “conducir” la mayoría de

gerentes, el estímulo optimista es un instrumento invencible para lograr una conducción adecuada y un buen modelamiento del desempeño humano, por ejemplo, antes de enviar un mensaje electrónico o realizar un llamado telefónico a cualquier integrante de nuestro equipo, podemos hacer una pausa y reflexionar sobre algún reconocimiento que queremos comunicarle, antes de proporcionarle la información del mensaje.

3. CUMPLIR CON TODAS LAS PROMESAS, AUN LAS TRIVIALES

Es interesante que para motivar a otras personas, es preciso que estas confíen en nosotros. Inspirar confianza en la gente no es complicado. Los directivos pueden hacerlo, más aún: deben hacerlo, porque resulta muy relevante para la motivación. De ahí que el directivo nunca debe llegar tarde a las reuniones, porque eso destruirá la confianza de siete de cada diez empleados. Estos interpretan que no cumple con sus promesas y que no pueden contar con él. Debe comprometerse a llevar a cabo todo lo que promete, por ejemplo, si le dice a alguien que va a llamarlo, debe hacerlo. Si se compromete a entregarle los documentos un viernes, hágalo. Remueva cielo y tierra para lograrlo, esto es todo. La confianza de la gente no se gana sólo mediante la realización de grandes proyectos sino cumpliendo con las promesas aún más triviales.

4. RECOMPENSAR Y GRATIFICAR:

El principio esencial de la motivación es éste: uno recibe lo que da. Se aplica a todas las relaciones. El refuerzo positivo de la conducta deseada opera mucho más rápida y permanentemente que la crítica de la conducta errada. Los dirigentes que imaginan siempre nuevas formas de recompensar a sus empleados por su buen desempeño obtienen mejores desempeños que los dirigentes que se la pasan apagando los incendios causados por el mal desempeño de sus empleados. Conviene dedicar una parte del día a recompensar o gratificar a la gente, aunque sólo sea una gratificación verbal. Diez minutos al término de la jornada, levantar el tubo de teléfono, enviar algunos mensajes electrónicos. Gratificar, gratificar. (A veces, son las gratificaciones

verbales y escritas, más que los premios o bonificaciones, los que impulsan en mayor medida al hacer a otro más).

5. CONOCER LOS ASPECTOS POSITIVOS DE LOS DOCENTES:

Debemos conocer los aspectos positivos de nuestros subordinados. Resulta mucho más eficaz construir a partir de los rasgos buenos que preocuparnos demasiado por los rasgos que son deficientes. El primer paso para fomentar más aún la participación de un empleado consiste en conocer a fondo sus cualidades o intereses, para esto debemos tomar conciencia de que, si nos centramos en los errores de un empleado y finalmente logramos que pase de un nivel “malo” a un nivel de tipo “bueno”, el impacto sobre su capacidad de producción sería mínimo. Por lo tanto; es interesante saber que para obtener logros, deberíamos mejorar nuestros aspectos negativos que tenemos respecto a ese individuo, para esto se debe considerar dedicar un tiempo a nuestros puntos flojos a fin de reforzarlos hasta alcanzar un nivel “bueno”.

6. ASUMIR MAYOR RESPONSABILIDAD:

La responsabilidad no tiene ninguna relación con la obligación ni con otros conceptos negativos de connotaciones intimidatorias, como “deber”, “carga”, “deuda”, “falla”, etc., con los que suele asociársela. Si usted quiere que sus empleados asuman responsabilidades, debe tener claro y darles a entender que estas últimas no poseen tales connotaciones, son que significan solamente la capacidad para responder y actuar. Asegúreles que confía en ellos, que saben que son capaces de afrontar el desafío, y bríndeles su apoyo para lograrlo. Para los empleados, nada resultaría más motivador que mencionarles que si quieren alcanzar el puesto de directivos en algún momento deben comenzar a hacerse cargo de otras actividades.

7. CONFERIR PODER A LOS DEMÁS:

Cuando ocupamos cargos de directivos, los individuos a los que conducimos siempre albergan algún temor al conversar con nosotros. Si no comprendemos este temor, nos será difícil establecer acuerdos con ellos. Y toda la tarea de la motivación se reduce a establecer acuerdos. El objetivo de un gerente es lograr que su personal acepte trabajar junto a él. Es posible que quiera que sus empleados se comprometan a aumentar el nivel de desempeño, completar una tarea, tener un trato más fluido con él o mejorar el que tienen con el cliente. En cualquier caso, necesita llegar a un acuerdo. Los gerentes deben hallar la manera de reducir el temor del empleado, la mayoría de los directivos que intentan establecer acuerdos con otras personas provocan en ellas, en realidad, un temor que aumenta a medida que avanza la conversación. La solución radica en formular preguntas, las preguntas hacen que el empleado sienta que sus pensamientos y sentimientos son tomados en cuenta, a los individuos no les interesa que les vendamos nuestras ideas, sino que desean venderse a sí mismos, quieren hacer las cosas a su manera, no a la nuestra. En esto radica todo el secreto de la motivación.

8. TRABAJO INTERESANTE Y ESTIMULANTE:

Si los empleados no pasan de cumplir las mismas tareas una y otra vez, van a estancarse. En cambio, los nuevos retos sirven para motivarlos y reavivar su entusiasmo. ¿Recuerda cómo se sentía usted al comenzar su trabajo: la emoción, el interés y un poco de nerviosismo por iniciar algo nuevo? Pues usted puede ayudar a sus empleados a conservar o recobrar ese ánimo permitiendo que asuman retos nuevos e interesantes. Todo empleado necesita que alguna parte de su trabajo sea sumamente interesante, descubra qué aspecto de los cargos docente son los más motivadores para ellos y trate de asignar el trabajo en consecuencia. Cuando contrate nuevos empleados, pregunte qué tareas laborales le agradan más, para empleados antiguos, siga buscando maneras de hacer más interesantes sus cargos mediante nuevas asignaciones y retos.

9. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:

Consiste en fijar las metas que la empresa debe conseguir en un período de tiempo concreto, que se debe indicar para poder comprobar el grado de consecución de los mismos. Dichos objetivos, deben ser posibles, desafiantes (que supongan un esfuerzo y un reto para el trabajador) y medibles (para comprobar su consecución o no).

H. PROPUESTA DE CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

El Cuestionario que se presenta, tiene por objeto recoger información sobre las características que presenta la gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional docente en la institución educativa Pedro Ruiz Gallo- Mochumi.

El Cuestionario forma parte de una tesis doctoral cuyo objetivo de investigación es proponer el modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional de los docentes de la institución educativa Pedro Ruiz Gallo de Mochumí – 2017.

Toda la información proporcionada tiene carácter anónimo, se garantiza su compromiso de total confidencialidad.

Lea con atención y conteste a las preguntas con sinceridad marcando con una X en un solo recuadro, la escala de calificaciones es la siguiente:

Buena	Regular	Deficiente
Siempre	A veces	Nunca

I. DATOS DEL DOCENTE

Sexo: F M Edad: _____ Fecha: _____

Nivel: _____ Especialidad: _____

Tiempo de experiencia profesional: _____ Cargo: _____

Situación: Contratado Nombrado

Ítems	Siempre	A veces	Nunca
Dimensión Interna			
conocimientos, capacidad			
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Aplica sus capacidades y habilidades para resolver problemas relacionados a su práctica pedagógica? 2. ¿Considera que requiere capacitación permanente para desarrollar nuevas habilidades intelectuales y físicas para mejorar su desempeño en la labor docente? 3. Aplica sus capacidades y habilidades para resolver problemas relacionados a su práctica pedagógica? 4. ¿Utiliza y aplica sus conocimientos, capacidades y habilidades para crear e innovar en diversas tareas de su labor docente? 5. ¿Considera que el nivel de sus habilidades intelectuales son las adecuadas para desempeñarse con éxito en la planificación, organización y ejecución de su práctica pedagógica? 6. ¿Considera que requiere capacitación permanente para desarrollar nuevas habilidades intelectuales y físicas para mejorar su desempeño en la labor docente? 			

Actitud			
<p>7. ¿Cuán acorde entiende usted que se encuentra su nivel de remuneración respecto de las tareas y responsabilidades a su cargo?</p> <p>8. ¿Cuán satisfecho se siente con su desempeño en su labor como docente?</p> <p>9. ¿Te sientes comprometido con tu práctica docente y los grandes propósitos de la institución educativa donde laboras?</p> <p>10. Nivel de participación activa en las tareas y actividades institucionales de la escuela</p>			
Orientación hacia la finalidad			
<p>11. ¿Encuentra gran satisfacción en su trabajo cuando puede enseñar nuevas habilidades o conocimientos que cambian la vida de sus alumnos?</p> <p>12. ¿Actualmente siente que vale la pena dedicar tiempo y esfuerzo a su labor docente?</p> <p>13. ¿Ante las situaciones que se presentan en las interacciones escolares siente que se enfoca más en lo positivo que en lo negativo?</p>			

<p>14. ¿Puede decir si ante una determinada situación de su labor docente siempre destaca lo positivo sin dejar de reconocer lo negativo del asunto presentado?</p> <p>15. ¿Le resulta fácil dedicarse a su labor docente?</p>			
Perseverancia para el dominio y autonomía			
<p>16. ¿Siente deseos de mejorar en la disciplina que desarrolla y en la forma de enseñarla?</p> <p>17. ¿Cree que tiene las competencias necesarias para realizar su labor docente con éxito?</p> <p>18. ¿Cuándo realiza una buena práctica docente busca ser reconocida por su rendimiento en la labor con un incentivo económico?</p> <p>19. ¿Cuándo asume responsabilidades le impulsa un deseo de aprender para mejorar sus competencias?</p> <p>20. ¿Disfruta cuando desarrolla sus clases con sus estudiantes o cuando trabaja en equipo con sus pares?</p> <p>21. ¿Siente orgullo de su profesión como docente?</p>			

Dimensión externa:			
Desarrollo profesional			
<p>22. ¿Se brinda las condiciones adecuadas y oportunidades de aprendizaje desarrollando nuevas tareas y participando en comisiones y comités de organización de la institución educativa?</p> <p>23. ¿Se promueve la participación en concursos internos y externos para el crecimiento profesional y ser empleables?</p> <p>24. ¿Participa en capacitaciones regularmente para fortalecer sus competencias docentes?</p> <p>25. ¿Siente que tiene oportunidades de crecimiento profesional en la institución educativa?</p> <p>26. ¿Siente que en la institución educativa le ofrecen oportunidades que están a su alcance y solo requiere esfuerzo y dedicación?</p>			
Reconocimiento y estímulo			

<p>27. ¿Recibe felicitaciones cuando desarrolla un buen trabajo con sus estudiantes u otras tareas del colegio?</p>			
<p>28. ¿Existe una política de estímulos y reconocimientos en su institución educativa?</p>			
<p>29. ¿Retroalimentan con palabras positivas la eficiencia de la realización de sus practica pedagógica?</p>			
<p>30. ¿El reconocimiento que se le tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) docentes es el adecuado a la función que desempeña?</p>			
<p>31. ¿Se le brinda libertad para tomar decisiones en la forma como planificar, organizar y ejecutar su práctica pedagógica?</p>			

VIII. REFERENCIAS

- Ariely, D., Gneezy, U., Loewenstein, G., y Mazar, N. (2005). *Large Stakes and Big Mistakes. Workings Papers*, 11(5). Obtenido de <https://www.bostonfed.org/economic/wp/wp2005/wp0511.pdf>
- Byham, T., y Wellins, R. (2015). *Your First Leadership Job: How Catalyst Leaders Bring Out the Best in Others*. Canada: Wiley. Obtenido de http://www.amazon.com/Your-First-Leadership-Job-Catalyst/dp/1118911954/ref=la_B00VVT9ONS_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1448139874&sr=1-1#reader_1118911954
- Morales , O. (2008). *Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias*. República Dominicana. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos-basada-en-competencias/>
- Pink , D. (2011). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Barcelona: Gestión 2000.
- Aguinis , H., Gottfredson, R., y Joo, H. (2012). *Using performance management to win the talent war. SciVerse ScienceDirect*, 55, 609-616. Obtenido de http://www.researchgate.net/publication/256673132_Using_performance_management_to_win_the_talent_war
- Amabile, T. (2011). *The Progress Principle*. Harvard Business Review Press.
- Amoros, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de ventajas competitivas* . Lambayeque.
- Arias G., (2010). Síndrome de Burnout y factores asociados en médicos estudiantes. *Cienc. Trab*, 12(35).
- Ariely, D. (2008). *Las trampas del deseo: como controla los impulsos irracionales que nos llevan al error*. Ariel.

- Alarcón, (2008). *Motivational determinants of risk-taking behavior. Psychological Review, 64*, pp. 359-372.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., y Michaels, E. (2002). A New Game Plan For C Players. *Harvard Business Review, 80(1)*, 80-88. Obtenido de <https://hbr.org/2002/01/a-new-game-plan-for-c-players>
- Baltasar, G. (1996). *Teorías sobre la Motivación. Fundación Factor Huma*, 1-12.
- Bandura, A. (1981). *Self-referent thought: A developmental analysis of self-efficacy. In J. H. Flavell & L. Ross (Eds.). Social cognitive development: Frontiers and possible futures*, pp. 200-239.
- Barbutto, Fritz y Marx (2002). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal, 39(4)*, pp. 779-801.
- Benitez, K. (2005). *Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno. Visión Gerencial, 4(2)*, pp. 91-98. Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25092/2/articulo1.pdf>
- Berrú, N., Campos, J., y Seminario, E. (2013). *Relación entre motivación intrínseca y satisfacción laboral de los docentes de la IE Albert Einstein College. JLO, 2013*. (Tesis de maestría), Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo.
- Bohlander, G., y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos (14 ed.)*. Mexico: Cengage Learning Editores, SA.
- Bonache, J., & Cabrera, A. (2002). *Dirección Estratégica de Personas*. España: Financial Times Prentice Hall.
- Bueno, J. (1993). *La Motivación en los alumnos de bajo rendimiento académico: desarrollo y programas de intervención*. Madrid: Universidad Complutense.

- Calderón, G. (2007). *Valor agregado por las áreas de gestión*. MANIZALES: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.
- Cámere, E. (2009). *La relación profesor –alumno en el aula. Entre Educadores*. Obtenido de <http://entreeducadores.com/2009/08/01/la-relacion-profesor-alumno-en-el-aula/>
- Camposeco, F. (2012). *La Autoeficacia como variable en la Motivación Intrínseca y Extrínseca en Matemáticas a través de un criterio étnico*. (Tesis de Doctorado), Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Carratalá, E. (2004). *Análisis de la teoría de las metas de logro y de la autodeterminación en los planes de especialización deportiva de la Generalitat Valenciana*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Carrillo, R. (2001). *Cómo desarrollar la inteligencia motivacional*. México: Pax.
- Casado, J. (2011). Los ‘chackras’ del talento. *Harvard Deusto Business Review*. , pp. 41-50. Obtenido de <http://insight.ipae.edu.pe/media/contents/articulos/file/079864300%201335445782.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7 ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administración. Tendencias y paradigmas*. (5 ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Chóliz, M. (2004). *Psicología de la Motivación: el proceso motivacional*. Valencia: Universidad de Valencia. Obtenido de

<http://www.uv.es/=cholz/asignaturas/motivacion/Proceso%20motivacional.pdf>

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Nueva York: Harper Collins.

Csikszentmihalyi, M. (1998). *Finding Flow*. Barcelona: Kairós.

Deci, L., y Ryan, R. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.

Deci, E., Koestner, R., y Ryan, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.

Espinoza, H. (2009). *La Pirámide de Maslow*. Obtenido de <http://gerencia.blogia.com/2009/112602-la-piramide-de-maslow.php>

Garreta, J., & Llevot, N. (2007). *La relación familia- escuela: ¿Una cuestión pendiente?*. Lleida: Ediciones de la Universitat de Lleida.

Gibson, J. (2003). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (10 ed.). México: McGraw-Hill.

Gomez, L. (2008). *El Profesorado ante la conflictividad del ámbito Docente*. Valencia , España: Universidad de Valencia.

Gould, D., y Weinberg, R. (2003). *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. Human Kinetics.

Guay et al., (2003) Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. 27(1), pp. 25- 41.

Handfield-Jones, H., Michaels, E., y Axelrod, B. (2001). Talent mangement: A critical part of every leader's job. *Ivey Business Journal*, 66(2), pp. 53-58. Obtenido de <http://iveybusinessjournal.com/publication/talent-management-a-critical-part-of-every-leaders-job/>

- Hansen, D. (1995). *The call to teach*. New York: Teachers College Press (1998). *The Moral is in the Practice. Teaching and Teacher Education*, 14(6), pp. 94-96.
- Hatum, A. (2009). *El caos del Talento*. Harvard Business Review. Obtenido de http://bscrse.org/claroline/courses/EDC/document/7_Lecturas/3._hbr_el_caos_del_talento.pdf
- Herzberg (1959) *Las Competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos* (2 ed.). España: Deusto S.A.
- Herrera, S. (2011). *Motivación, satisfacción y clima laboral de los docentes de la IE Karl Weiss, Chiclayo, 2011*. (Tesis de maestría), Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo.
- Jackson, S., y Schuler, R. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American Psychologist*, 45(2), pp. 223-239.
- Kenneth, T. (2000). *Intrinsic motivation at work. Building energy y commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- K Kerlinger y Lee, (2002) *La motivación intrínseca en el trabajo*. Madrid: Universitaria Ramon Areces.
- Klingner y Nalbandian (2002). *Investigación del comportamiento. Metodos de investigación en Ciencias Sociales*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Koontz, H. (1991). *Elementos de administración*. México: McGraw-Hill.
- Lanz, R. (2001). *Organizaciones transcomplejas*. Caracas: IPOSUO-CONICIT.
- Lermusiaux, Y. (2005). Talent management: a definition. *Retrieved September, 8*.

- Lewis, R., y Heckman, R (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), p. 139
- Litwin , G. H. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston. División of Research Harvard University. Boston: División of Research Harvard University.
- Locke E., (1968). *The foundations of ethology*. New York: Springer. .
- Meyer, Becker y Vandenberghe (2004 citado en Perez y Amador, 2005) *La Formación Docente: Mitos Problemas y Realidades, en Protagonismo Docente en el Cambio Educativo*. PRELAC.
- Mamani, T. (2011). *Modelo participativo de gestión institucional sustentado en la teoría motivacional y la teoría de las relaciones interpersonales orientado a mejorar la calidad del trabajo cooperativo en la IE "Alfonso Ugarte" centro poblado menor Los Palos, Tacna, 2008*. (Tesis de maestría), Universidad Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque.
- Mandigo, J., Nicholas, L., y Holt, M. (1999). Putting Theory Into Practice: How Cognitive Evaluation Theory Can Help Us Better Understand How To Motivate Children In Physical Activity Environments. Documento inédito. *Faculty of Physical Education and Recreation, University of Alberta*.
- Marcelo, C. (2008). *Profesión Docente en Latinoamérica: Una agenda pendiente y cuatro retos emergentes*. Lima: Tarea Asociación de Publicaciones.
- Marcelo, C., y Vaillant, D. (2009). *Desarrollo Profesional Docente*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.
- Marchesi, U. (2007). *Sobre el bienestar de los docentes. Competencias, emociones y valores*. Madrid: Alianza Editorial.
- Mañú y Goyarrola (2011) *El vuelo de la inteligencia*. Barcelona: Debolsillo.

- Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *CIRIEC-España*, pp. 187-211.
- Martínez, S. A., y Ulizarna, J. L. (1998). El clima de las Instituciones Educativas y la satisfacción laboral de los Profesores. *Revista de Ciencias de la Educación*(176), pp. 419-437.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row, Publishers, Inc.
- Maslow, A. (1943). *Eupsychian Management: A Journal* . Richard D Irwin, Homewood, Ill.
- Maslow, A. (1994). *Una teoría de la Motivación Humana. En Hitos en la Gestión Empresarial*. España: Mckinsey y Company Ediciones Apóstrofe.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ.: D. Van Nostrand. Place of publication.
- McGregor, D. (1957). The Human Side of Enterprise. *Management Review*, 46(11), pp. 22-28.
- Ministerio de Educación. (2013). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima.
- Mohrman, S., & Lawler III, E. (1998). *Transformar la función de los RHH". En: Ulrich, D., Losey, M. R. y Lake G. El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Moya, A. (2010). La relación Profesor – Alumno. *Revista Digital. Innovación y experiencias Educativas*.(27).
- O'Connor, E. (1999). Minding the workers: the meaning of "human" and "human relations" in Elton Mayo. *Organization*, 6(2), p. 223-246.
- Ordiz, M. (2000). *Nuevos enfoques en el análisis estratégico del factor humano*. Oviedo. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/analisis-estrategico-del-recurso-humano/>

- OREALC-UNESCO. (2007). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Un estudio comparado entre 50 países de América y Europa*. Chile: Andros Impresores.
- Orozco, R. (2010). Motivación profesional en Docentes de Educación Física de América Central. *Intersedes*, 62-65.
- Peiro, J. (2001). *Psicología de la Organización* (5 ed.). Madrid: UNED.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Peña, A. M. (2002). *Análisis del Instrumento de Evaluación del Desempeño Docente, de los centros educativos privados del distrito No. 11-02 de Puerto Plata*. Obtenido de <http://www.oei.es>.
- Pérez J., y Amador C. (2005). Desarrollo de una Escala para Medir la Motivación Laboral del Empleado Puertorriqueño. *Revista Interamericana de Psicología*, 39(3), pp. 421-430. Obtenido de <http://www.psicorip.org/Resumos/PerP/RIP/RIP036a0/RIP03949.pdf>
- Perez, J. A., y Amador, C. (2005). Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño. *Interamericana de Psicología*, 421-430.
- Pink, D. (2010). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Barcelona, España: Ediciones Gestion 2000.
- Psicología Online. (2015). *Teoría del establecimiento de metas u objetivos: Locke (1968)*. Obtenido de Psicología Online: <http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-del-establecimiento-de-metas.html>
- Quintana, A. (2006). Metodología de Investigación Científica Cualitativa. In Quintana, A. y Montgomery, W. (Ed.). *Psicología: Tópicos de actualidad*, pp. 47-84. Obtenido de http://cienciassociales.webcindario.com/PDF/Cualitativa/Inv_quintana.pdf

- Quiros , P., & Cabestrero, R. (2008). *Funciones activadoras: principios básicos de la motivación y la emoción*. UNIVERSITARIA RAMON ARECES.
- Reeve, J. (1999). *Motivación y emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Rincón, J. (2005). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del valle del Chumbao en la provincia de Andahuaylas*. (Tesis de Maestría), Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Rivero, J. (2007). *Educación, docencia y clase política en el Perú*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Robalino M. (2005). ¿Actor o protagonista? Dilemas y responsabilidades sociales de la profesión docente. *PRELAC*, pp. 7-24.
- Robbins , S. y (2005). *Administración* (8 ed.). (J. F. Davila Martinez, & M. A. Sánchez Carrión, Trads.) México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Rodriguez, Y., y Herrera , T. (2009). La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación. *Centro de Información y Gestión Tecnológica de Matanzas*, 11. Obtenido de <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/HASH01c9.dir/doc.pdf>
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *EG Estudios Gerenciales*, 24(107). Obtenido de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html

- Schmidt, A., y Deshon, R. (2007). What to Do? The Effects of Discrepancies, Incentives, and Time on Dynamic Goal Prioritization. *J Appl Psychol*, 92(4), 928-41. doi:10.1037/0021-9010.92.4.928
- Sawyer, (2005) Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), pp. 207-219.
- Schweer, M., Cross, R., Assimakopoulos, D., & Thomas, R. (2012). Gestión del talento en una organización conectada en red. *Harvard Deusto Business Review*, pp. 24-37.
- Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Canada: Wiley.
- SEP. (2015). *Evaluación del Desempeño Docente y Técnico Docente en Educación Media Superior*. Mexico DF.
- Solf, A. (2006). Tesón, Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la Meta y Tesón. *Persona*(9), 111-126. Obtenido de [http://fresno.ulima.edu.pe/sf%5Csf_bdfde.nsf/imagenes/E03EDCA6ECA0662B052572720047F759/\\$file/05-persona9-solf.pdf](http://fresno.ulima.edu.pe/sf%5Csf_bdfde.nsf/imagenes/E03EDCA6ECA0662B052572720047F759/$file/05-persona9-solf.pdf)
- Sullivan, J. (2005). To Wild buy or trade talent: that is the question behind talent management. *Retrieved*, 8.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions: Cómo Pueden los Recursos Humanos Cobrar Valor y Producir Resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Steers R; y Braunstein D;(s.f). Una sorprendente teoría de la motivación. *El Periodiquito*, pág. 4.
- Vroom (1964). *Profesión Docente en Latinoamérica: Una agenda pendiente y cuatro retos emergentes. Seminario Internacional*. Lima: Tarea, Foro Educativo y GTD-PREAL-ORT.

ANEXOS

ANEXO 01

INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE

El Cuestionario que se presenta, tiene por objeto recoger información sobre las características que presenta el desempeño profesional docente en la institución educativa Pedro Ruiz Gallo- Mochumi.

El Cuestionario forma parte de una tesis doctoral cuyo objetivo de investigación es proponer el modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional de los docentes de la institución educativa Pedro Ruiz Gallo de Mochumí – 2017.

Toda la información proporcionada tiene carácter anónimo, se garantiza su compromiso de total confidencialidad.

Lea con atención y conteste a las preguntas con sinceridad marcando con una X en un solo recuadro, la escala de calificaciones es la siguiente:

Buena	Regular	Deficiente
Siempre	A veces	Nunca

II. DATOS DEL DOCENTE

Sexo : F M Edad: _____ Fecha: _____

Nivel: _____ Especialidad: _____

Tiempo de experiencia profesional: _____ Cargo: _____

Situación: Contratado Nombrado

Ítems	Siempre	A veces	Nunca
Dimensión función y práctica docente			
<p>1. ¿Elabora la programación curricular analizando con sus colegas el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados?</p> <p>2. ¿Propicia la articulación de las áreas del plan de estudio en su programación curricular?</p> <p>3. ¿Utiliza los conocimientos previos y las necesidades y características individuales, socioculturales, y evolutivas de los estudiantes en la planeación de las áreas?</p> <p>4. ¿Cuándo planifica el A-E integra los saberes culturales y los recursos de la comunidad y el entorno?</p> <p>5. ¿Elabora su programación curricular basada en el enfoque por competencias?</p> <p>6. ¿Elabora las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje previstos distribuyendo adecuadamente el tiempo?</p> <p>7. ¿Utiliza en su práctica docente las tecnologías de la información y de la comunicación, disponibles en su contexto, de acuerdo con las características de los estudiantes?</p>			

Dimensión desarrollo profesional			
<p>8. ¿Reflexiona de forma individual y colegiada sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de los estudiantes?</p> <p>9. ¿Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, la de sus estudiantes y las de la escuela?</p> <p>10. ¿Ha participado recientemente en capacitaciones para actualizarse sobre las disciplinas de su área y el manejo didáctico organizadas por su institución educativa?</p> <p>11. ¿Ha participado recientemente en capacitaciones para actualizarse sobre las disciplinas de su área y el manejo didáctico organizadas por el Ministerio de Educación y/u otras instituciones?</p>			

ANEXO 2

CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Dra. Maria Sofía Tamayo Palacios, con documento de identidad N° 33340046 de profesión Docente con Grado de Doctora, ejerciendo actualmente como Auxiliar, en la Institución Universidad de Chiclayo (UDCH)

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), y el mismo procede para su aplicación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				✓
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los ítems				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

Fecha: 6 de marzo del 2018.


Firma

DNI N° 33340046

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

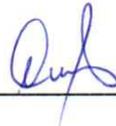
Quien suscribe, Dra. Daysi Soleidad Alarcón Díaz, con documento de identidad N° 41073751, de profesión Profesora con Grado de Doctora, ejerciendo actualmente como Docente Postgrado, en la Institución UCV.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), y el mismo procede para su aplicación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				/
Amplitud de contenido				/
Redacción de los Ítems				/
Claridad y precisión				/
Pertinencia				/

Fecha: 13 de marzo del 2018



Firma

DNI N° 41073751.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

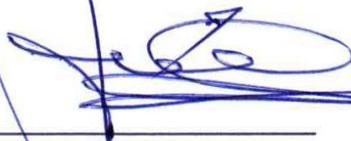
Quien suscribe, Edgardo Sánchez Camero, con documento de identidad N° 16671812 de profesión Profesor por honor con Grado de Dr. Educación ejerciendo actualmente como Docente por honor en la Institución N° 11136 "Señor de Sicán".

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en los docentes de la institución educativa N° 10135 "Pedro Ruiz Gallo" del nivel primario y secundario del distrito de Mochumi.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: 12 enero del 2018



Firma

DNI N° 16671812

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Bertila Hernández Fernández, con documento de identidad N° 16526129 de profesión docente con Grado de Doctor, ejerciendo actualmente como especialista, en la Institución UGEL - Chiclayo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en los docentes de la institución educativa N° 10135 "Pedro Ruiz Gallo" del nivel primario y secundario del distrito de Mochumi.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems		X		
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Fecha: 17 de octubre del 2017

Bertila Hernández Fernández

Bertila Hernández Fernández
DRA. EN EDUCACIÓN
DNI N° 16526129

Firma

DNI N° 16526129

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe LUIS REYNALDO TANZALEAN OBAR, con documento de identidad N° 26696753 de profesión LICENCIADO con Grado de DOCTOR, ejerciendo actualmente como DIRECTOR, en la Institución IEP MARÍA DE NAZARET - CAJAMARCA

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en los docentes de la institución educativa N° 10135 "Pedro Ruiz Gallo" del nivel primario y secundario del distrito de Mochumi.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido				X
Redacción de los ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

Fecha: 27 SETIEMBRE DEL 2017


Firma

DNI N° 26696753

ANEXO 03
VALIDACIÓN DE MODELO

VALIDACIÓN DE MODELO O PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

Modelo de Gestión del Talento Humano por Motivación Intrínseca para el Desempeño Profesional de los Docentes

AUTOR (A): *Don Walter Castañeda*

ITEM	INDICADORES	ADECUADOS, NO, SI, O MEJORAR
1	Fundamentación	<i>Si</i>
2	Objetivo	<i>Si</i>
3	Contenidos	<i>Si</i>
4	Calidad Técnica	<i>Si</i>
5	Viabilidad	<i>Si</i>
6	Metodología	<i>Si</i>
7	Recursos	<i>Si</i>
8	Evaluación	<i>Si</i>

Validado por: *Bertila Hernández Fernández*
Especializado: *Investigación y Gestión Educativa*
Categoría Docente: *Auxiliar*

Tiempo de experiencia en Docencia Universitaria: *10 años*

Cargo actual: *Docente*

Fecha: *9 mayo del 2018*

Bertila Hernández

DNI N° *16526129*.....

VALIDACIÓN DE MODELO O PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

Modelo de Gestión del Talento Humano por Motivación Intrínseca para el Desempeño Profesional de los Docentes.

AUTOR(A): Doris Walter Castañeda

ITEM	INDICADORES	ADECUADOS NO, SI, O MEJORAR
1	Fundamentación	Si
2	Objetivo	Si
3	Contenidos	Si
4	Calidad Técnica	Si
5	Viabilidad	Si
6	Metodología	Si
7	Recursos	Si
8	Evaluación	Si

Validado por: Dra. María Sofía Tamayo Palacios

Especializado: Docencia Universitaria

Categoría Docente: Auxiliar

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 18 años.

Cargo Actual: Docente

Fecha: 13 de marzo del 2018


33340046

VALIDACIÓN DE MODELO O PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR MOTIVACIÓN INTRÍNSECA PARA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES

AUTOR (A): Doris Walter Castañeda

ITEM	INDICADORES	ADECUADOS NO, SI, O MEJORAR
1	Fundamentación	SI
2	Objetivo	SI
3	Contenidos	SI
4	Calidad Técnica	SI
5	Viabilidad	SI
6	Metodología	SI
7	Recursos	SI
8	Evaluación	SI.

Validado por: Dra. Daysi Soledad Alarcón Díaz.

Especializado: Gestión Educativa.

Categoría Docente: Principal USS.

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 12 años

Cargo Actual: Docente Post Grado UCV.

Fecha: 15 de marzo del 2018


 Dra. Daysi Soledad Alarcón Díaz
 DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
 DMI 418737



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02
Versión : 07
Fecha : 31-03-2017
Página : 1 de 1

Yo Doris Walter Castañeda, identificado con DNI N° 16696918, egresado de la Escuela Profesional de Postgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Modelo de Gestión del Talento Humano por Motivación Intrínseca para el Desempeño Profesional de los Docentes" ; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....


FIRMA

DNI: 16696918

FECHA: 28 de junio del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **Carlos Cherre Antón** asesor del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis de la estudiante: **Mg. DORIS WALTER CASTAÑEDA** Titulada: **MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR MOTIVACIÓN INTRÍNSECA PARA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES** Constato que la misma tiene un índice de similitud de 23%.

Verificable en el reporte de originalidad del programa *turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen 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.

Chiclayo, marzo del 2018



.....
Dr. Carlos Cherre Antón
Docente asesor de tesis
DNI: 40991682

