



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Gestión del talento humano en la Emergencia Nacional por Covid 19 en la Institución
educativa Independencia Americana, UGEL 05 -2020

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Br. Abarca Mallqui, Jackeline Pricila (ORCID: 0000-0003-4898-5323)

ASESOR:

Mg. Bravo Huaynates, Guido Junior (ORCID: 0000-0002-4148-2291)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de la Calidad de Servicio

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por brindarme la fortaleza que necesitaba, a mi madre por siempre apoyarme y a mis abuelos por brindarme su apoyo condicional.

Agradecimiento

A mi familia, por siempre estar alentándome.

A mi asesor Mg. Guido Junior Bravo Huaynates por su dedicación, paciencia y brindarme sus mejores conocimientos.

A los directivos y docentes que me apoyaron para que este trabajo de investigación se realice.

Declaración de autoría

Yo, Jackeline Pricila Abarca Mallqui, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Ate; presento mi trabajo académico titulado: **Gestión del talento humano en la Emergencia Nacional por Covid 19 en la Institución educativa Independencia Americana, Ugel 05-2020**, en 42 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

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

Lima, 08 de agosto de 2020.



Jackeline Pricila Abarca Mallqui

DNI:48457234

Índice

	Pág.
dedicatoria	i
agradecimiento	ii
declaración de autoría	iv
índice	v
índice de tablas	vi
índice de figuras	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. Introducción	1
II. Método	11
2.1. Tipo y diseño de investigación	11
2.2. Operacionalización de variables	11
2.3. Población	11
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	12
2.5. Procedimiento de recolección de datos	14
2.6. Método de análisis de datos	15
2.7. Aspectos éticos	15
III. RESULTADOS	16
IV. DISCUSIÓN	23
V. CONCLUSIONES	26
VI. RECOMENDACIONES	27
Referencias	28
Anexos	33
Anexo 1: Matriz de consistencia	34
Anexo 2: Operacionalización de la variable	36
Anexo 3: Instrumento	36
Anexo 4: Consentimiento informado	39
Anexo 5: Autorización de aplicación del instrumento	43
Anexo 6: Certificado de validez del instrumento de Investigación	44
Anexo 7: Pantallazo de Turnitin	45
Anexo 8: Otros anexos	43

Índice de tablas

	Pág.	
Tabla 1	Distribución de población	11
Tabla 2	Validez de los instrumentos	13
Tabla 3	Estadísticas de fiabilidad	14
Tabla 4	Distribución de la muestra censal de docentes según variables sociodemográficas.	16
Tabla 5	Distribución de la muestra censal docente según variable y dimensiones	18
Tabla 6	Distribución de los indicadores de la dimensión comunicación interna	19
Tabla 7	Distribución de frecuencias de la dimensión: Desarrollo profesional docente según edad	19
Tabla 8	Distribución de frecuencias de la dimensión Desarrollo profesional docente por escala magisterial.	19
Tabla 9	Distribución de frecuencia de la dimensión Adecuación al trabajo por condición laboral	22
Tabla 10	Distribución de frecuencias de la dimensión Adecuación al trabajo por sexo	22
Tabla 11	Operacionalización de la variable Gestión del talento humano	34
Tabla 12	Distribución de los indicadores de la dimensión Contratación y retención docente.	50
Tabla 13	Distribución de los indicadores de la dimensión adecuación al trabajo.	48
Tabla 14	Distribución de los indicadores de la dimensión desarrollo profesional	49
Tabla 15	Distribución de frecuencia de la dimensión desarrollo profesional por nivel que enseña	50
Tabla 16	Distribución de frecuencia de la dimensión desarrollo profesional por condición laboral	50
Tabla 17	Distribución de frecuencia de la dimensión contratación y retención docente por nivel que enseña.	53
Tabla 18	Distribución de frecuencia de la dimensión adecuación al trabajo docente por condición laboral.	54
Tabla 19	Distribución de frecuencia de la dimensión adecuación al trabajo docente por nivel que enseña.	54

Tabla 20	Distribución de frecuencia de la dimensión adecuación al trabajo docente por condición laboral.	55
Tabla 21	Distribución de frecuencia de la dimensión comunicación interna por nivel que enseña	55
Tabla 22	Distribución de frecuencia de la dimensión comunicación interna por condición laboral	55
Tabla 23	Bases de datos de prueba piloto	56

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Esquema del diseño	11
Figura 2. Distribución de la muestra censal docente según variables sociodemográficas.	16
Figura 3. Distribución de la muestra censal docente según variable y dimensiones.	18
Figura 4. Distribución de los indicadores de la dimensión comunicación interna	20
Figura 5. Distribución de los indicadores de la dimensión Contratación y retención docente.	50
Figura 6. Distribución de los indicadores de la dimensión Adecuación al trabajo.	51
Figura 7 Distribución de los indicadores de la dimensión desarrollo profesional	52

Resumen

La presente tesis se desarrolló con el objetivo de determinar el nivel Gestión del talento humano en la Emergencia Nacional por Covid 19 en la Institución educativa Independencia Americana, Ugel 05 -2020. La investigación fue de tipo básica, descriptiva simple. La población estuvo conformada por los docentes de la Institución Educativa. El estudio fue censal, conformado por 85 docentes. La técnica utilizada para la recolección de información fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario conformado por 31 ítems, dividido en cuatro dimensiones: desarrollo profesional docente, contratación y retención docente, adecuación al trabajo docente y comunicación interna y se utilizó la escala Likert (Deficiente, regular y buena). El instrumento fue validado por juicio de expertos, la confiabilidad fue $\alpha=0.934$ calculada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, para el procesamiento de datos se utilizó el programa estadístico SPSS 22 y el software excel. Los resultados obtenidos de las dimensiones, el desarrollo profesional docente fue buena 87.1% y 12.9% regular; contratación y retención docente fue buena 84.7% ,14.1% regular y 1.2% deficiente; adecuación al trabajo docente fue buena 96.5% y regular 3.5%; comunicación interna fue buena 96.4%,2.4% regular y 1.2% deficiente. Los resultados de la investigación determinaron que la variable gestión del talento humano, es percibida en un nivel buena por el 95.3% de los docentes, en un nivel regular por el 4.7%. Concluyendo que la percepción de los docentes respecto a la gestión del talento humano en la emergencia nacional por COVID-19 en la Institución Educativa Independencia Americana es buena.

Palabras clave: Gestión educativa, educación virtual, COVID-19.

Abstract

This thesis was developed with the objective of determining the level of Human Talent Management in the National Emergency due to Covid19 at the American Independence Educational Institution, Ugel 05-2020. The research was basic, simple descriptive. The population was made up of teachers from the Educational Institution. The study was census, made up of 85 teachers. The technique used to collect information was the survey and the instrument was the questionnaire made up of 31 items, divided into four dimensions: teacher professional development, teacher recruitment and retention, adaptation to teaching work and internal communication, and the Likert scale was used (Poor, fair and good) .The instrument was validated by expert judgment, the reliability was $\alpha = 0.934$ calculated using Cronbach's alpha coefficient, the statistical program SPSS 22 and Excel software were used for data processing. The results obtained from the dimensions, teacher professional development was good 87.1% and 12.9% regular; teacher recruitment and retention was good 84.7%, 14.1% fair and 1.2% poor; adequacy to teaching work was good 96.5% and fair 3.5%; internal communication was good 96.4%, 2.4% regular and 1.2% poor. The results of the research determined that the variable management of human talent is perceived at a good level by 95.3% of the teachers, at a regular level by 4.7%. Concluding that the perception of teachers regarding the management of human talent in the national emergency due to COVID-19 in the American Independence Educational Institution is good

Keywords: *Educational management, virtual education, COVID-19.*

I. Introducción

La crisis mundial provocada por el coronavirus (COVID-19) ha revelado que la humanidad no estaba preparada para enfrentar sus consecuencias. El cierre de centros educativos como medida para parar la rápida propagación del COVID-19 ha impactado a todos los sistemas educativos a nivel mundial y ha significado el surgimiento de múltiples respuestas educativas por parte de los gobiernos. Estas iniciativas buscan asegurar la calidad de la educación y dar continuidad a los procesos educativos, utilizando diversos recursos y metodologías.

Las y los docentes y el personal educativo son actores claves en la respuesta educativa en procesos de crisis y ésta no es la excepción. Las y los profesores han manifestado su compromiso y creatividad, desplegando competencias profesionales y personales en este proceso. De este modo están logrando mantener la vinculación con sus educandos y con los padres de familia y responder a las propuestas y demandas que se han generado.

A finales de marzo de 2020, al menos 63 millones de docentes de los diferentes niveles se vieron afectados por la pandemia, según las estimaciones del Instituto de Estadística de la Unesco (IEU). La gran mayoría ha debido adaptar su trabajo de forma inédita, utilizando diversas formas y plataformas de trabajo a distancia con sus estudiantes. Muchos han debido asumir, además, acciones de soporte alimentario, de salud y socio-emocional con estudiantes y sus familias. Lamentablemente, para algunas personas, hoy también existe la amenaza o la realidad de pérdida del empleo o la reducción de salarios.

El nivel de empoderamiento y seguridad del profesorado en su espacio laboral, determinará la calidad y el compromiso de la respuesta que puedan entregar. Para ello es fundamental que las y los docentes cuenten con reconocimiento, proyección y apoyos en diversas dimensiones, incluyendo las condiciones laborales, las competencias pedagógicas, didácticas y curriculares, los medios para poder realizar educación a distancia, condiciones de seguridad personal y de salud, y participación y protagonismo en el diseño y planificación educativos.

De acuerdo a una reciente encuesta realizada por ManpowerGroup y Deloitte (2018) en el área de gestionar el talento de las personas, en los últimos 12 años a nivel

mundial solo 45% hace realce en el significado de la gestión y su impacto social tanto en el sector real como en sus medios externos.

En ese marco, es evidente que la gestión del talento humano en el sector educativo ha atravesado una innegable transformación. Es necesario repensar las formas para afrontar los cambios, como reconocer el papel fundamental que desempeña el profesorado en la respuesta y recuperación frente a la crisis del COVID-19, la preservación del empleo y los salarios, dar prioridad a la seguridad, salud y el bienestar emocional de docentes y estudiantes, incluir al profesorado en la elaboración de las respuestas educativas de COVID-19, proporcionar apoyo y capacitación profesional adecuados: formación, herramientas y soporte para la educación a distancia, en diferentes formatos, considerando los desafíos de la contextualización, pertinencia, flexibilidad del aprendizaje en el contexto de crisis y la accesibilidad y equidad para grupos que tienden a quedar más excluidos. Así como, brindar soporte socio-emocional, tanto el que requieren las y los profesores, como las competencias que ellos requieren para apoyar a las familias y estudiantes (Álvarez y Harris, 2020).

En estudios realizados por Schiemann (2014); Claussen et al., (2014) y Cooke et al (2014) sobre GTH se conceptualiza y operacionalizada la gestión del talento en un contexto internacional, adoptando un enfoque particularista versus a uno universalista.

Bajo este enfoque, Torres, Sandra y Prieto (2016), consideran que el miembro humano es el más fundamental en el sector educativo, así mismo menciona que dirigir una organización educativa no es solo solucionar problemas o realizar trámites administrativos, sí que implica la utilización de herramientas de gestión para lograr buenos resultados tanto en calidad como en gestión de logros. Ezeugbor y Akinfolarin (2018) mencionan que los recursos humanos en un colegio están formados por la comunidad educativa, quienes son los encargados del cumplimiento de los objetivos. En concordancia con Vallejo y Portalanza (2017) describen que la gestión del talento humano es fundamental en las organizaciones, porque direcciona las estrategias y políticas en el reclutamiento y retención de talentos, mediante lineamientos estratégicos permitiendo competitividad y permanencia entre el docente y la institución. Según (Caplan, 2014) la gestión humana es la fuente de ventaja competitiva sostenible de una organización.

Es así que, según Franklin y Krieger (2012) el logro de las metas de una organización, solo se logra con el capital humano bien integrado. Al respecto, Alles (2009) agrega que las etapas focalizadas de los objetivos organizacionales, se logran con un proceso

bien definido. Las competencias, habilidades, aptitudes y actitudes de la gestión de talento humano están orientada a las actividades operativas – administrativas, para garantizar ventaja competitiva en el mercado laboral (Safa et al., 2017).

La gestión del talento humano compone una creación armónica de estructuras, principios y controles, para un mejor proceso de estrategia organizacional (Villalobos y Ramírez 2018). Una adecuada gestión del talento humano con valores sólidamente formados, garantiza que la organización cuente con profesionales correctos con competencia y capacidad intelectuales requerida para cubrir un cargo (González, Molina, 2018). Incorporar nueva fuerza laboral a la gestión del talento humano es desarrollar, dar prioridad a las personas que poseen capacidades, habilidades y aptitudes, entendido como talento, dentro del puesto que labora (Werther, Davis, Guzmán, 2014).

Al respecto; Collings, Scullion y Caligiuri (2018) crear una ventaja competitiva de alcance global es tener un equipo de talentos con variadas capacidades y un alto desempeño.

Considerando el entorno organizacional, la relevancia de sus integrantes y los procesos de gestión en el logro de objetivos y metas institucionales de una organización, resaltan la importancia de la gestión del talento humano, un tema bastante investigado en el área empresarial, sin embargo, en educación poco estudiado (Al, 2014). Muestra de ello, nos alcanza la investigación de Borrero (2019) sobre los procesos de gestión del talento humano en el sector educativo quien hace énfasis que gestionar debidamente el talento humano permite a una organización progresar y consolidarse en el mercado.

Por su parte, Khan (2016) y Connolly, James y Fertig (2017) sostienen que para la mejora del desempeño de los docentes y de la escuela, es necesario tener un buen concepto de liderazgo dentro de la GTH en las instituciones educativas

En el Perú, como otros países del mundo vienen atravesando una situación crítica debido a la pandemia, enfrenta cambios estructurales muy profundos, en ese sentido, el Gobierno Peruano, por medio del Ministerio de Educación viene utilizando la modalidad a distancia. Para el trabajo remoto el Ministerio de Educación (Minedu 2020), estableció orientaciones para los directivos y docentes durante el estado de emergencia, en dicho documento se menciona las actividades que deben realizar los directivos y docentes teniendo en cuenta el acceso a medios virtuales, radio o televisión.

La Institución Educativa Independencia Americana, Ugel 05-2020, no es ajena a la crisis. Se encuentra lidiando con problemas en la gestión del talento humano que involucra al personal docente, personal administrativo, personal directivo y el personal de servicio. El problema que tenían los directivos era de como seguir manteniendo al capital humano integrado en medio de esta pandemia. Los efectos de la pandemia ha generado, entre otros, cambios en la forma de aprender y enseñar, cambios en los lugares de trabajo, cambios en el uso de herramientas para el trabajo, de modo que la gestión del talento humano debe considerar el desarrollo profesional docente, contratación y retención docente, adecuación al trabajo docente y comunicación interna, aplicación de las TIC y el uso de internet.

Entre las investigaciones previas realizadas en torno a la variable de estudio a nivel internacional se tiene a Martínez (2017) realizó un análisis de políticas y competencias dentro de la gestión del talento humano, llegando a la conclusión que se cumplen eficientemente en un 74%, es decir que se realizan los controles en cuanto a las actividades ejecutadas, es decir la implementación de una política y manuales de funciones son muy importante en una organización, y que estas estén adecuadas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Asimismo, Majad (2016) quien investigó sobre la gestión del talento humano en organizaciones educativas. es una investigación de tipo descriptiva, enfoque cuantitativa, no experimental/transversal. Se realizó en 20 escuelas estatales con la participación de 431 docentes, 40 directivos, se aplicó un cuestionario. Concluyendo que la inserción del componente humano en el proceso administrativo no se realiza de manera idónea, se puede apreciar una situación desfavorable en cuanto al respeto por los conocimientos profesionales al momento de ubicar al talento humano, porque un 51,9% del equipo docente respondió que nunca se hace, un 45,7% señaló que se hace a veces.

Por otro lado, Prieto (2013) realizó un estudio sobre la gestión del talento humano como estrategia para retención del personal, el tipo de estudio fue no experimental, enfoque cuantitativo, diseño descriptivo, concluyó que la GTH es un área que permite promover el trabajo en equipo y hace que la organización cumpla con sus objetivos.

En el entorno nacional, se encontró el estudio realizado por Cortes (2019) investigación sobre la gestión del Talento humano y el desempeño académico del personal docente. La investigación responde a un enfoque cuantitativo tipo descriptiva. Con una población aproximada de 152 docentes. Concluyó que, si existe una relación entre la gestión

del talento humano y el desempeño académico, (36,7%) de los docentes percibió en un nivel siempre, mientras que otra tercera parte, a veces (33,3%), un porcentaje de 16,7%, casi nunca, un 13,3%, casi siempre y 0,0% nunca.

Los autores Moza y Rojas (2019) en su trabajo sobre gestión del talento humano, la investigación es básica, de nivel descriptivo; la población estuvo compuesta por 30 personas y se aplicó un cuestionario, concluyendo que un el 56% de los encuestados percibe en un nivel alto, evidenciando que la gestión del talento involucra al personal en el desarrollo de las actividades de la institución, en los diferentes procesos de servicio requeridos.

Asimismo, Condori (2018) en su investigación gestión del talento humano y la relación con el desempeño laboral, la población universo estuvo constituido por 122 trabajadores con una muestra aleatoria de 46 trabajadores. Según los resultados, el personal encuestado califica con un 34.8% colocando en nivel regular.

Por otra parte, Valentin (2017) en su investigación sobre gestión del talento humano y el desempeño laboral, la población de estudio estuvo conformada por 161 personas. Concluyendo que la gestión del talento humano está calificada en un 11.8% en un nivel alto, mientras que el 65.2% considera en un nivel de regular, y el 23.0% considera un nivel de bajo.

Por otro lado, Melgarejo (2017) quien trabajo sobre la gestión del talento humano y la comunicación interna, su investigación fue cuantitativa. La población estuvo conformada por 60 trabajadores. Concluyo que la gestión del talento humano es considerada en un nivel regular en un 58.3%, y la comunicación interna es considerada en un nivel eficaz de un 36.7%.

En cuanto a las teorías relacionadas al tema, es importante resaltar las teorías de la administración que dieron origen a la ciencia de la gestión del talento humano, dichas teorías postularon los principios que se usan en la actualidad para administrar los recursos humanos en las organizaciones, la teoría más relacionada a la gestión del talento humano es la teoría de la relaciones humanas también denominada escuela humanística de la administración es una práctica desarrollada por el Psicólogo Elton Mayo, surgió en EE.UU, esta teoría resalta la importancia de la comunicación organizacional entre el personal y los directivos de la organización, estableciendo un compañerismo entre sí, esto es crucial e importante ya que se establece que el personal en su totalidad no solo se trabaja por dinero sino para satisfacer sus necesidades sociales. Esta teoría se desarrolla a raíz que las organizaciones necesitaban

un cambio y mejora con respecto a las relaciones sociales, es decir, que se pretendía dejar atrás la deshumanización del trabajo, y tratar que el personal se sienta motivado, en confianza y exista un ambiente armonioso dentro de la organización (Chiavenato, 2009). Gracias a las teorías que dieron origen a la administración se dio un cambio de paradigma del asalariado, que paso de ser considerado un objeto a ser visto como un talento competente que ayuda a cumplir con los objetivos de las organizaciones.

La GTH es una estrategia de rápido crecimiento que se implementa en casi todas las organizaciones en todo el mundo; asimismo, es un componente importante de las estrategias corporativas, que tiene como propósito mejorar el proceso de reclutamiento, selección, retención y desarrollo de estos empleados para cumplir con los desafíos actuales que enfrenta la organización y mejorar el desempeño organizacional al satisfacer las necesidades de la organización (Sakaja, Kipkoech, y Nelima, 2017).

La clave para que una organización cumpla con sus objetivos es plantear estrategias que permitan contratar y / o desarrollar el talento que necesita para implementar y operar la estrategia que permita cumplir con los objetivos. Entonces, hay una serie de preguntas que toda organización debe hacerse cuando desarrolla su estrategia: ¿Cuál es el talento adecuado? ¿Lo tenemos? Si no lo tenemos, ¿podemos reclutar y / o desarrollar el talento que necesitamos para implementar esta estrategia? ¿Podemos estructurar y diseñar prácticas de gestión del talento que nos lleven al tipo de talento que necesitamos para estar motivados y dispuestos a comprometernos con la eficacia de la organización? Si la respuesta a cualquiera de las dos últimas preguntas es negativa, entonces el caso es claro: la estrategia no será eficaz y no debería adoptarse. (Lawler, 2017)

Para, Ambrosius (2016). La GTH desarrolla caracteres competitivos para implementar una estructura organizacional con políticas favorable que ayuden alcanzar con éxito esas estrategias. Según Khodabakhshi y Abdoalrezagholizadeh (2015) el elemento con más importancia en las organizaciones es el capital humano, pues este le da calidad, sin embargo, pocas organizaciones se centran en el talento humano ya que la mayoría invierte en nuevas tecnologías entre otros.

La gestión del talento humano está conformada por la participación eficiente y efectiva del personal en su conjunto, demostrando compromiso en el área laboral designada en la empresa y dependiendo de menos jerarquías, órdenes y mandatos (Cabrales, 2014).

Otra definición es la de Werther y Davis (2014) es el proceso quien incorpora nuevos sujetos para laborar, que desarrolla nuevas competencias, y que además retiene aún humano existente. El talento calificado, el diseño, la proposición, los sistemas de pensamiento, cultura y el valor de la mano de obra, son las bases para una ventaja competitiva de la GTH (Bryant y Allen, 2013).

Por su parte, Schuler y Tarique (2012) son las competencias de un área específica y que son ejecutadas por las personas, con el fin de fortalecer el entorno organizacional. Por su parte, Eslava (2010). Quien expone que la GTH es el valor creado y extraído del personal dentro de una organización, pero todo esto se lleva a cabo mediante selección de capacidades y habilidades del personal para que esta pueda ser utilizada de manera competitiva en sus funciones y tareas en la organización. Otra propuesta es la de García, Sánchez y Zapata (2008). Proponen que la GTH tiene como fin dar equilibrio a cada instancia o estructura de la organización, buscando la satisfacción de los intereses laborales y personales.

Asimismo, Veras y Cuello (2005). Precisan que toda organización debe llevar a cabo, mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad como un factor clave del éxito en los procesos de prestación de servicio. La organización debe conocer potencialmente las aptitudes y habilidades de su recurso humano dentro de la organización. Para Chiavenato (2009) son los mecanismos imprescindibles para orientar los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, no dejando a un lado la productividad y el rendimiento de la organización.

En conclusión, la GTH es un conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los trabajadores en la organización de forma que estos desempeñen sus tareas eficazmente y eficientemente y que la organización consiga sus objetivos.

Los objetivos de la gestión del talento humano: para Chiavenato (2009) son los siguientes: a) Emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral, para una mejor competencia organizacional. b) Realizar la misión de la organización alcanzando las metas y objetivos. c) Dar reconocimiento, capacitar y motivar al personal para mejorar el desempeño laboral. d) Satisfaciendo a los empleados en el trabajo, permitiendo su autorrealización profesional. e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. f) Administrar el cambio. g) Desarrollar comportamientos socialmente responsables, estableciendo políticas éticas para los trabajadores que laboran en la institución.

Por su parte, Ibáñez (2011) señala que el conocimiento, las capacidades y las habilidades, que son características propias del ser humano, intangibles ya que se manifiestan a través de la conducta responsable de la persona.

Asimismo, según Alvarado y Barba (2016) el enfoque de la GHT, es proporcionar conocimientos y habilidades a una persona en el momento adecuado a fin de que esta lo transmita a sus compañeros laborales de manera que pueda elevarse el desempeño organizacional.

Según Murillo y Román (2010) la GTH en el sector de la educación, la calidad educativa, es reconocer que es uno de los componentes que resaltan en este contexto son los profesores y la necesidad de su adecuada gestión, así también la gestión del talento humano en los centros educativos implica generar las condiciones en la entidad para que los talentos puedan desarrollar sus capacidades y competencias conducentes a proporcionar un servicio de calidad educativa.

Para las dimensiones de la variable se tomó en cuenta 4 puntos tales como: a) Desarrollo profesional docente: que tiene que ver con el aprendizaje la formación de los docentes en lo laboral y profesional (Vaillant y Marcelo, 2015). Para Braslavsky (2002); (Irimu et al., 2014) es un proceso de corto y largo plazo, para el desarrollo profesional, que requiere condiciones, para mantenerse en el tiempo, debe involucrarse todo un grupo de docentes. Por su parte, Chiavenato (2014) fomentar el desarrollo de las personas, tanto personal, como laboral, es ejecutar de la mejor manera su trabajo, utilizando las herramientas necesarias para dar soluciones rápidas. Se puede inferir que el desarrollo profesional docente es una etapa en la cual el docente se siente satisfecho con la labor que realiza en su institución, y siente que debe seguir preparándose a través de metas profesionales a largo y corto plazo, es muy importante que los directivos apoyen esta iniciativa del profesorado de seguir preparándose para un mejor desempeño. b) Contratación y retención de docentes: es el acto administrativo para atraer docentes potencialmente aptos y capaces de ocupar puestos dentro de una institución y corresponde a la institución elaborar los mecanismos de retención del talento humano mediante implementación de procesos que la institución provee para garantizar la permanencia del personal docente. (Tanuja, 2007). La retención de los docentes son los incentivos salariales, una buena condición laboral, inducción de calidad y un mayor apoyo del equipo directivo de los establecimientos (Ladd, 2011). A su vez Díaz (2017) la organización debe plantear estrategia de atracción y selección de talentos. Por su parte,

Hatum (2009) los programas de retención que ofrecen las organizaciones son las compensaciones o beneficios que se le da al colaborador. De lo anterior la contratación y retención es un conjunto de procesos administrativo para atraer y retener profesionales competentes,c) Adecuación al trabajo docente: es un proceso de cambios y ajustes continuos, donde el profesorado ocupa un puesto que corresponda a sus motivaciones y a sus habilidades. Por su parte, Chiavenato, (2014) considera que la adecuación al trabajo es una forma de lograr objetivos de la empresa. Se deduce que la adecuación al trabajo docente es un conjunto de cambios y ajustes continuo donde el profesional ocupa un puesto que corresponde a sus capacidades, motivaciones y habilidades,d) Comunicación interna: es un conjunto de mensajes de forma consciente y voluntaria para relacionarse con el trabajador, la comunicación es parte fundamental en la organización ya se de forma interpersonal, dirigida, corporativa o de mercadotecnia (Capriotti, 2009).La comunicación interna es la comunicación que está orientada hacia el trabajador, surge como respuesta a las deficiencias que tiene las organizaciones, de incentivar, retener a los mejores talentos humanos (Muñiz,2017).Toda entidad educativa debe prestar mucha atención en sus docentes, ya que son ellos los que consiguen alcanzar los objetivos de la institución (Al,2014).

La investigación se justifica teóricamente porque hoy en día el estado peruano pretende mejorar la educación, optimizando procesos de enseñanzas – aprendizaje escolarizados, mejorar los procesos de selección de docentes, empoderarlos en sus competencias y capacidades profesionales, desde ese punto la investigación profundiza e enriquece el conocimiento sobre la variable de estudio. Justificación practica por que la investigación será más una descripción de la realidad educativa. Justificación social porque contribuirá con conocimiento en el campo educativo para futuras investigaciones.

Por lo anteriormente expuesto, se plantea la interrogante que constituye el problema general de la investigación ¿Cuál es el nivel de gestión del talento humano en la emergencia nacional por el COVID-19 en la Institución Educativa Independencia Americana, Ugel 05-2020?. Los problemas específicos en torno a las dimensiones de la variable que se plantearon, fueron:¿Cuál es el nivel de las dimensiones desarrollo profesional docente, contratación y retención de docentes, adecuación al trabajo docente y comunicación interna en la emergencia nacional por el COVID-19 en la Institución Educativa Independencia Americana, Ugel 05- 2020?.

Los objetivos que se proponen alcanzar plantean: Determinar el nivel de la gestión del talento humano en la Emergencia Nacional por el Covid 19 en la Institución Educativa Independencia Americana, Ugel 05- 2020. Y los objetivos específicos que buscan determinar el nivel de las dimensiones, desarrollo profesional docente, contratación y retención de docentes, adecuación al trabajo docente y comunicación interna en la Emergencia Nacional por el Covid 19 en la Institución Educativa Independencia Americana, Ugel 05-2020.

II. Método

2.1. Tipo y diseño de investigación

Para este estudio se eligió el enfoque cuantitativo, de acuerdo con (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), bajo este enfoque se utilizó la recolección de datos que se fundamenta en la medición, análisis y procesos estadísticos.

En la línea de este enfoque ubicamos el tipo y diseño de investigación no experimental, transversal, diseño descriptivo, según (Hernández et al., 2014). Es no experimental porque no se manipula la variable de investigación, es transversal o transaccional porque el estudio se toma en un momento único y es descriptivo porque es un método científico basado en la observación, busca reconocer las características, comportamientos, situaciones, costumbres y actitudes más importantes de un determinado objeto de estudio, sin influir sobre el mismo.

Su representación gráfica es la siguiente:

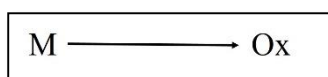


Figura 1. Esquema del diseño

M : Docentes de la Institución Educativa Independencia Americana, Ugel 05-2020

Ox : Medición de la gestión del talento humano.

2.2. Operacionalización de la variable

Variable Gestión del talento humano.

Definición conceptual.

La GTH son competencias las capacidades y habilidades que ejecutan las personas, en un área específica (González y Molina, 2018)).

Definición operacional.

La variable gestión del talento humano, es tipo categórica, naturaleza cuantitativa, de escala Likert, politómica, cuyas opciones son: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5). Para su medición se han considerado sus cuatro dimensiones: Desarrollo

profesional docente, Contratación y retención de los docentes, Adecuación al trabajo docente y Comunicación interna. En el Anexo 2 se muestra la operacionalización de la variable.

2.3 Población

Población

Es una agrupación conformado por la totalidad de un universo con características comunes, que son estudiadas para obtener datos de la investigación, los resultados de los casos estudiados pueden generalizarse (Hernández et al., 2014).

La población de estudio es finita y tiene características muy comunes y está conformada por los docentes de la Institución Educativa Independencia Americana, Ugel 05-2020, siendo un total de 85 docentes.

Tabla 1

Distribución de población

Institución Educativa	Nivel		Total de docentes
	Primaria	Secundaria	
Independencia Americana	40	45	85

El estudio realizado es censal, por lo cual la muestra estuvo conformada por el 100% total de la población, es decir los 85 docentes, se considera censal porque es una cantidad manejable de casos.

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

Técnica

La técnica aplicada para esta investigación fue la encuesta, al respecto Carrasco (2006), nos dice que se basa en la recolección de información de una muestra por medio de la formulación de preguntas directas o indirectas a los participantes de la investigación.

Instrumento

El cuestionario es el instrumento utilizado en la investigación, según Carrasco (2006), el instrumento más utilizado en el estudio de investigación es el cuestionario, porque permite recoger respuestas de manera directa utilizando una hoja de preguntas y a la utilización de escalas.

Para medir la variable Gestión del talento humano se aplicó un cuestionario virtual realizado a través del formulario google Drive, conformado por 31 ítems con escala Likert. En el Anexo 3 se adjunta el cuestionario y la ficha técnica correspondiente, además se adjunta el cuestionario virtual realizado en google Drive.

Validez

La validez es el grado de medición de un instrumento de recolección de datos según (Hernández et al., 2014). La validez del cuestionario de gestión de talento humano se dio a través de juicio de expertos, y los resultados se muestran en la siguiente tabla 2:

Tabla 2

Validez de los instrumentos

Experto	Opinión de la aplicabilidad
Dr. Mitchell Alarcón Díaz	Aplicable
Mg. Guido Junior Bravo Huaynates	Aplicable

Como se puede observar en la tabla 2 el instrumento para medir la variable cuenta con la opinión de aplicabilidad suficiente para ser aplicados en los docentes En la presente investigación, los cuestionarios fueron validados por juicio de expertos, como se muestra en el Anexo 6.

Confiabilidad

Sobre la confiabilidad (Hernández et al., 2014). Afirma que un instrumento es confiable cuando produce resultados que tienen consistencia y coherencia. Para la presente investigación se realizó una prueba piloto online a un grupo ajeno a la muestra de estudio, estuvo conformada por 15 docentes, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach.

El coeficiente Alfa de Cronbach es una prueba utilizada para emitir la fiabilidad de una escala, según (Abascal y Grande, 2014). Para determinar la confiabilidad del instrumento se procesó los datos en software estadístico SPSS versión 22, después se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach, que se adecua a la escala Likert del cuestionario, cuyos resultados se muestran en la siguiente tabla 3:

Tabla 3

Estadísticas de fiabilidad

Cuestionario	Alfa de Cronbach	N° de elementos
D1. Desarrollo profesional docente	0.840	9
D2. Contratación y retención de los docentes	0.801	5
D3. Adecuación al trabajo	0.858	8
D4. Comunicación interna	0.831	9
Total: Gestión del talento humano	0.934	31

El coeficiente Alfa de Cronbach calculado (0.934) indica que el instrumento es confiable.

2.5 Procedimiento de recolección de datos

La recopilación de la información se realizó mediante la aplicación del cuestionario para medir la variable gestión del talento humano, este cuestionario, cuyos ítems son medidos con una escala tipo Likert, el mismo que fue aplicado en los 85 docentes que conformaron la muestra de estudio. Antes de aplicar el instrumento de investigación se realizaron diferentes coordinaciones, a través de llamadas telefónicas a los directivos del centro educativo Independencia Americana del distrito San Juan de Lurigancho, en cada reunión se especificó que se solicitaría la participación voluntaria de todos de los profesores del nivel de primaria y secundaria para que puedan participar en una investigación, las coordinaciones realizadas se formalizaron mediante una solicitud para poder aplicar el cuestionario vía virtual, en el Anexo 5 se encuentra la autorización de aplicación del instrumento.

Después se realizó la presentación de mi persona ante los docentes encuestados a través del WhatsApp de la institución educativa, donde se mencionó que el llenado del cuestionario es estrictamente voluntario, además se les explico que la información que se recoja será confidencial y no se usara para ningún otro propósito fuera de los objetivos de esta investigación, se les menciona que las respuestas que brindaran serán codificadas usando un número de identificación, y codificación, por lo tanto, serán anónimas.

Se les aclaro que el cuestionario estaba dividido en tres secciones, la primera sección está el consentimiento informado donde se le explica al docente que ha sido considerado como parte de la muestra de estudio sobre gestión del talento humano en la emergencia nacional por el COVID-19, también se les informo que si aceptaran dicho consentimiento podrían proseguir con el llenado de la encuesta que consta de 31 ítems y les

tomaría 10min en responder, sino aceptaran el consentimiento se eximían de llenar el cuestionario; en la segunda sección se les explico a los docentes que tenían que marcar y llenar sus datos generales (sexo, edad, condición laboral, escala magisterial y nivel que enseña); en la última sección se les aclaro a los encuestados que tenían que leer las indicaciones para el llenado del cuestionario.

Luego de explicar a los docentes sobre el llenado del cuestionario se prosiguió al envío del link donde se encontraba el instrumento que fue realizado a través del formulario Google Drive, el recojo de información duro dos semanas. Finalmente, de realizada la encuesta, los datos obtenidos fueron organizados en una base de datos para proceder a su análisis correspondiente.

2.6 Método de análisis de datos

Estadística descriptiva

La estadística descriptiva es la manera más fácil de describir los resultados ya que hace el empleo de métodos gráficos, tabulares o numéricos (Becerra, 2010), En esta etapa se procedió a procesar la información obtenida mediante los instrumentos, se utilizó el software Excel y el software SPSS V.22 la información recogida se organizó en una base de datos para su procesamiento estadístico, por lo cual se presentaron tablas de distribución de frecuencias y gráficos, y se realizó su correspondiente interpretación.

2.7 Aspectos éticos

La información detallada en la presente investigación demuestra una cultura responsable en investigación, se ha realizado el debido citado de las fuentes consultadas y las referencias siguiendo las normas APA. Asimismo, se solicitó la libre y voluntaria participación de los docentes encuestados, respetando su anonimato. Asimismo, se solicitó el permiso y autorización de los directivos de Institución Educativa. La información recolectada se utilizó únicamente para los fines del presente estudio teniendo en cuenta la confidencialidad de la información de la institución. Culminada la investigación se le hará llegar una copia de los resultados a los directivos de la institución, para los fines que el interesado crea conveniente.

III. Resultados

3.1 Resultados por variables sociodemográficas

Tabla 4

Distribución de la muestra censal de docentes según variables sociodemográficas.

Datos sociodemográficos		F	%
Sexo	Hombre	44	51.8
	Mujer	41	48.2
Edad	21-30	10	11.8
	31-40	25	29.4
	41-50	33	38.8
	51-60	17	20
Condición laboral	Nombrado	62	72.9
	Contratado	23	27.1
Escala magisterial	Contrato	23	25.9
	Escala I	11	12.9
	Escala II	12	14.1
	Escala III	21	24.7
	Escala IV	16	18.8
	Escala V	2	3.5
Nivel que enseña	Primaria	40	47.1
	Secundaria	45	52.9

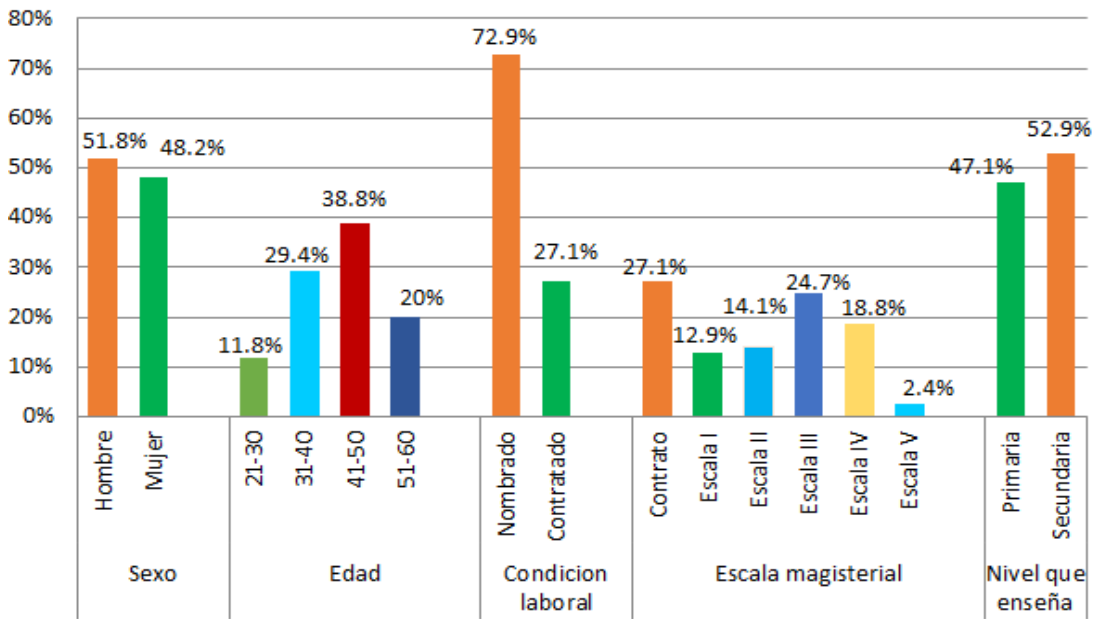


Figura 2. Distribución de la muestra censal docente según variables sociodemográficas.

En la tabla 4 y figura 2 se observa que en la muestra censal predominan los docentes de sexo masculino (51.8%), en cuanto a edad el grupo etario con mayor porcentaje es el comprendido entre los 41 a 50 años de edad (38.8%), en cuanto a la condición laboral, el 74.1% de docentes es nombrado y el 25.9% contratado, referente al nivel de enseñanza, 52.9% son docentes del nivel secundaria y el 47.1% son docentes del nivel primario y referente a la escala magisterial, el grupo con mayor porcentaje es el 27.1% que son docentes que están en la escala de contrato, seguido de docentes que están en la escala III con 24.7%.

3.2 Resultados descriptivos de la variable y dimensiones

Tabla 5

Distribución de la muestra censal docente según variable y dimensiones.

		Nivel	Rango	f	%
Variable	Gestión del talento humano.	Deficiente	[31 - 71]	0	0%
		Regular	[72 - 113]	4	4.70%
		Buena	[114 - 155]	81	95.30%
Dimensiones	D1.Desarrollo profesional docente.	Deficiente	[9 - 20]	0	0%
		Regular	[21 - 32]	11	12.94%
		Buena	[33 - 45]	74	87.06%
	D2.Contratación y retención de docentes.	Deficiente	[5 - 11]	1	1.18%
		Regular	[12 - 18]	12	14.12%
		Buena	[19 - 25]	72	84.71%
	D3.Adecuación al trabajo docente.	Deficiente	[8 - 18]	0	0%
		Regular	[19 - 29]	3	3.53%
		Buena	[30 - 40]	82	96.47%
	D4.Comunicación interna.	Deficiente	[9 - 20]	1	1.18%
		Regular	[21 - 32]	2	2.35%
		Buena	[33 - 45]	82	96.47%

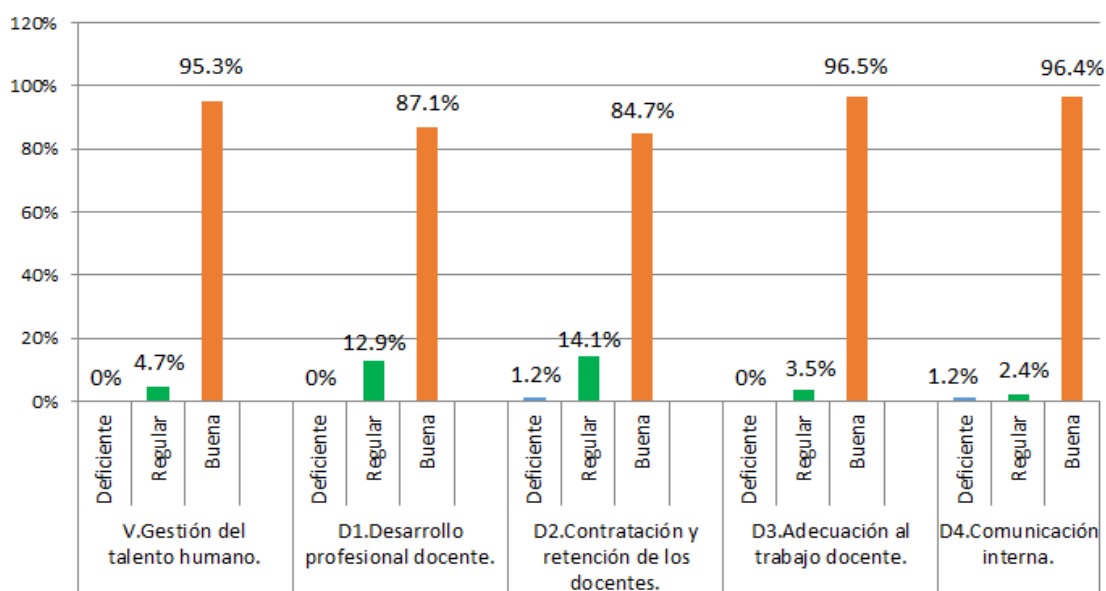


Figura 3. Distribución de la muestra censal docente según variable y dimensiones.

En la tabla 5 y figura 3, se observa que luego de realizada la encuesta censal, los docentes tienen una percepción buena con un 95.3% de la variable gestión del talento humano mientras que solo un 4.7% percibe que la gestión del talento humano es regular. También se puede observar que un 87.1% de los docentes percibe que el desarrollo profesional docente es bueno y solo un 12.9% opina que es regular. En cuanto a la contratación y retención docente un 84.7% el percibe que se da en un nivel bueno, mientras que el 14.1% considera que se realiza en un nivel regular. Con respecto a la adecuación al trabajo un 96.5% de docentes considera en un nivel bueno y el 3.5% considera que presenta un nivel regular. Por ultimo en lo que se refiere a la comunicación interna se observó que el 96.4% considera que se da en un nivel bueno y el 2.4% opina que se efectúa en un nivel regular.

3.2.1 Resultados de los indicadores de la dimensión comunicación interna

Indicador	Deficiente		Regular		Buena	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%
Comunicación a distancia de metas y objetivos al personal docente.	0	0%	0	0 %	85	100%
Comunicación eficaz y fluida.	1	1.2%	1	1.2%	83	97.6%
Comunicación oportuna de las necesidades laborales de los docentes.	2	2.4%	2	2.4%	81	95.3%
Comunicación a distancia de resultados de los instrumentos de gestión	2	2.4%	2	2.4%	81	95.3%
Difusión a distancia de los valores institucionales.	0	0%	0	0%	85	100%

Tabla 6

Distribución de los indicadores de la dimensión comunicación interna

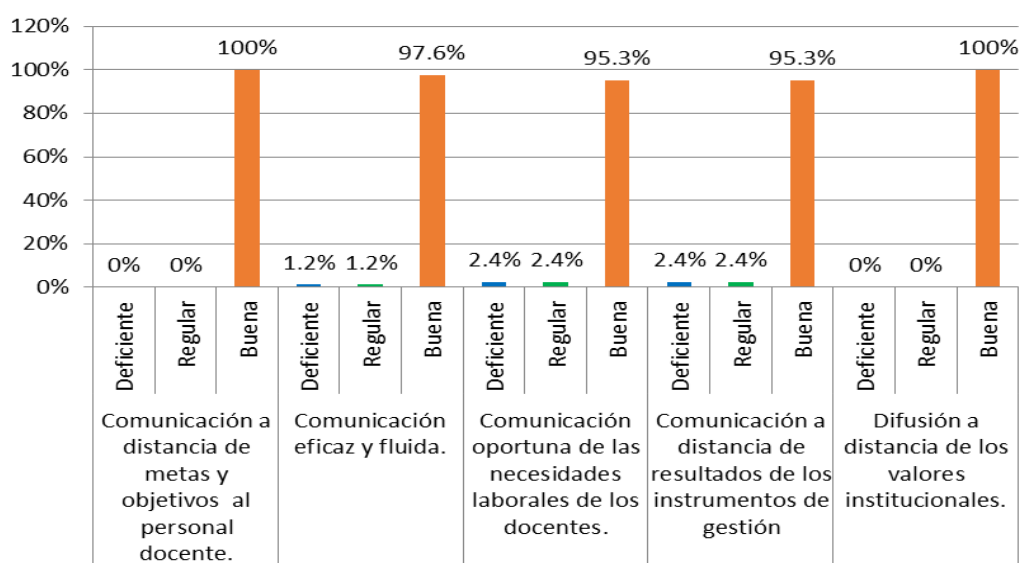


Figura 4: Distribución de los indicadores de la dimensión comunicación interna

En la tabla 6 y figura 4, se presenta la distribución de los indicadores de la dimensión más significativa de la variable, esta es la comunicación interna, se obtuvo los siguientes resultados, en relación al indicador comunicación a distancia de metas y objetivos al personal docente un 100% de los docentes percibe un nivel bueno; el siguiente indicador, comunicación eficaz y fluida un 97.6% de los docentes percibe en un nivel bueno, también se puede observar que el 95.3% de los docentes percibe en nivel bueno al indicador, comunicación oportuna de las necesidades laborales de los docentes, en cuanto al indicador, comunicación a distancia de resultados de los instrumentos de gestión un 95.3% de los docentes percibe en nivel bueno, finalmente el 100% de los docentes percibe en un nivel bueno el indicador difusión a distancia de los valores institucionales.

3.3 Resultados descriptivos por dimensiones según variables sociodemográficas

Tabla 7

Distribución de frecuencias de la dimensión: Desarrollo profesional docente según edad

Nivel		Edad				Total	
		(21 - 30)	(31 - 40)	(41 - 50)	(51 - 60)		
D1. Desarrollo profesional docente	Deficiente	<i>f</i>	0	0	0	0	0
		%	0	0	0	0	0
	Regular	<i>f</i>	1	3	0	2	6
		%	10	12	0	11.8	7.1
	Buena	<i>f</i>	9	22	33	15	79
		%	90	88	100	88.2	92.9
Total	<i>f</i>	10	25	33	17	85	
	%	100	100	100	100	100	

De la tabla 7, podemos observar que, existe tendencia a una percepción de un nivel bueno del grupo de docentes de 41-50 años de edad con un 100% es decir todos los docentes de dicha edad tienen una buena percepción de la dimensión desarrollo profesional docente, seguido de los docentes de 21-30 de edad con un 90%.

Tabla 8

Distribución de frecuencias de la dimensión Desarrollo profesional docente por escala magisterial.

Nivel		Contrato	Escala magisterial					Total
			Escala I	Escala II	Escala III	Escala IV	Escala V	
Deficiente	<i>f</i>	0	0	0	0	0	0	0
	%	0	0	0	0	0	0	0
D1. Desarrollo profesional docente	Regular	<i>f</i>	3	2	0	0	0	5
		%	13.6	18,2	0	0	0	5.9
Buena	<i>f</i>	19	9	12	21	16	2	80
	%	86.4	81.8	100	100	100	100	94.1
Total	<i>f</i>	22	11	12	21	16	2	85
	%	100	100	100	100	100	100	100

De la tabla 8, podemos observar que, existe tendencia a una percepción de un nivel bueno del grupo de docentes pertenecientes a la escala magisterial II, III, IV y V el 100% de los profesores perciben un nivel bueno con respecto a la dimensión desarrollo profesional docente.

Tabla 9

Distribución de frecuencia de la dimensión adecuación al trabajo por condición laboral

Nivel		Condición laboral		Total	
		Nombrado	Contratado		
D3. Adecuación al trabajo docente.	Deficiente	<i>f</i>	0	0	
		%	0	0	
	Regular	<i>f</i>	3	0	3
		%	4.8	0	3.5
	Buena	<i>f</i>	59	23	82
		%	95.2	100	96.5
	Total	<i>f</i>	62	23	85
		%	100	100	100

De la tabla 9, podemos observar que, existe tendencia a una percepción de un nivel bueno del grupo total de docentes contratados con un 100%, es decir todos los docentes contratados tienen una percepción buena de la dimensión adecuación al trabajo docente.

Tabla 10

Distribución de frecuencias de la dimensión Adecuación al trabajo por sexo

Nivel		Sexo		Total	
		Hombre	Mujer		
D3. Adecuación al trabajo docente.	Deficiente	<i>f</i>	0	0	
		%	0	0	
	Regular	<i>f</i>	0	3	3
		%	0	7.3	3.5
	Buena	<i>f</i>	44	38	82
		%	100	92.7	96.5
	Total	<i>f</i>	44	41	85
		%	100	100	100

De la tabla 10, podemos observar que, existe tendencia a una percepción de un nivel bueno del grupo de docentes de sexo masculino con un 100%, es decir que todos los docentes de sexo masculino perciben que la dimensión adecuación al trabajo docente tiene un nivel bueno.

IV. Discusión

De acuerdo a los resultados del estudio TABLA 5, se observa que el **objetivo general** evidencia un nivel bueno de la gestión del talento humano en la emergencia nacional por Covid 19 en la Institución educativa Independencia Americana, Ugel 05-2020; en los resultados descriptivos de la variable gestión del talento humano se muestran los resultados de los docentes encuestados en referencia de la variable. Según los encuestados considera en un nivel bueno muestra un 95.3% del total de la población de estudio. Estos resultados ratifican el resultado de otra investigación como la de Valentín (2017) y Condori (2018), quienes manejan la variable de investigación Gestión del talento ambas investigaciones demuestran que se encuentra en un nivel regular con 34.8% y 65.2% respectivamente.

Esto se corrobora con lo citado por Ibáñez (2011) quien señala que el talento humano debe ser considerado como el conocimiento, las capacidades y las habilidades, que son características propias del ser humano.

Las instituciones educativas no pueden estar desactualizadas en materia de gestión del talento humano deben estar permanentemente renovando y buscando estrategias que les permitan estar siempre a la vanguardia. Todo este cambio en el mundo nos exige que la gestión del talento humano sea altamente competitiva. La actual crisis provocada por la enfermedad infecciosa conocida por el coronavirus Covid 19, plantea nuevos escenarios en el mundo laboral que necesitan un nuevo enfoque desde la perspectiva de la gestión del talento.

Otro resultado muestra que el **objetivo 1 TABLA 5: Dimensión desarrollo profesional docente** se puede observar que luego de realizada la encuesta, según los encuestados consideran en un nivel bueno muestra un 87.1% del total de la población de estudio.

Los resultados se pueden corroborar la tesis de Martínez (2017), realizó un análisis sobre competencias dentro de la gestión del talento humano, los resultados demostraron que hay aspectos y capacidades que complementa el desarrollo profesional de un docente es decir que se cumplen eficientemente en un 74%.

Lo señalado en los párrafos anteriores corrobora lo citado por Vaillant y Marcelo (2015) sostienen que la formación y desarrollo profesional tiene que ver con el aprendizaje y desarrollo profesional, aptitudes para la superación laboral y personal.

En resultado del **objetivo 2 TABLA 5: Dimensión contratación y retención de docentes**, se puede observar que luego de realizada la encuesta, según los encuestados consideran en un nivel bueno muestra solo un 84.7% del total de la población de estudio.

Estos corroboramos con el estudio de Cortes (2019) quien investigó la gestión del Talento humano y el Desempeño académico del personal docente. Concluyo se tiene que según la percepción de los docentes la gestión del Talento humano se ubicó en siempre (36,7%), mientras que otra tercera parte, a veces (33,3%), un porcentaje de 16,7%, casi nunca, un 13,3%, casi siempre y 0,0% nunca.

Lo señalado en los párrafos anteriores corrobora lo citado por Díaz (2017) quien plantea que la contratación y retención de docentes es aplicar adecuadamente las estrategias para captar el personal idóneo, mantenerlo satisfecho con lo que hace.

Las personas desempeñan un papel fundamental para las organizaciones, en el presente han adquirido un desempeño en la creación de ventajas competitivas para la empresa. De hecho, se plantea que la clave del éxito de una organización se basa en el desarrollo de un conjunto de competencias que la distinguen de las demás, que solo puede lograrla el capital humano.

Los resultados del **objetivo 3 TABLA 5: Dimensión adecuación al trabajo docente**, se puede observar que luego de realizada la encuesta, según los encuestados consideran en un nivel bueno muestra solo un 96.5% del total de la población de estudio. Esto corroboramos con el trabajo de Moza y Rojas (2019) quienes investigaron sobre gestión del talento humano, concluyendo que un el 56% de los encuestados percibe en un nivel alto, evidenciando que la gestión del talento involucra al personal en el desarrollo de las actividades de la institución, en los diferentes procesos de servicio requeridos.

Lo señalado en los párrafos anteriores corrobora lo citado por Vallejo (2011) sostiene que los procesos de cambios y ajustes continuos son positivos y debe ser la oportunidad para ocupar en un puesto o cargo que corresponda a las motivaciones y habilidades de una persona. El talento se define por la capacidad de lograr un buen desempeño en su puesto de trabajo porque el nivel de competencia en el que se evalúa no es en cuanto conoce el personal sobre la empresa sino en cuanto puede hacer este por su organización y generar el éxito.

Otro resultado nos muestra que el **objetivo 4 TABLA 5: Dimensión comunicación interna**, se puede observar que luego de realizada la encuesta, según los encuestado

consideran en un nivel bueno muestra solo un 96.4% del total de la población de estudio. Esto lo corroboramos con la tesis de Melgarejo, (2017), trabajo sobre la gestión del talento humano y la comunicación interna, su investigación fue cuantitativa. La población de interés en esta investigación, estuvo conformada por 60 trabajadores. Concluyo que la gestión del talento humano es considerada en un nivel regular en un 58.3%, y la comunicación interna es considerada en un nivel eficaz de un 36.7%.

Lo señalado en los párrafos anteriores corrobora lo citado por Capriotti, (2009) sostiene que la comunicación que es un conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con el trabajador dentro de la organización.

Esta investigación es importante porque llevar a cabo una buena gestión del talento humano dentro de las escuelas es saber aprovechar y potencializar los talentos del personal docente que tiene a su cargo, brindándole un espacio óptimo para que pueda desarrollar a plenitud todo su potencial en beneficio de la institución educativa y de los usuarios del servicio educativo.

V. Conclusiones

- Primera** Se ha determinado que la variable gestión del talento humano, presenta un nivel bueno según la percepción del 95.3%, de la población total de la institución educativa Independencia Americana, mientras que el 4.7% de los docentes percibe un nivel regular.
- Segunda** Se ha determinado que la dimensión desarrollo profesional, presenta un nivel bueno según percepción del 87.1%, de la población total de la institución educativa Independencia Americana, mientras que el nivel regular se ubica el 12.9%.
- Tercera** Se ha determinado que la dimensión contratación y retención de docente, presenta un nivel bueno según percepción del 84.7%, de la población total de la institución educativa Independencia Americana mientras que el nivel regular se ubica el 14.1%; del mismo modo se observa que el nivel deficiente muestra solo un 1.2% del total de la población de estudio.
- Cuarta** Se ha determinado que la dimensión adecuación al trabajo docente, presenta un nivel bueno según percepción del 96.5%, de la población total de la institución educativa Independencia Americana mientras que el nivel regular se ubica el 3.5%.
- Quinta** Se ha determinado que la dimensión comunicación interna, presenta un nivel bueno según percepción del 96.4%, de la población total de la institución educativa Independencia Americana, mientras que el nivel regular se ubica el 2.4%; del mismo modo se observa que el nivel deficiente muestra un 1.2% del total de la población de estudio.

VI. Recomendaciones

- Primera** Se recomienda a la Institución Educativa Independencia Americana Ugel 05, incluir en la planificación anual, actividades grupales que fortalezcan la gestión del talento humano y garanticen una buena calidad del servicio educativo.
- Segunda** Se recomienda a la Institución Educativa Independencia Americana Ugel 05, organizar talleres de capacitación una vez por mes, con temas que sean de interés para el personal docente que permitan el fortalecimiento de las competencias profesionales pedagógicas, adquiriendo nuevos conocimientos, estar actualizados, incrementar sus habilidades, de modo que conformen una ventaja competitiva para la institución en el mercado laboral.
- Tercera** Se recomienda Institución Educativa Independencia Americana Ugel 05, establecer estrategias, para la retención del personal docente, como propiciar un buen clima laboral, para ello se adaptaría un espacio físico agradable, donde el docente pueda entablar relaciones sociales y la vez pueda lograr sus objetivos profesionales.
- Cuarta** Se recomienda Institución Educativa Independencia Americana Ugel 05, realizar dinámicas de grupo que permitan a los docentes interactuar para intercambiar experiencias, estrategias, técnicas e innovaciones de su trabajo, estas dinámicas permitirán al profesorado adecuarse mejor a su trabajo, brindar oportunidades para asumir responsabilidades, y la toma de decisiones oportunas que garanticen el logro de los aprendizajes de los estudiantes.
- Quinta** Se recomienda Institución Educativa Independencia Americana Ugel 05, para mejorar la comunicación interna, se recomienda realizar actividades como el Team building o construcción de equipos, esta es una actividad que busca mejorar las relaciones interpersonales dentro de un equipo, está actividad se debe dar en espacio diferente al ambiente del centro educativo ayudara al docente a aprender de una forma divertida.

Referencias

- Abascal, E. y Grande, I. (2014). *Fundamentos y técnicas de investigación Comercial*. España. ESIC Editorial.
- Al, A. (2014). *Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities*. London. *Springer Science & Business*, p. 289.
- Alles, M. (2009). *Gestión por competencias*. Granica. Buenos Aires. Argentina.
- Alvarado, M., y Barba, M. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. Estados Unidos: Palibrio.
- Álvarez, P. y Harris, P. (2020). Retos y oportunidades para América Latina frente a la pandemia por COVID-19. *Revista chilena de pediatría*, 9(2), 179-182. doi: 10.32641/rchped.vi9i2.2157
- Ambrosius, J. (2016). Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee retention. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 53-68
- Becerra, M. (2010). *Estadística Descriptiva*. Recuperado de http://132.248.164.227/publicaciones/docs/apuntes_matematicas/34.%20Estadistica%20Descriptiva.pdf
- Braslavsky, C. (2002). *Teacher education and the demands of curricular change*. New York: American Association of colleges for teacher education.
- Bryant, C. y Allen, D. (2013). *Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent*. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175, (2013)
- Borrero, R. (2019). *Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia*. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, (4), 293-307. doi:10.35381/r.k.v4i7.206.
- Cabrales, O. (2014). *La Gerencia del Talento Humano*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*.
- Caplan, J., (2014). *Thinking differently about talent development: An interview with Janice Caplan, author of Strategic Talent Development*. *Human Resource Management International Digest*, 22(2), 42-45, (2014)

- Capriotti, P. (2009). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Madrid: Ateneo.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica*. Lima. Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. México: Recursos Pearson.
- Claussen, J., Grohsjean. T., Luger. J., y Probst, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, 49(1), 236-244.
- Collings, D., Scullion, H. y Caligiuri, P. (2018). *Global Talent Management. (2a ed.)*. New York: Routledge.
- Condori, M. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de dirección regional de transportes y comunicaciones, 2017*. (Tesis de grado). Universidad nacional del Altiplano, Puno.
- Connolly, M., James, C. y Fertig, M. (2017). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-16. doi: 10.1177/1741143217745880.
- Cooke, F., Saini. D. y Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of world business*, 49 (2), 225-235, (2014)
- Cortes (2019). *Desarrollo cualitativo de la gestión del talento humano y el Desempeño académico del personal docente de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Tecnológica del Perú, Arequipa, 2018*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle.
- Diaz, A. (2017). *Talent 3.0. Using the web and social networks to recruit talent and find Jobs*. Lid.
- Eslava, E. (2010). *Talento y capital humano*. España: Ediciones Granica. S.A.

- Ezeugbor, C. y Akinfolarin, V. (2018). Administrators' Managerial Competencies for Sustainable Human Resource Management in Secondary Education in Enugu State, Nigeria. *European Journal of Education Studies*, 4(3), 21-31. doi: 10.5281/zenodo.1188537
- Franklin, E. y Krieger, M. (2012) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- García, M., Sánchez, K., y Zapata, A. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Una relación con el capital social*. Colombia: Editorial Universidad del Valle
- González, M. y Molina, A. (2018). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. *Medisur* 14(2): 97-100. Recuperado de http://scielo.sldxu/scielo.php?script=sri_arttext&pid=S1727-897X2016000200002&lng=es
- Hatum, A. (2009). *El caos del talento*. Harvard Business Review, 19-30.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Ibáñez, M. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Perú: San Marcos
- Irimu, G. et al. (2014). Factors influencing performance of health workers in the management of seriously sick children at a Kenyan tertiary hospital - participatory action research. *Health Serv Res*. 14 (59)
- Khan, H. (2016). Impact of educational leadership on effective educational management in higher education institutions of Pakistan. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 7(1), 75-84.
- Khodabakhshi, N., Abdoalrezagholizadeh (2015). The relationship between talent management and job satisfaction of Insurance employees Iranian of Gilan province (examine Confounding variable, emotional intelligence). *World Essays Journal* / 3 (1)
- Ladd, H. (2011). Teachers' perceptions of their working conditions: How predictive of planned and actual teacher movement? *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 2(33), 235-261. <http://dx.doi.org/10.3102/0162373711398128>

- Lawler, E. E. (2017). *Reinventing Talent Management : Principles and Practices for the New World of Work*. Berrett-Koehler Publishers.
- Majad A. (2016). *Gestión del talento humano en organizaciones educativas*. *Revista de Investigación*, 40(88), 148–165.
- ManpowerGroup y Deloitte. (2018). *Estudio sobre escasez de talento*. Recuperado de: <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/5686-7070551448398.pdf>
- Martínez, F. (2017). *Análisis de la gestión del talento humano basado en políticas y competencias en la distribuidora rubí cía. Ltda.* (Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas, Ecuador.
- Melgarejo, A. (2017). *Gestión del talento humano y comunicación interna en trabajadores profesionales de la Oficina General de Administración del MINEDU*. Lima. 2016. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo.
- Ministerio de Educación (2020). Resolución Viceministerial N° 097 -2020. [21 de mayo] Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/584173-097-2020-minedu>
- Moza, D. y Rojas, R. (2019). *Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la oficina de seguros del hospital nacional arzobispo Loayza lima 2018*. (Tesis de grado). Universidad Peruana Alas de las América - Lima
- Murillo, J., y Román, M. (2010). *Retos en la evaluación de la calidad de América Latina*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 97-120.
- Muñiz, R. (2017). *Marketing en el siglo XXI*
- Pulido, V. y Olivera, E. (2019). *Gerencia educativa: una visión empresarial de la educación*
- Prieto,(2013). *Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal*,(tesis de grado).Universidad de Medellin,Colombia.
- Safa, M; Weeks, K. Stromberg., y Azam., A. (2017). *Strategic Port Human Resource Talent Acquisition and Training: Challenges and Opportunities*. Strategic port human resource talent acquisition and training: challenges and opportunities, Springer Nature Switzerland AG, California. *Revista Científica de la UCSA*, .6(3). 52-62

- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281 – 288.
- Sakaja, Y., Kipkoech, R. y Nelima E. (2017). Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya 36 Limited. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 5, No. 8.
- Tanuja A. (2007). Strategic Human Resource Management Faculty of management studies, University of Delhi, Oxford University Press.
- Torres, Y., Sandra, L. y Prieto, D. (2016). Management performance and educational quality in basic schools. *Negotium*, 12(34), 58-80. Recuperado de la base de datos Academic Search Premier de EBSCO.
- Vaillant, D., y Marcelo, C. (2015). *El A, B, C y D de la formación docente*. Madrid: Narcea.
- Valentín, H. (2017). *Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016*. (Tesis de grado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.
- Vallejo S., y Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas del Ecuador. *PODIUM*, 145 - 168. Recuperado de <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/76>
- Veras, M. y Cuello, C. (2005). *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana*. Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Villalobos, J. y Ramírez, R. (2018). El derecho a la autobiografía: dimensión ius-filosófica desde la perspectiva de H. Arendt y P. Ricoeur, *Revista Opción*, 34(18), 1012-1587.
- Werther, W., Davis, K., y Guzmán, M. (2014) *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. México: Mc Graw Hill, 2014.

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Matriz de consistencia							
Título: Gestión del talento humano en la Emergencia Nacional por Covid 19 en la Institución educativa Independencia Americana, Ugel 05 -2020.							
Autora: Br. Jackeline Pricila, Abarca Mallqui.							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema general: ¿Cuál es el nivel de la gestión del talento humano en la emergencia nacional por el Covid-19 en la Institución educativa Independencia Americana, Ugel 05 -2020?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>1. ¿Cuál es el nivel de desarrollo profesional docente en la emergencia nacional por el Covid-19 en la emergencia nacional por el Covid 19 en la Institución educativa Independencia Americana, Ugel 05 -2020?</p> <p>2. ¿Cuál es el nivel de contratación y retención de docentes en la emergencia nacional por el Covid-19 en la emergencia nacional por el Covid 19 en la Institución educativa Independencia Americana, Ugel 05-2020?</p> <p>3. ¿Cuál es el nivel de adecuación al trabajo en la emergencia nacional por el Covid 19 en la Institución Educativa N° 145 Independencia Americana, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2020?</p> <p>4. ¿Cuál es el nivel de comunicación interna en la emergencia nacional por el Covid 19 en la Institución Educativa Independencia Americana Ugel 05-2020?</p>	<p>Objetivo general: Determinar el nivel de la gestión del talento humano en la emergencia nacional por el Covid 19 en la Institución Educativa Independencia Americana, Ugel 05, 2020.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Determinar el nivel de desarrollo profesional docente en la emergencia nacional por el Covid 19 en la Institución Educativa Independencia Americana, Ugel 05-2020.</p> <p>2. Determinar el nivel de contratación y retención de docentes en la emergencia nacional por el Covid 19 en la Institución Educativa Independencia Americana, Ugel 05-2020.</p> <p>3. Determinar el nivel de adecuación al trabajo docente en la emergencia nacional por el Covid 19 en la Institución Educativa N° 145 Independencia Americana, Ugel 05-2020.</p> <p>4. Determinar el nivel de comunicación interna en la emergencia nacional por el Covid 19 en la Institución Educativa Independencia Americana, Ugel 05-2020.</p>	No se plantean.	Variable 1: Gestión del talento humano				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			Desarrollo profesional docente	-Oportunidades de capacitación a distancia. -Evidencia del mejoramiento de desempeño docente en actividades pedagógicas a distancia.	1-9	Escala Likert Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)	Deficiente (9 – 20) Regular (21 – 32) Buena (33 – 45)
			Contratación y retención de docentes	-Característica de Procesos de contratación docente on line. -Características esperadas del servicio docente a distancia -Acciones administrativas para retener el talento humano a distancia	10-14	Escala Likert Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)	Deficiente (5 – 11) Regular (12 – 18) Buena (19 – 25)
			Adecuación al trabajo docente	-Autonomía para la innovación pedagógica a distancia. -Asignación meritocracia de actividades y responsabilidades a distancia. -Autonomía para la toma de decisiones a distancia.	15-22	Escala Likert Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)	Deficiente (8 – 18) Regular (19 – 29) Buena (30 – 40)
Comunicación interna	-Comunicación a distancia de metas y objetivos institucionales al personal docente. -Comunicación eficaz y fluida - Comunicación oportuna de las necesidades laborales de los docentes - Comunicación a distancia de resultados de los instrumentos de gestión - Difusión a distancia de los valores institucionales	23-31	Escala Likert Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)	Deficiente (9 – 20) Regular (21 – 32) Buena (33 – 45)			

Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Enfoque: Cuantitativo Tipo: Básica Diseño: No experimental, transversal, descriptivo</p> <p style="text-align: center;">M → O_x</p> <p>Donde: M: Docentes de la Institución Educativa Independencia Americana, UGEL 05. O_x: Medición de la gestión del talento humano en la emergencia nacional por el Covid 19. Nivel: Descriptivo Método: Inductivo-deductivo</p>	<p>Población: 85 docentes del nivel de primaria y secundaria de la Institución Educativa Independencia Americana. Estudio censal 85 docentes del nivel de primaria y secundaria de la Institución Educativa Independencia Americana.</p>	<p>VARIABLE: Gestión del talento humano Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario para evaluar la gestión del talento humano. Autora: Br. Jackeline Pricila, Abarca Mallqui Año: 2020 Ámbito de aplicación: I.E Independencia Americana. Descripción: El cuestionario consta de 32 ítems evalúa cuatro dimensiones: desarrollo profesional docente, contratación y retención de los docentes, adecuación al trabajo docente y comunicación interna, utilizando la escala Likert: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5)</p>	<p>Descriptiva: Se usarán tablas de frecuencias y gráficos estadísticos con gráfico de barras,</p> <p>Inferencial: No aplica.</p>

Anexo 2: Operacionalización de la variable

Tabla 11

Operacionalización de la variable Gestión del talento humano

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Desarrollo profesional docente Es una noción que tiene que ver con el aprendizaje y remite al trabajo, se trata de un trayecto e incluye oportunidades ilimitadas para mejorar la práctica; la idea se relaciona con la formación de los docentes y opera sobre las personas, no sobre los programas(Vaillant y Marcelo,2015)	Oportunidades de capacitación a distancia.	1. La institución me ha capacitado con respecto al uso de los tics para emplearlas en mi práctica pedagógica. 2. La institución definió tu participación como docente en la enseñanza a distancia. 3. He desarrollado nuevas habilidades profesionales como el trabajo en equipo gracias a las capacitaciones. brindadas por la institución. 4. Los cursos de actualización que he recibido en estos últimos meses tienen una estrecha relación con mis necesidades de aprendizaje y superación. 5. Los directivos promueven las reuniones entre docentes para planificar el plan de trabajo remoto, articulando de manera coherente la situación significativa, las áreas, competencias y productos de aprendizaje. 6. Los directivos fomentan la autoformación de los docentes a través de diversos medios a distancia.	Escala Likert Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)	Deficiente (9 – 20) Regular (21 – 32) Buena (33 – 45)
	Evidencia del mejoramiento de desempeño docente en actividades pedagógicas a distancia.	7. Consideras que los recursos audiovisuales (videos, folletos virtuales, diapositivas etc.) brindados durante en las capacitaciones te ayudan a la mejora de tu labor como docente. 8. Consideras que tu nivel de desempeño en el manejo de contenidos a través de la plataforma “aprendo en casa” es la adecuada. 9. Crees que las capacitaciones a distancia brindadas en estos últimos meses, mejoro tu desempeño como docente.		
Contratación y retención de docentes La contratación es un acto administrativo que tienden a atraer docentes potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una institución...la retención es un conjunto de procesos que la institución provee para garantizar la permanencia del personal docente.(Gomez,et al.,2005)	Característica de Procesos de contratación docente On line.	10.En el proceso de contratación de docentes on line nuevos se especifica lo que se espera de ellos (perfil del puesto) sobre todo en la emergencia nacional por el COVID-19.	Escala Likert Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)	Deficiente (5 – 11) Regular (12 – 18) Buena (19 – 25)
	Características esperadas del servicio docente a distancia.	11.Se otorgan responsabilidades laborales al nuevo docente, basándose en sus fortalezas y debilidades.		
	Acciones administrativas para retener el talento humano a distancia.	12.La remuneración percibida está es acorde a su desempeño y logros con respecto a su práctica pedagógica. 13.La evaluación del personal docente se realiza como un medio para motivar y estimular. 14.La institución educativa promueve la integración, el trabajo en equipo mediante dinámicas virtuales a través de video conferencias.		
Adecuación al trabajo docente Según Vallejo (2011) La	Autonomía para la innovación pedagógica a distancia.	15.Tengo libertad para realizar innovaciones pedagógicas en mi trabajo a distancia, dados los cambios en la forma de enseñar.	Escala Likert Totalmente en	Deficiente (8 – 18) Regular (19 – 29)

adecuación al trabajo es un proceso de cambios y ajustes continuos, donde el docente debe tener la oportunidad de trabajar en un puesto que corresponda a sus motivaciones y a sus habilidades.	Asignación meritocrática de actividades y responsabilidades A distancia.	16. La institución se preocupa en asignar a cada docente las actividades y responsabilidades dentro de una comisión de trabajo de acuerdo con las habilidades de cada uno de los docentes. 17. Considera que el puesto que ocupa actualmente es el indicado y se ajusta a la formación que posee. 18. Puede asumir nuevas responsabilidades laborales y adecuarse con facilidad a las mismas 19. Cree que tiene la capacidad de aceptar con facilidad nuevas responsabilidades como por ejemplo ser coordinadora de grado o de nivel.	desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)	Buena (30 – 40)
	Autonomía para la toma de decisiones a distancia.	20. Tengo libertad para tomar decisiones relacionadas al desarrollo de mi práctica pedagógica. 21. Cree que su actual trabajo le da oportunidades de expresar sus ideas o comentarios acerca de labor pedagógica. 22. Considera que posee la capacidad de adecuarse a nuevas situaciones como cambios de horarios.		
Comunicación interna Según Capriotti (2009) la comunicación interna es un conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con el trabajador, con el fin de comunicarse con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la institución (p.39)	Comunicación a distancia de metas y objetivos institucionales al personal docente	23. Las metas y los objetivos de la institución son difundidas a todos los docentes. 24. Se siente parte de la institución y está comprometido con sus logros y metas.	Escala Likert Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)	Deficiente (9 – 20) Regular (21 – 32) Buena (33 – 45)
	Comunicación eficaz y fluida.	25. Existe comunicación eficaz y fluida entre los directivos y personal docente, en el contexto de la emergencia nacional por el COVID-19. 26. La comunicación entre mis colegas y directivos se facilita a través de un medio virtual.		
	Comunicación oportuna de las necesidades laborales de los docentes	27. En su institución realizan talleres virtuales de escucha activa para detectar oportunidades de mejora con respecto a su labor pedagógica. 28. Cree usted que a los directivos le importa lo que usted piensa y siente con respecto a su trabajo.		
	Comunicación a distancia de resultados de los instrumentos de gestión.	29. Participa en la adaptación de los instrumentos de gestión (PEI, PAT.PCI, RI) relacionándolo con la emergencia nacional por el COVID-19. 30. La información que recibo con respecto al avance de los instrumentos de gestión, siempre es a través de la Página web o correo electrónico.		
	Difusión a distancia de valores institucionales.	31. Conozco los valores de mi institución y me identifico con ellos.		

Fuente: *Autoría propia.*

Anexo 3: Instrumento

Cuestionario de Gestión del talento humano

Estimado(a) colega:

Este cuestionario tiene por finalidad recoger información que apoye en la evaluación del nivel de gestión del talento humano percibido por los docentes de la Institución Educativa Independencia Americana. La información brindada es de carácter confidencial y será utilizada únicamente para efectos de esta investigación. Se le pide honestidad y objetividad en sus respuestas, y responder a todas las preguntas, recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas

Se agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración.

INSTRUCCIONES

A continuación, se presenta un conjunto de 31 Ítems, que permite hacer una descripción de cuál es la percepción del docente de la gestión del talento humano en la Emergencia Nacional por el Covid 19 en la Institución Educativa Independencia Americana, Ugel 05-2020.

Para cada ítem marque solo una respuesta con una equis (x) dentro de la casilla que describa mejor la forma en que usted percibe la gestión del talento humano, considerando la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Ítems	1	2	3	4	5
Dimensión 1: Desarrollo profesional docente					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
Dimensión 2: Contratación y retención de docentes					
10					
11					
12					
13					
14					

Dimensión 3:Adecuacion al trabajo docente						
15	Tengo libertad para realizar innovaciones pedagógicas en mi trabajo, dados los cambios en la forma de enseñar.					
16	La institución se preocupa en asignar a cada docente las actividades y responsabilidades dentro de una comisión de trabajo de acuerdo con las habilidades de cada uno de los docentes.					
17	Considera que el puesto que ocupa actualmente es el indicado y se ajusta a la formación que posee.					
18	Puede asumir nuevas responsabilidades laborales y adecuarse con facilidad a las mismas					
19	Cree que tiene la capacidad de aceptar con facilidad nuevas responsabilidades como por ejemplo ser coordinadora de grado o de nivel.					
20	Tengo libertad para tomar decisiones relacionadas al desarrollo de mi práctica pedagógica.					
21	Cree que su actual trabajo le da oportunidades de expresar sus ideas o comentarios acerca de labor pedagógica.					
22	Considera que posee la capacidad de adecuarse a nuevas situaciones como cambios de horarios.					
Dimensión 4:Comunicación interna						
23	Las metas y los objetivos de la institución son difundidas a todos los docentes					
24	Se siente parte de la institución y está comprometido con sus logros y metas.					
25	Existe comunicación eficaz y fluida entre los directivos y personal docente, en el contexto de la emergencia nacional por el COVID-19.					
26	La comunicación entre mis colegas y directivos se facilita a través de un medio virtual.					
27	En su institución realizan talleres virtuales de escucha activa para detectar oportunidades de mejora con respecto a su labor pedagógica.					
28	Cree usted que a los directivos le importa lo que usted piensa y sienta con respecto a su trabajo.					
29	Participa en la adaptación de los instrumentos de gestión (PEI, PAT.PCI, RI) relacionándolo con la emergencia nacional por el COVID-19.					
30	La información que recibo con respecto al avance de los instrumentos de gestión, siempre es a través de la Página web o correo electrónico					
31	Conozco los valores de mi institución y me identifico con ellos.					

Fuente: *Autoría propia.*

Ficha técnica del instrumento

Nombre del instrumento: Gestión del talento humano

Autor: Jackeline Pricila Abarca Mallqui

Año: 2020

Descripción: el instrumento consta de 31 ítems al cual es sujeto responde en una escala de cinco niveles: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5)

Tipo de Instrumento: Cuestionario

Objetivo: Recolectar datos que permitan determinar el nivel de la gestión del talento humano en la Emergencia Nacional por el Covid 19 en la Institución Educativa Independencia Americana, Ugel 05-2020.

Dimensiones e indicadores: La variable ha sido operacionalizada en 4 dimensiones y 13 indicadores según el siguiente detalle:

D1: Desarrollo profesional docente

Indicadores: Oportunidades de capacitación y evidencia del mejoramiento de desempeño docente.

D2: Contratación y retención de docentes.

Indicadores: Característica de Procesos de contratación, Características del servicio docente esperado y Acciones para retener el talento humano.

D3: Adecuación al trabajo docente.

Indicadores: Autonomía para la innovación, Asignación meritocracia de actividades y responsabilidades y Autonomía para la toma de decisiones.

D4: Comunicación interna

Indicadores: Comunicación de metas y objetivos institucionales al personal docente, Comunicación eficaz y fluida, Comunicación oportuna de las necesidades laborales de los docentes, Comunicación de resultados de los instrumentos de gestión y Difusión de valores institucionales.

Número de ítems: 31 preguntas.

Tipo de aplicación: Online

Tiempo de administración: 10min.

Escala: Likert

CUESTIONARIO



Gestión del talento humano en la emergencia nacional por el COVID-19.

Consentimiento informado

El propósito de este formulario de consentimiento es explicarle que ha sido considerado como parte de la muestra de estudio sobre Gestión del talento humano en la emergencia nacional por el COVID-19 en la Institución Educativa N°145 Independencia Americana, UGEL 05, San Juan de Lurigancho, 2020.

La presente investigación es conducida por la Lic. Jackeline Pricila Abarca Mallqui, del Programa de Maestría de la Universidad Casa Vallejo. La meta de este estudio es conocer algunas características de la gestión del talento humano en la IE. N°145 Independencia Americana.

Se trata de un cuestionario de percepción que forma parte de un estudio sobre caracterización de la gestión del talento humano, dado que en la realidad actual la GTH se da en condiciones de aislamiento y distancia social, debido a la Emergencia Sanitaria por la pandemia COVID-19 que se vive en todo el mundo.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder 31 ítems. Esto le tomará 10 minutos.

Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria. Así mismo, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los objetivos de esta investigación. Las respuestas que Ud. dará serán codificadas usando un número de identificación, y codificación, por lo tanto, serán anónimas.

Si usted tiene alguna duda, puede hacer las preguntas que considere en cualquier momento durante su participación. Asimismo, Ud. puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

De tener preguntas sobre la investigación y del rol que cumplirá durante su participación en este estudio puede contactar a:

Título de la sección (opcional)



DATOS GENERALES

Sexo *

- Hombre
- Mujer

Edad *

Texto de respuesta breve

Condición laboral *

Indicaciones:



A continuación, se presentan un listado de tareas que usualmente realizan los directivos de las Instituciones Educativas. Para cada tarea se especifican cinco niveles de logro:

*Totalmente de acuerdo.

*De acuerdo.

*Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*En desacuerdo.

*Totalmente en desacuerdo.

Marque según su percepción, un nivel de logro que Ud. considera haya alcanzado el personal directivo de su institución educativa.

1. La Institución me ha capacitado con respecto al uso de las tics para emplearlas en mi práctica pedagógica. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

Anexo 4: Consentimiento informado

Consentimiento informado

El propósito de este formulario de consentimiento es explicarle que ha sido considerado como parte de la muestra de estudio sobre Gestión del talento humano en la emergencia nacional por el COVID-19 en la Institución Educativa N°145 Independencia Americana, UGEL 05, San Juan de Lurigancho, 2020.

La presente investigación es conducida por la Lic. Jackeline Pricila Abarca Mallqui, del Programa de Maestría de la Universidad Cesa Vallejo. La meta de este estudio es conocer algunas características de la gestión del talento humano en la IE. N°145 Independencia Americana.

Se trata de un cuestionario de percepción que forma parte de un estudio sobre caracterización de la gestión del talento humano, dado que en la realidad actual la GTH se da en condiciones de aislamiento y distancia social, debido a la Emergencia Sanitaria por la pandemia COVID-19 que se vive en todo el mundo.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder 31 ítems. Esto le tomara 10 minutos.

Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria. Así mismo, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los objetivos de esta investigación. Las respuestas que Ud. dará serán codificadas usando un número de identificación, y codificación, por lo tanto, serán anónimas.

Si usted tiene alguna duda, puede hacer las preguntas que considere en cualquier momento durante su participación. Asimismo, Ud. puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

De tener preguntas sobre la investigación y del rol que cumplirá durante su participación en este estudio, puede contactar a Jackeline Pricila Abarca Mallqui teléfono: 924226751 (o al correo) jackelineabarcamallqui@gmail.com

Desde ya se agradece su participación.

Atentamente.

Jackeline Pricila Abarca Mallqui.

Anexo 5: Autorización de aplicación del instrumento

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°0145
"INDEPENDENCIA AMERICANA"



CARTA DE ACEPTACIÓN

Lic: Jackeline Pricila
Abarca Mallqui
Presente.

Asunto: Autorización para la
aplicación del instrumento de
investigación.

Maestra Jackeline Pricila Abarca Mallqui, por medio del presente se le comunica, que está autorizada para aplicar la encuesta a los docentes de Primaria y Secundaria de la IE. N° 145 "Independencia Americana", con fines de investigación en la "Gestión del talento humano en la emergencia nacional por el COVID-19 en la Institución Educativa N° 145 Independencia Americana, UGEL 5, San Juan de Lurigancho, 2020."

Atentamente

ORIGINAL FIRMADO DIGITALMENTE.
DIRECTOR: Córdoba Jesús, Román
Fecha y hora: 17-06-2020 9:37 am

Lic. Román Córdoba Jesús
Director IE. N° 145

Anexo 6: Certificado de validez del instrumento de Investigación



Sede Lima Este

Maestría en Administración de la Educación

Registro de instrumentos de investigación para Validación de Juicios de Expertos

Docente de asignatura: Mg. Guido Junior Bravo Huaynates

Revisor: Dr. Mitchell Alarcón

Nro	Estudiantes	Entrego	Validado	Observaciones
1	Abarca Mallqui Jackeline	Si	Mitchell Alarcón Díaz	APLICABLE
2	Apolaya Ríos Patricia	Si	Mitchell Alarcón Díaz	APLICABLE
3	Aybar Díaz Jessica	Si	Mitchell Alarcón Díaz	APLICABLE
4	Baldeón de la Cruz Pilar	Si	Mitchell Alarcón Díaz	APLICABLE
5	Casas Galván Eduardo	Si	Mitchell Alarcón Díaz	APLICABLE
6	Cerro Ticona Pilar	Si	Mitchell Alarcón Díaz	APLICABLE
7	Del Pino Pérez Luis	Si	Mitchell Alarcón Díaz	APLICABLE
8	Flores Espinoza Willy	Si	Mitchell Alarcón Díaz	APLICABLE
9	Francia Jimena Erika	Si	Mitchell Alarcón Díaz	APLICABLE
10	Gala Llauca Virginia	Si	Mitchell Alarcón Díaz	APLICABLE
11	García Aguirre Miguel	Si	Mitchell Alarcón Díaz	APLICABLE
12	Paredes Contreras Jesús	Si	Mitchell Alarcón Díaz	APLICABLE
13	Yañez Sánchez Irene	Si	Mitchell Alarcón Díaz	APLICABLE

Anexo 7: Pantallazo de Turnitin

The image shows a Turnitin report interface. On the left is a document titled 'UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO' with a thesis on 'Gestión del talento humano en la emergencia nacional por COVID-19 en la Institución educativa Independencia Amancama, UCULLU 05-2020'. The author is JACKELINE PRICILA ABARCA MALLQUT and the advisor is Mg. GUIDO JUNIOR BRAVO HUAYNATES. The right side shows a 'Resumen de coincidencias' (Summary of matches) with a total of 14% similarity. The matches are listed as follows:

Match Number	Source	Percentage
1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	6 %
2	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	1 %
3	www.scielo.org.ve Fuente de Internet	1 %
4	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1 %
5	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	1 %
6	www.powtoon.com Fuente de Internet	<1 %
7	ciencia.lasalle.edu.co	<1 %

Tabla 12

Distribución de los indicadores de la dimensión Contratación y retención de docente.

Indicador	Deficiente		Regular		Buena	
	fi	%	fi	%	fi	%
Características del proceso de contratación docente on line	3	3.5%	6	7.1%	76	89.4%
Características esperadas del servicio docente a distancia	2	2.4%	5	5.9%	78	91.8%
Acciones administrativas para retener el talento humano a distancia	3	3.5%	4	4.7%	78	91.8%

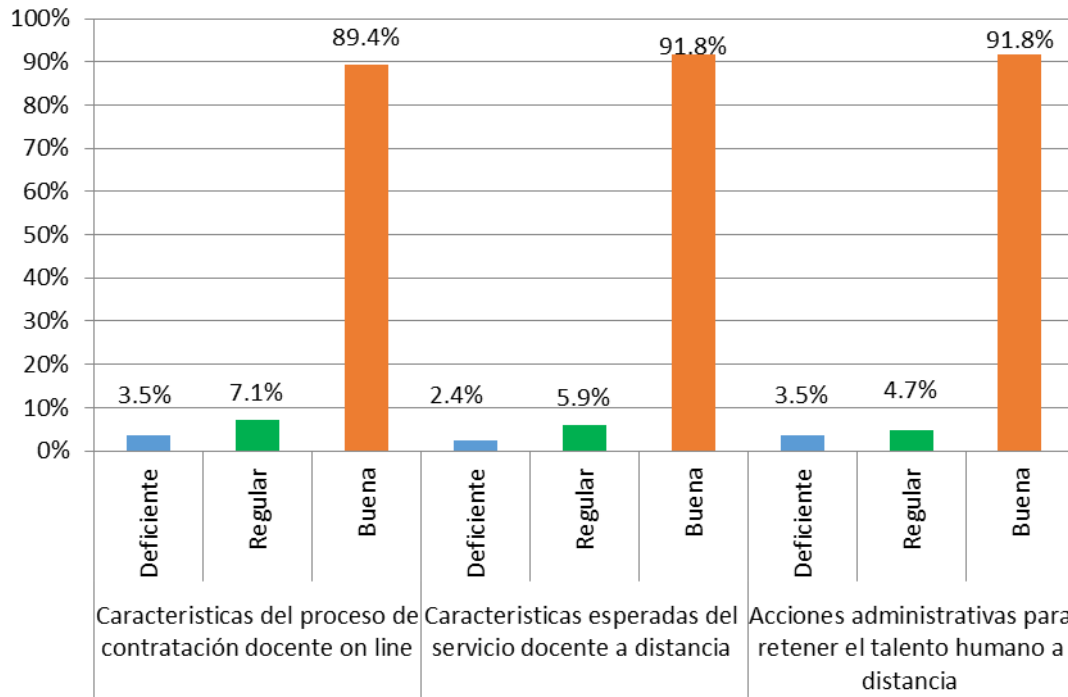


Figura 5 Distribución de los indicadores de la dimensión Contratación y retención de docente.

Tabla 13

Distribución de los indicadores de la dimensión adecuación al trabajo.

Indicador	Deficiente		Regular		Buena	
	fi	%	fi	%	fi	%
Autonomía para la innovación pedagógica a distancia.	0	0%	3	3.5%	82	96.5%
Asignación meritocrática de actividades y responsabilidades a distancia.	0	0%	0	0%	85	100%
Autonomía para la toma de decisiones a distancia.	0	0%	3	3.5%	82	96.5%

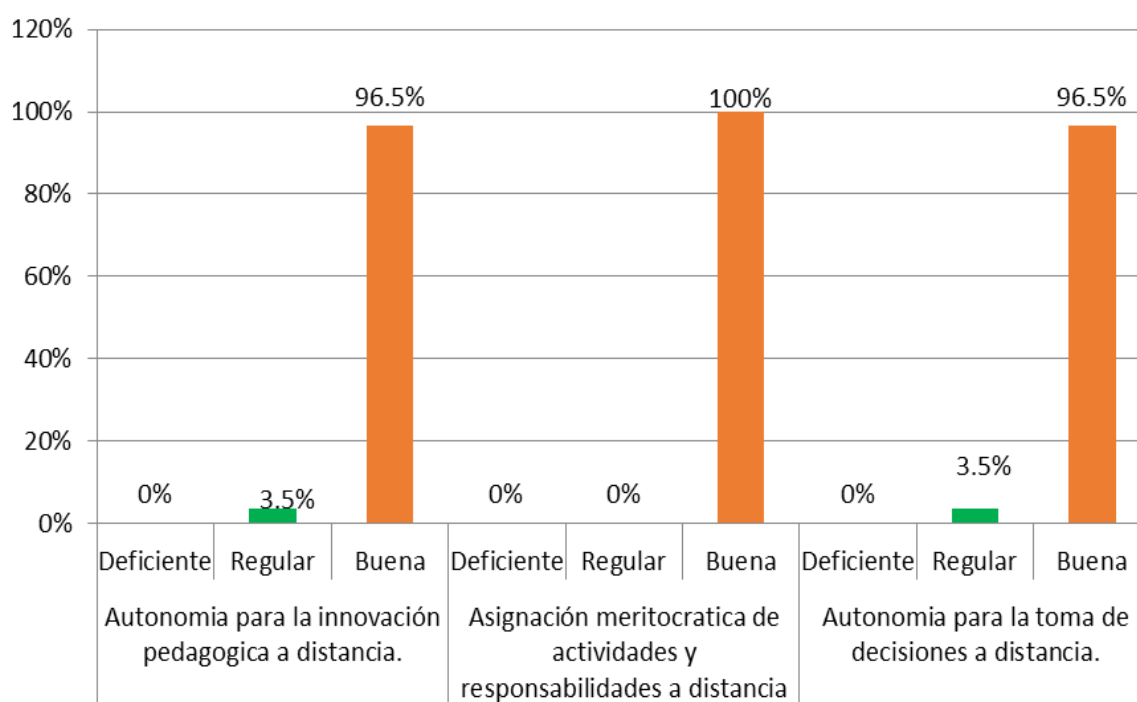


Figura 6 Distribución de los indicadores de la dimensión adecuación al trabajo.

Tabla 14

Distribución de los indicadores de la dimensión desarrollo profesional docente

Indicador	Deficiente		Regular		Buena	
	F	%	F	%	F	%
Oportunidad de capacitación a distancia.	0	0	5	5.1	80	94.1
Evidencia del mejoramiento de desempeño docente en actividades pedagógicas a distancia.	0	0	8	9.4	77	90.6

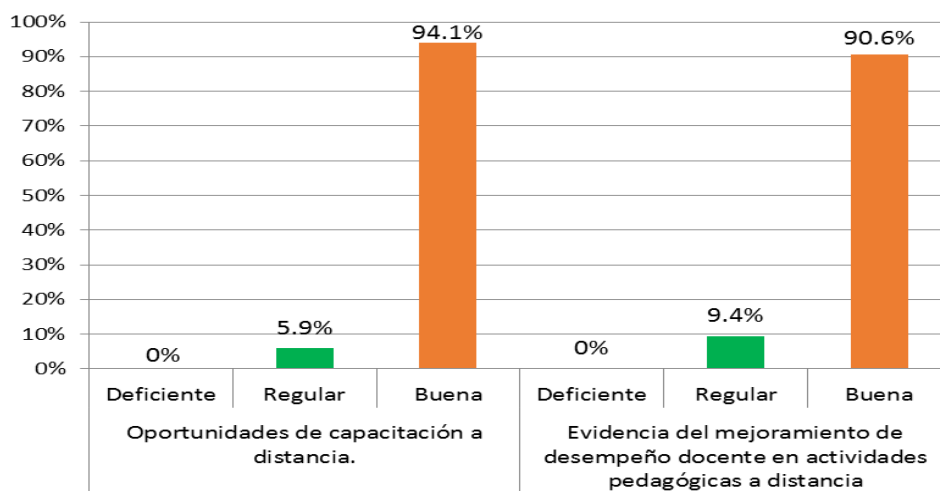


Figura 7 Distribución de los indicadores de la dimensión desarrollo profesional docente

Tabla 15

Distribución de frecuencia de la dimensión desarrollo profesional por nivel que enseña

Nivel		Nivel que enseña			
		Primaria	Secundaria	Total	
D1.Desarrollo profesional docente	Deficiente	f	0	0	0
		%	0%	0%	0%
	Regular	f	3	3	6
		%	7.5%	6.70%	7.1%
	Buena	f	37	42	79
		%	92.5%	93.30%	92.9%
	Total	f	40	45	85
		%	100%	100%	100%

Tabla 16*Distribución de frecuencia de la dimensión desarrollo profesional por condición laboral*

Nivel		Condición laboral			
		Nombrado	Contratado	Total	
D1.Desarrollo profesional docente	Deficiente	<i>f</i>	0	0	0
		%	0,0%	0,0%	0,0%
	Regular	<i>f</i>	3	3	6
		%	4,8%	13,0%	7,1%
	Buena	<i>f</i>	59	20	79
		%	95,2%	87,0%	92,9%
	Total	<i>f</i>	62	23	85
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 17*Distribución de frecuencia de la dimensión contratación y retención docente por nivel que enseña.*

Nivel		Nivel que enseña		Total	
		Primaria	Secundaria		
D2.Contratación y retención de los docentes	Deficiente	<i>f</i>	0	1	1
		%	0,0%	2,2%	1,2%
	Regular	<i>f</i>	4	1	5
		%	10,0%	2,2%	5,9%
	Buena	<i>f</i>	36	43	79
		%	90,0%	95,6%	92,9%
	Total	<i>f</i>	40	45	85
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 18

Distribución de frecuencia de la dimensión adecuación al trabajo docente por condición laboral.

Nivel		Condición laboral			
		Nombrado	Contratado	Total	
D2. Contratación y retención de los docentes.	Deficiente	<i>f</i>	1	0	1
		%	1,6%	0,0%	1,2%
	Regular	<i>f</i>	3	2	5
		%	4,8%	8,7%	5,9%
	Buena	<i>f</i>	58	21	79
		%	93,5%	91,3%	92,9%
Total	<i>f</i>	62	23	85	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabla 19

Distribución de frecuencia de la dimensión adecuación al trabajo docente por nivel que enseña.

Nivel		Nivel que enseña		Total	
		Primaria	Secundaria		
D3. Adecuación al trabajo docente	Deficiente	<i>f</i>	0	0	0
		%	0,0%	0,0%	0,0%
	Regular	<i>f</i>	2	1	3
		%	5,0%	2,2%	3,5%
	Buena	<i>f</i>	38	44	82
		%	95,0%	97,8%	96,5%
Total	<i>f</i>	40	45	85	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabla 20

Distribución de frecuencia de la dimensión adecuación al trabajo docente por condición laboral.

Nivel		Condición laboral			
		Nombrado	Contratado	Total	
D3.Adecuación al trabajo docente	Deficiente	<i>f</i>	0	0	0
		%	0,0%	0,0%	0,0%
	Regular	<i>f</i>	3	0	3
		%	4,8%	0,0%	3,5%
	Buena	<i>f</i>	59	23	82
		%	95,2%	100,0%	96,5%
	Total	<i>f</i>	62	23	85
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 21

Distribución de frecuencia de la dimensión comunicación interna por nivel que enseña

Nivel		Nivel que enseña		Total	
		Primaria	Secundaria		
D4.Comunicación interna	Deficiente	<i>f</i>	0	1	
		%	0,0%	2,2%	1,2%
	Regular	<i>f</i>	2	0	2
		%	5,0%	0,0%	2,4%
	Buena	<i>f</i>	38	44	82
		%	95,0%	97,8%	96,5%
	Total	<i>f</i>	40	45	85
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 22

Distribución de frecuencia de la dimensión comunicación interna por condición laboral

Nivel		Condición laboral		Total	
		Nombrado	Contrado		
D4.Comunicación interna	Deficiente	<i>f</i>	1	0	1
		%	1,6%	0,0%	1,2%
	Regular	<i>f</i>	1	1	2
		%	1,6%	4,3%	2,4%
	Buena	<i>f</i>	60	22	82
		%	96,8%	95,7%	96,5%
	Total	<i>f</i>	62	23	85
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 23

Base de datos – Prueba piloto

Gestión del Talento Humano

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	
E1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	
E2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	2	2	4	
E3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	
E4	1	2	2	3	1	1	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	
E5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
E6	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	
E7	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
E8	5	5	4	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	2	3	5	
E9	2	4	3	4	4	2	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3
E10	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
E11	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	
E12	2	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	4	5	4	5	2	3	4	3	4	
E13	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	
E14	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
E15	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	5	