

**UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA**



**TESIS**

**LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN  
DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LIMA METROPOLITANA**

**AUTORAS**

Medina Nivín, Cynthia Solange

Ninanya Calderón, Estefani Janeth

**ASESOR**

Mg. Elvis Tacillo Yauli

**MAESTRO EN EDUCACIÓN**

Mención en Gestión Educativa

LIMA – PERÚ

2019

## **Dedicatoria**

A nuestros padres por el infinito amor que nos brindan, a través de su apoyo y constante motivación.

## **Agradecimiento**

Deseamos expresar nuestra gratitud a esta casa de estudios y a quienes la dirigen por brindarnos un espacio de desarrollo humano, académico y profesional, el cual, nos permitirá aportar al crecimiento de nuestra sociedad.

También agradecemos a nuestras familias quienes, con sus palabras y muestras de afecto, nos han motivado a no rendirnos y mantener la ilusión para poder llegar a nuestra meta.

Finalmente, a nuestro querido asesor Elvis Tacillo, quien de forma desprendida y por su apasionado amor por la ciencia e investigación, nos brindó todo el conocimiento que, a lo largo de su experiencia académica y laboral, acumuló. Su orientación y buena disposición, nos permitió desarrollar nuestro potencial y la curiosidad hacia la investigación como elemento fundamental del camino hacia la verdad y la ciencia.

Las autoras

## ÍNDICE DEL PROYECTO

Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Índice del proyecto	IV
Lista de tablas	VI
Resumen	VII
Abstrac	VIII
Introducción	IX
I. Planteamiento del problema .....	11
1.1.Descripción del problema.....	11
1.2.Formulación del problema.....	14
1.3.Justificación .....	15
II. Marco teórico.....	16
2.1.Antecedentes.....	16
2.2.Bases teóricas.....	24
2.3.Definición de términos básicos.....	47
III. Objetivos.....	48
3.1.General.....	48
3.2.Específicos .....	49
IV. Hipótesis .....	49
4.1.General.....	49
4.2.Específicas .....	49
V. Método.....	50
5.1.Tipo de investigación.....	50
5.2.Diseño de investigación .....	50
5.3.Variables.....	51
5.3.1. Variable 1: Gestión de talento humano.....	51
5.3.1.1.Definición conceptual.....	51

5.3.1.2.Definición operacional.....	52
5.3.2. Variable 2: Desempeño docente.....	52
5.3.2.1.Definición conceptual.....	52
5.3.2.2.Definición operacional .....	52
5.4.Población y muestra.....	53
5.5.Instrumentos.....	54
5.6.Procedimiento.....	59
VI. Resultados.....	60
VII. Discusión.....	66
VIII. Conclusiones .....	70
IX. Recomendaciones.....	71
Referencias .....	72
Apéndices.....	78

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Características del universo.....	53
<b>Tabla 2</b>	Características de la muestra.....	54
<b>Tabla 3</b>	Validación del instrumento sobre Gestión del Talento Humano.....	56
<b>Tabla 4</b>	Estadísticos de fiabilidad del instrumento de Gestión del Talento Humano.....	56
<b>Tabla 5</b>	Estadísticos de fiabilidad de instrumento sobre Desempeño Docente..	59
<b>Tabla 6</b>	Cuadro estadístico sobre sexo.....	60
<b>Tabla 7</b>	Cuadro estadístico sobre edad.....	61
<b>Tabla 8</b>	Consistencia interna del cuestionario sobre Gestión del Talento Humano.....	61
<b>Tabla 9</b>	Consistencia interna de cuestionario sobre Desempeño Docente .....	62
<b>Tabla 10</b>	Correlación entre Gestión de Talento Humano y Desempeño Docente y .....	63
<b>Tabla 11</b>	Correlación entre Gestión de Talento Humano y planificación del trabajo docente.....	64
<b>Tabla 12</b>	Correlación entre Gestión de Talento Humano y gestión de procesos de enseñanza aprendizaje.....	65
<b>Tabla 13</b>	Correlación entre Gestión de Talento Humano y responsabilidades profesionales .....	66

## RESUMEN

La gestión de talento humano y el desempeño docente son factores determinantes en la calidad del proceso educativo, ya que, demandan capacidades, talentos y habilidades, de aquellos que gestionan las instituciones educativas. Todo ello con la finalidad de responder a las necesidades de una sociedad en constante cambio y con diversas necesidades. Sin embargo, a lo largo de la historia se han manifestado dificultades en la gestión educativa, repercutiendo en el desempeño docente y por consiguiente en el proceso educativo.

Este estudio es de tipo no experimental, transversal y el alcance de la investigación es correlacional, el cual tuvo como objetivo general, determinar el nivel de relación entre la gestión de talento humano y el desempeño docente en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana. Se emplearon dos instrumentos: el primero para medir la gestión del talento humano propuesto por Casa (2015) y el segundo para medir el desempeño docente por Juárez (2012). La población abarcó un total de 148 docentes y la muestra 120 docentes. La investigación demostró que existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño docente.

**Palabras clave:** gestión del talento humano, desempeño docente, capacidades, talento.

## **ABSTRAC**

The management of human talent and the teaching performance are determining factors in the quality of the educational process; since, they demand capacities, talents and abilities, of those that manage the educational institutions. All with the purpose of responding to the needs of a society in constant change and with diverse needs. However, throughout history, there have been difficulties in educational management, impacting on the teaching performance and therefore in the educational process.

This study is non-experimental, transversal and the scope of the research is correlational, which had as a general objective, to determine the level of relationship between the management of human talent and the teaching performance in two educational institutions of Metropolitan Lima, and they used two instruments: Casa (2015) to measure the management of human talent and Juárez (2012) to measure teacher performance. The population covered a total of 148 teachers and the sample 120 teachers. The research showed that there is a significant relationship between human talent management and teacher performance.

**Keywords:** human talent management, teaching performance, skills, talent.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el liderazgo es un término que se relaciona con la eficiencia y productividad de empresas o demás instituciones. Las investigaciones realizadas por estudiosos nacionales como Inca (2015) e internacionales como Pardo y Díaz (2014) aseguran que existe una estrecha relación entre la gestión de talento humano y el desempeño docente en diversas organizaciones.

Las escuelas no están alejadas de esta realidad, puesto que, sin importar el tipo de sistema que se maneje, el fin máximo de la educación es la formación integral de cada estudiante. Sin embargo, es necesario recalcar que un elemento fundamental para el progreso de toda escuela es la gestión educativa, la cual potencializa a cada miembro de la comunidad.

El segundo trimestre del año 2017, pusieron en el punto del debate la pregunta de a quién o quiénes recaía la responsabilidad de los estándares de rendimiento académico (en la Prueba Pisa del año 2015, el Perú evidenció cierta mejoría en comparación a otros países de la región, aunque por debajo del promedio global) y si estos resultados son la consecuencia del desempeño de los docentes. Esta situación evidenció la satisfacción por la mejora educativa, por otro lado, el sentimiento de poca valoración hacia el trabajo docente.

Lo que más tarde generó una paralización en las actividades escolares, esto nos permitió plantearnos preguntas como: ¿qué papel juega la gestión educativa en el desempeño docente? o ¿es importante para los docentes que sus habilidades, talentos y capacidades sean reconocidos por los líderes educativos?

Las demandas sociales, que los profesores predicaron, residen en el bajo promedio salarial, el abandono de la educación en zonas rurales en el interior del país, la evaluación del desempeño docente y la comparación de resultados con sistemas educativos como Finlandia o Singapur.

Todo ello generó la división de la opinión pública sobre la justificación de las acciones de los docentes reunidos por más de dos meses en la capital. Frente a estos

cuestionamientos, salta la figura del líder educativo y con él, las estrategias para poder desarrollar el potencial que cada docente, en su propia humanidad, posee.

En los últimos años ese liderazgo se ha transformado en la gestión del talento humano, dejando de lado la simple administración de los recursos y, convirtiendo a cada elemento humano en parte fundamental de los logros de toda organización.

Las escuelas, espacios que tienen procedimientos, objetivos y resultados, relacionados directamente al sentir y pensar. Majad (2016) propone tomar en cuenta, dentro de la gestión del talento humano la interrelación humana, la cual genera cambios y oportunidades de crecimiento.

## **I. Planteamiento del problema**

### 1.1.Descripción del problema

A lo largo de los años, el concepto o definición del término desempeño laboral ha ido evolucionando en nuestro país, evidenciando, un mayor interés por el protagonista de cualquier sector económico. Una evidencia de ello, es la apertura para la aplicación de los derechos de los docentes, mejorando su satisfacción laboral. En el campo educativo los docentes aportan el amor y servicio por los estudiantes, brindando al mismo tiempo servicio basado en la calidad. Sin embargo, en nuestro país no es novedad que existe problemas con respecto a la calidad educativa y ello se puede evidenciar en los diferentes indicadores nacionales e internacionales, como las pruebas PISA.

Se sabe que para mejorar la calidad educativa de nuestro país es necesario tener docentes motivados de manera intrínseca y extrínseca, con un clima laboral positivo y favorecedor, con capacitaciones constantes, con incentivos, con un salario digno de su labor; es decir, contar con una buena gestión de talento humano, para poder desempeñarse como profesionales, pues como bien afirma Chiavenato (2002) el desempeño laboral debe caracterizarse por la eficacia, lo cual beneficia no solo a la organización sino también al colaborador.

La docencia a diferencia de muchas profesiones se ha visto como una carrera por vocación o como lo expresó Pantoja (1992) “Es un proceso integral y total del vínculo que existe entre un individuo y su contexto social, político y geográfico. Este proceso se inicia con el nacimiento y termina con la muerte” (p.19). Entonces podemos entender que la vocación es un impulso que permite desarrollar actitudes. En el caso de la docencia en nuestro país, se habla mucho de vocación por su trabajo, de esta manera, se justifica que los docentes no puedan recibir una remuneración económica que pueda satisfacer las mínimas necesidades. Es en esta situación donde la vocación nos motiva a seguir con nuestros ideales, aportando a pesar de las diferentes adversidades.

Los docentes reconocen que la gestión de talento humano abarca dimensiones como el reclutamiento, capacitación, remuneración y profesionalización de un trabajador, tal como lo expone Casa (2015). Sin embargo, sabemos que dicha gestión dentro de una institución educativa (privada o pública) adolece de serios problemas: docentes que luchan por un contrato libre de irregularidades, la falta de capacitación docente, sueldos injustificables con respecto a la labor que desarrollan los docentes, ambiente laboral poco favorable, poco presupuesto para el sector educación, entre otras situaciones. Dichos problemas repercuten seriamente en el desempeño laboral del docente; ya que, muchas veces, se presenta la desmotivación generando así, problemas en la calidad de enseñanza hacia los estudiantes.

Una buena gestión de talento humano se refleja en el compromiso del trabajador y la identidad con su empresa, aportando, al crecimiento de la misma. Por ello, la formación de un trabajador docente debe ser vista como la inversión más importante de toda empresa, lo cual permitirá el cumplimiento de objetivos y metas.

Uno de los aspectos más importantes para el trabajador, en la labor que desempeña y en los aspectos que rodean a su trabajo, es la satisfacción laboral. En muchas circunstancias, los trabajadores se ven desmotivados al no contar con instalaciones que se encuentren en condiciones óptimas: computadoras desfasadas, carencia de ambientes para atención o descanso, poca salubridad en los servicios higiénicos, ambientes pequeños y poca ventilación, etc. Trabajar en un ambiente que no está acorde a las exigencias para prestar un servicio adecuado, repercute negativamente en el desempeño del servidor o del trabajador dentro de la organización.

La presente investigación pretende identificar la relación entre la gestión de talento humano y el desempeño docente de dos I.E de Lima Metropolitana, las cuales presentan las siguientes características y aspectos relevantes en relación con las variables:

La primera institución educativa que será parte de nuestra investigación, tiene 50 años de antigüedad, dirigidos por una congregación de sacerdotes católicos, quienes insertan los valores de cristianos en la formación de sus estudiantes y con ello a la comunidad educativa en general.

Sobre la gestión del talento humano, se puede evaluar como óptima; ya que, cuenta con diferentes herramientas para el trabajo colaborativo entre las diferentes instancias. El organigrama institucional permite distinguir las áreas de trabajo, las cuales son dirigidas por diferentes miembros. Estos son elegidos por las habilidades mostradas y que se mantienen en el cargo, según sean las necesidades de la institución, además se relacionan con los objetivos, valores, misión y visión del colegio. Es notorio que, quienes dirigen a la institución, tienen un estilo de liderazgo orientado al cumplimiento de las tareas sin dejar de lado el fomento de un clima de trabajo agradable y de crecimiento. Por otra parte, no existe una cultura de evaluación y data, lo cual se evidencia en la simple recepción de datos o diagnósticos, sin embargo, no existe la canalización de resultados y no se proponen planes de acción para la mejora. Finalmente, no existe un plan de acompañamiento para los estudiantes con necesidades educativas especiales, más allá de las indicaciones señaladas en la sesión de aprendizaje.

Sobre el desempeño docente, un gran porcentaje de docentes labora por más de 6 años; ello ha generado que los niveles de mejoramiento se hayan estancado, observándose que muchos de ellos se han “conformado” y la auto exigencia laboral o académica se vea perjudicada, como lo hacían en sus inicios. Todos los docentes cumplen con las tareas asignadas, pero la proactividad viene disminuyendo año tras año. Se quejan de la gran carga de trabajo que tienen, tampoco existen momentos de interacción entre docentes, más allá de las reuniones de coordinación o talleres de calidad.

Otro aspecto negativo es la carencia de herramientas variadas y actualizadas para los procesos de enseñanza y aprendizaje. Es decir, solo se aplican estrategias comunes y fáciles para el docente, por su manejo en la rutina diaria.

Asimismo, el área de Matemática, se encuentra en constante supervisión, ya que los resultados en las últimas pruebas censales no son nada alentadores.

La segunda institución que es parte de la investigación tiene 64 años de fundación. Se trata de una institución educativa cooperativa, es decir, los dueños son los padres de familia. En cuanto a la gestión de talento humano y desempeño docente, se puede evidenciar lo siguiente:

Sobre la gestión del talento humano se evidencian problemas de salario y capacitación continua a los docentes y pese a ser un colegio ubicado en el distrito de Miraflores, no cuenta con un departamento de bienestar docente, ni un departamento de recursos humanos, lo cual genera malestar en los trabajadores, ya que, solo cuentan con la contadora para manifestar sus inconvenientes.

Al considerarse una institución educativa asociativa sin fines de lucro, es muy difícil establecer un aumento de sueldo a los docentes calificados, generándose un malestar generalizado por parte de profesores y demás colaboradores.

Sobre el desempeño docente, se puede afirmar que, con motivo de las situaciones antes mencionados, entre el periodo del 2015 al 2017, se ha evidenciado muchas renunciaciones a la institución, ya que, en otras instituciones se les ofrece mejores sueldos. Inclusive, se evidencia que los docentes solo reciben capacitaciones internas en el mes de febrero, en la cual no se nota herramientas innovadoras y esto perjudica la programación de las clases. Al mismo tiempo, se evidencian problemas en la infraestructura del colegio.

Como se puede observar ambas instituciones presentan realidades marcadas y diferenciadas. Sin embargo, lo que ambas comparten es el indicador de desmotivación entre los docentes, muchas veces por decisiones o estilos de gestión por parte de los directivos, lo cual perjudica el desempeño docente. Esta es la motivación para investigar sobre el nivel de relación que existe entre la gestión de talento humano y el desempeño docente en dos instituciones del Lima Metropolitana.

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. Problema General

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el desempeño docente en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana?

## 1.2.2. Problemas Específicos

1.2.2.1. ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del talento humano y la planificación de trabajo pedagógico en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana?

1.2.2.2. ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del talento humano y la gestión de procesos de enseñanza–aprendizaje en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana?

1.2.2.3. ¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y las responsabilidades profesionales en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana?

## 1.3. Justificación

### 1.3.1. Justificación teórica

La justificación tiene el fin de conocer la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño docente en dos instituciones de Lima Metropolitana. Para ello se está tomando en cuenta las diversas dimensiones, enfoques y teorías propuestas para el conocimiento de ambas variables de investigación.

### 1.3.2. Justificación práctica

La investigación es de gran importancia, ya que brinda resultados objetivos y concretos, los cuales permiten brindar recomendaciones para el beneficio de las instituciones educativas, participes de la investigación. Además, las organizaciones puedan detectar fortalezas o debilidades, relacionadas a la planificación del trabajo pedagógico, la gestión de procesos de enseñanza – aprendizaje y las responsabilidades profesionales, convirtiéndolas en oportunidades de mejora de la gestión del talento humano y el desempeño docente.

## II. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes

Para obtener los antecedentes de la investigación se tomó en cuenta las siguientes bases de datos: CYBERTESIS PERÚ, REDINED y DIALNET, en el presente año.

#### 2.1.1. Internacionales

Gonzales (2013) presentó la investigación denominada *Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo, Monagas*, como parte del programa de Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad de Santa María, Venezuela, y desarrolló como objetivo general: analizar el liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Estatal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia. El tipo y diseño de investigación es descriptivo y se categorizó como un estudio de campo, no experimental y transaccional.

El universo está representado por 02 directivos y 22 docentes. Para los efectos de esta investigación se tomó la población total, a la que se denomina censo poblacional, la misma es definida por ser esta muy reducida y estadísticamente manejable. Además, tiene la ventaja de extraer conclusiones sin riesgo de hacer generalizaciones que puedan no ser ciertas. Para la recolección de datos se utilizó el instrumento denominado escala, puesto que es la más adecuada para recabar datos vinculados a las opiniones de la población relacionadas a las variables de la investigación. El instrumento diseñado fue sometido a un proceso de validación a través del juicio de tres expertos, según el Manual de la Universidad Santa María (2012). Finalmente, las conclusiones de la investigación, se reducen a:

Se evidencia la estrecha relación que existe entre la gestión de los líderes educativos y el desempeño de cada docente, y que aquellas prácticas donde el protagonista es solo una persona y no toman en cuenta las opiniones vertidas por los colaboradores, sus habilidades o talentos, traerá como consecuencia inmediata la desmotivación y con

ello el poco interés de aportar más a su institución. Asimismo, otra consecuencia inmediata es el bajo desempeño de los docentes.

Arratia (2010) en su investigación *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados*, presentó el objetivo: indagar y caracterizar las percepciones que tienen los docentes respecto de la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo como factores influyentes en sus desempeños laborales, y analizar la relación que tiene con sus resultados en la Evaluación de Desempeño Docente (EDD) en Chile.

El tipo de estudio fue descriptivo y el enfoque metodológico cualitativo. El instrumento que utilizó fue la entrevista semi-estructurada, tanto a docentes como a algunos expertos. El universo de la investigación fueron los docentes de la Región Metropolitana que se desempeñan en colegios municipales y participaron de la Evaluación de Desempeño Docente desde investigación el año 2003 al 2004, llegando a ser un total de 13 docentes. La muestra ha sido seleccionada bajo el criterio de saturación teórica (entrevistas que reporten información nueva para la investigación), siendo un total 12 docentes.

La investigación de Arratia concluye explicando la importancia de que el espacio de trabajo profesional de los docentes debe reunir las condiciones propicias para el crecimiento profesional y el buen desempeño docente, ya que, esto suma a la formación inicial del docente y su propia vocación, los cuales se asumen, se mantienen firmes y deben complementar el trabajo dentro de la institución educativa. Entonces se concluye la fuerte relación existente entre las condiciones materiales de trabajo y la satisfacción laboral, enmarcada en la vocación docente. Esto debe ir de la mano con la evaluación docente real y objetiva, lo cual permite obtener la data necesaria para poder tomar medidas para mejorar y proponer nuevos proyectos para el crecimiento del docente, y con esto de los estudiantes y la institución educativa en general.

Por su parte, López (2008) en su investigación *Desempeño de docentes de las escuelas primarias adventistas de la Unión Mexicana del Norte de la Universidad de Montemorelos* y presentada para la obtención del grado de Maestría en Administración, señaló los siguientes objetivos de la investigación son:

- Construir un instrumento para evaluar el nivel de desempeño de los maestros con base en el grado de interiorización de los valores.
- Conocer el nivel de desempeño docente con base en el grado de interiorización de los valores en los maestros de las escuelas primarias de la Unión Mexicana del Norte, según la percepción de los alumnos de quinto y sexto año.
- Buscar si los valores que dimensionan el desempeño de los docentes de la Unión Mexicana del Norte están relacionados entre sí.

El estudio fue descriptivo, correlacional y cuantitativo. El universo para la investigación estuvo formado por 47 escuelas primarias adventistas de la Unión Mexicana del Norte con 1295 estudiantes de quinto y sexto año, inscritos en el curso escolar 2007-2008. La muestra estuvo constituida por 209 estudiantes de quinto y 223 estudiantes de sexto grado de un total de 10 escuelas primarias del sistema educativo adventista de la Unión Mexicana del Norte.

López finalmente concluyó, su trabajo de investigación que los resultados favorecieron al desempeño docente de los profesores; ya que, los estudiantes y en especial de los colegios adventistas, tienen una percepción positiva del desempeño laboral de sus profesores y siendo las damas, las más beneficiadas.

Fernández, Sánchez, Salaiza (2001) a través de su investigación *La relación entre el clima laboral y el desempeño docente dentro del aula, en el nivel preescolar*, como parte de la investigación compartida por parte de la Universidad Virtual, Universidad Anáhuac y el Instituto Tecnológico de Culiacán del Estado de México. El objetivo de la investigación fue determinar si existe alguna relación entre los factores de clima laboral de una institución educativa de nivel preescolar sobre el desempeño docente. Se llevó a cabo una investigación de enfoque metodológico cuantitativo, cuyo universo fueron los docentes (75) de la Zona Escolar J037 de nivel preescolar en el Departamento Regional III de Ecatepec, Estado de México y la muestra recayó en un total de 72 participantes, de los cuales 60 son docentes y 12 directores; en la que se correlacionaron las variables mediante el coeficiente de correlación de Pearson. Sobre los resultados de la investigación, las autoras afirman que las dimensiones de trabajo personal y de orgullo de pertenencia, tienen una estrecha y positiva relación y señalan

que es importante que todo docente, para poder identificarse con los objetivos de su institución reconozca sus propios objetivos y capacidades profesionales. Además, sobre el clima laboral, se concluye que es favorable destacando las dimensiones de orgullo de pertenencia y trabajo personal, y que existen diferencias significativas entre las escuelas públicas y privadas en la autoevaluación del desempeño docente, destacando las escuelas públicas; mientras que, en la dimensión de sueldos y prestaciones, hay mayor conformidad por parte de los docentes de las escuelas privadas.

### 2.1.2. Nacionales

Un primer trabajo corresponde a Inca (2015) en su tesis titulada *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas*, cuya delimitación del tiempo de investigación correspondía a una duración de 6 meses y el objetivo principal consistía en: determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores y funcionarios en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015.

La investigación se enmarca dentro de un diseño no experimental porque no se ha manipulado ninguna de las variables dentro de las áreas de estudio. Es una investigación de tipo transaccional, puesto que la recolección de información se realizó en un momento y en un tiempo único (año 2015); y correlacional porque se determinó la relación entre las variables de estudio.

El universo de la investigación ha estado conformado por un total de 203 trabajadores de todo el nivel de personal que prestan servicios en la parte administrativa de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. El tipo de muestra a utilizarse es no probabilística, no aleatorio, por conveniencia, llegando a ser 104. Finalmente, el trabajo llegó a la siguiente conclusión: se desarrolla una buena gestión de talento humano, lo cual se apreciará en el desempeño laboral del trabajador, ya que si hay trabajadores motivados, entonces su ejercicio laboral será mejor. Por otro lado, también afirma la importancia de capacitar al personal de un centro de trabajo, de tal

manera que si se potencializa la capacidad del personal se estará brindando un mayor servicio de calidad.

Un segundo trabajo, Del Carpio (2015) en su tesis titulada *Relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los docentes de la Institución Educativa N. ° 2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac* el cual planteó como su objetivo general: establecer la relación que existe entre la gestión educativa con el liderazgo directivo en los docentes.

El tipo de investigación de es no experimental y, en cuanto a su diseño, es descriptivo-correlacional. El universo estuvo constituido por 90 docentes y el tamaño de muestra fue de 32 docentes.

Los instrumentos utilizados para la recolección de la información se seleccionaron de acuerdo con la naturaleza de la variable, con las características y necesidades para su medición, teniendo en cuenta dos instrumentos cuantitativos, los cuales han sido validados por expertos. El instrumento alcanza una validez del 87 %. De dicha investigación se llegó a la siguiente conclusión: la gestión pedagógica curricular si tiene relación significativa con el liderazgo directivo, ya que si el líder gestiona de manera organizada entonces habrá un desempeño de calidad.

Un tercer trabajo corresponde a Oscco (2014) cuya tesis titulada *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2014*, cuyo objetivo era conocer y describir el grado de importancia de la relación o repercusión de la gestión del talento humano sobre el desempeño laboral, y proporcionar las recomendaciones adecuadas para implementar estrategias, modelos, programas de gestión del talento humano; pero, sobre todo, aportar el insumo necesario para la adecuada toma de decisiones. Por esa razón, el diseño de su tesis fue no experimental de tipo transaccional correlacional, y tuvo un universo de población de estudio de 45 personas que laboran en la Municipalidad Distrital de Pacucha. Puesto que la población de estudio no es tan considerable, se trabajó con una muestra de 35 personas que laboran en la Municipalidad Distrital de Pacucha, entre gerente, subgerentes, jefes de oficina, asistente y otros trabajadores.

Las técnicas utilizadas fueron un conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investigó. Las técnicas utilizadas fueron: encuesta, prueba de evaluación, cuestionario, libreta de notas y ficha de evaluación de desempeño. Para llevar a cabo los análisis correspondientes se empleó la técnica de la estadística descriptiva e inferencial para cada variable, entre estas se tiene la distribución de frecuencias y los coeficientes de correlación, mediante el uso del paquete de software estadístico SPSS 21, que contiene los siguientes elementos: distribución de frecuencias, gráficas de barras y circulares, y coeficientes de correlación

De los resultados obtenidos se llegó a la siguiente conclusión: la Gestión del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo con el coeficiente de correlación de Spearman (0.552).

Una cuarta investigación de Juárez (2012) en su tesis titulada *Desempeño docente en una Institución Educativa Policial de la Región Callao*, cuyo objetivo consistió en: determinar el nivel de desempeño de los docentes de secundaria según el docente, el estudiante y el subdirector de formación general en una institución educativa policial de la Región Callao-2009. La investigación contó con un universo de 50 docentes, donde la población equivale a toda la muestra en estudio en el caso de los docentes, siendo esta no probabilística disponible. La investigación es de tipo descriptivo simple que consiste en ver cómo se manifiestan determinados fenómenos a través de un enfoque cuantitativo de diseño no experimental transversal y el instrumento fue diseñado por la autora de la tesis.

Los instrumentos tuvieron un índice de confiabilidad de 0.891, en el caso del cuestionario a los estudiantes, y 0.952 en la ficha de autoevaluación docente como se detalla en la ficha técnica. La prueba piloto fue realizada en la I.E. “República de Alemania” del nivel secundario perteneciente a la UGEL N° 1 de Villa el Salvador. Asimismo, se obtuvo un índice de confiabilidad de 0.941 en la ficha de heteroevaluación docente aplicada a 22 subdirectores de formación general de la UGEL 1, de dicha investigación se llegó a la siguiente conclusión: el desempeño de los docentes de secundaria según el docente, el estudiante y el subdirector de

formación general en una institución educativa policial de la Región Callao - 2009 tiene una elevada tendencia a presentar niveles buenos.

La quinta investigación a cargo de Mendoza (2011) en su tesis titulada *Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial en la red N° 9 – Callao*, tuvo como propósito establecer la relación existente entre clima institucional y desempeño docente en las instituciones educativas de inicial de la Red N° 9 - Callao. La investigación es de tipo descriptivo correlacional. El universo estuvo conformado por 253 docentes perteneciente a la red N°01 de Pachacútec en Ventanilla. La muestra de estudio fue aplicada a 45 profesores. Así mismo se aplicó un cuestionario a una muestra de 205 padres de familia para conocer su opinión sobre el desempeño docente de sus profesores. Se aplicó un cuestionario para cada variable en la escala de Likert, cuyo procesamiento de datos ha permitido obtener los siguientes resultados: a *nivel* general, existe una relación (0.537) significativa entre clima institucional y el desempeño docente. A nivel específico, existe una relación alta significativa entre comportamiento institucional (0.504) en capacidad organizacional (0.448) y en dinámica institucional (0.524). Llegando así a la conclusión: de que existe una relación significativa entre clima institucional, la capacidad organizacional y el desempeño docente, por lo que se concluye que a mejor capacidad organizativa mejor será su desempeño docente.

Otra investigación a cargo de Piña (2010) en su tesis titulada *El desempeño docente y su relación con las habilidades del estudiante y el rendimiento académico en la universidad particular de Iquitos, año 2010* cuyo objetivo principal consistió en: determinar la relación existente entre el desempeño docente con las habilidades del estudiante y el rendimiento académico en la Universidad Particular de Iquitos, año 2010. El estudio por la naturaleza del problema es de tipo no experimental, asume el diseño descriptivo correlacional. El universo de la investigación cuenta con 96 docentes y 817 estudiantes. Con respecto a la muestra, se obtuvo un muestreo estratificado en vista que existen 12 facultades con un número de estudiantes establecido, es decir, se obtuvo una muestra específica de cada facultad sumando 281 personas.

Con respecto al instrumento, el análisis de confiabilidad fue ejecutado a través de la corrida del SPSS-18, con el coeficiente Alfa de Cronbach, que es un coeficiente de 0 a 1, en donde 0 significa nula confiabilidad y una excelente confiabilidad, se considera como buen instrumento aquel que supera el 0.70. El instrumento utilizado en la presente investigación arrojó el 0.84, valor que se considera como bueno. Al concluir la investigación se llegó a la siguiente conclusión: la investigación determinó la relación entre el desempeño docente con las habilidades del estudiante y el rendimiento académico, siendo significativo, ya que guarda relación directa entre el desempeño docente con las habilidades del estudiante y el rendimiento académico en la Universidad Particular de Iquitos.

La investigación de García (2008) se tituló *La calidad de la gestión académica administrativa y el desempeño docente en la Unidad de Post-Grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM*.

El objetivo principal fue determinar la relación entre la calidad de la gestión académica administrativa y el desempeño docente según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM en el periodo 2007-I.

La investigación fue de tipo básico y de nivel descriptivo y correlacional (entre la calidad de la Gestión Académico-Administrativa y el Desempeño Docente). El diseño fue no experimental, y se utilizó el corte transversal porque se recogió la información en un solo momento y en un tiempo único. El estudio no se limitó a describir, sino que, además, permitió inferir de sus resultados hacia poblaciones mayores.

Se trabajó con una muestra probabilística de 106 personas en la que todos los estudiantes tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Se utilizó el método sistemático para obtener las unidades muestrales requeridas según el tamaño de muestra resultante. El universo de alumnos matriculados en las diferentes menciones de la maestría de la Facultad de Educación fue de 419 estudiantes, el nivel de confianza es del 95 % tomando un margen de error absoluto de 0.08 por motivos de factibilidad a la recolección de información en este tipo de encuestas relacionadas a alumnos ubicados en aulas y porque el valor del margen del error absoluto oscila entre 0.05 y 0.1.

El instrumento utilizado tiene una confiabilidad, mediante el Alfa de Cronbach, que indica en qué medida las diferencias individuales de los puntajes en un test pueden ser atribuidos a las diferencias “verdaderas” de las características consideradas. El coeficiente alfa promedio de Cronbach es alto para casi todos los subcomponentes, alcanzando un 96.9 % de fiabilidad. Al terminar la investigación se llegó a siguiente conclusión: la calidad de la Gestión Académico-Administrativa se relaciona significativamente con el desempeño docente según los estudiantes de maestría de la Unidad de Post-Grado Facultad de Educación de la UNMSM periodo 2007-I. Esta relación es significativa y alcanza un Nivel Aceptable de 37.5 %

El trabajo de Bedoya (2005) se tituló *La nueva Gestión de Personas y su evaluación de desempeño en Empresas competitivas*, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objetivo central es demostrar que la llamada función de recursos humanos está viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, convirtiéndose en un factor esencial para el logro de las ventajas competitivas de la empresa; por ello, el diseño de la investigación fue descriptivo, explicativo y correlacional, teniendo un universo de 530 trabajadores y la muestra de 230 trabajadores de las empresas WONG, IDAT, THE LINCCOLN ELECTRIC. El instrumento que se utilizó fue una guía de análisis documental.

De dicha investigación se llegó a la siguiente conclusión: la nueva concepción de los recursos humanos, y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad, ya que al tener una gestión de recursos humanos de calidad se incrementará la potencialidad del desempeño.

## 2.2.Bases Teóricas

### 2.2.1. En relación a la Gestión del Talento Humano

Hablar de Gestión del Talento Humano es traer al recuerdo los inicios de procesos administrativos, los cuales han evolucionado acorde a la necesidad y características de

un mundo globalizado. Las variadas prácticas de liderazgo, evidenciaban resultados mayormente poco favorecedores para los trabajadores y de un fuerte desgaste para los jefes. En la actualidad se observa a cada trabajador como fuente de talento y potencialidades que deben ser usadas para generar mayores ganancias, las cuales van más allá de lo monetario.

Un estudioso e innovador del tema propuesto es Chiavenato (2009) quien define la Gestión del Talento Humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Coincidimos en que la Gestión del Talento Humano, es un conjunto de acciones y procesos que deben ser pilares dentro de cualquier institución (sin importar los fines que esta persiga); ya que, el recurso humano, es fuente fundamental para el crecimiento y progreso de las mismas. Sobre los procesos que se mencionan, se deben tomar en cuenta que tienen cada uno de ellos objetivos claros y propios de la política laboral de cada empresa.

Por su parte, otra propuesta de investigación asegura que la gestión es “es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios, y la forma como se realizan estas acciones (estrategia - acción) y los resultados que se logran” (Yábar, 2013, pp. 21-22).

Se puede afirmar pues, que, para conseguir los objetivos de toda empresa o institución, se necesitan directivos que realicen una serie de estrategias, relacionadas y que sean parte de un proceso, enmarcadas en el conocimiento real de lo que tiene como misión la empresa. Los procesos mismos, implican que sean parte del planeamiento estratégico para la mejora continua y en el cumplimiento de la misión, visión y valores de la empresa. Esto solo puede darse, a través de la cultura de data (recojo de información), la cual permitirá que todo directivo cuente con información objetiva,

real y veraz del funcionamiento de su empresa y con ello la implementación de estrategias y/o proyectos, para conseguir sus objetivos trazados.

Otra definición es la de Fernández (2001) citado por Veras y Cuello (2005), quien afirma que:

La Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización (p.14).

La gestión del talento debe tener como objetivo conocer el potencial de las capacidades de su recurso humano, las cuales pueden ser tomadas para el mejor funcionamiento de la empresa. Las instituciones educativas que trabajan con el fin de satisfacer necesidades (cognitivas, emocionales, etc.) deben tomar en cuenta esta propuesta, con el fin de humanizar sus procedimientos de enseñanza y brindar un servicio de calidad, el cual puede generar una mayor satisfacción en relación con la producción.

Otra propuesta la define de la siguiente manera:

Es la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa (García, Sánchez, y Zapata 2008, p.16).

La Gestión del Talento Humano tiene como fin dar el equilibrio a cada instancia o estructura de la empresa. El equilibrio antes mencionado debe buscar satisfacer los intereses laborales y personales de cada miembro. Se debe tener en cuenta siempre que toda empresa que cuenta con un personal satisfecho y valorado, puede realizar procedimientos de producción que satisfagan a los directivos de la empresa y se obtengan los mayores beneficios.

Frente a estas definiciones, aparecen interrogantes como ¿qué procesos o acciones permiten el cumplimiento de la gestión del talento humano? Una propuesta es la siguiente:

- a) Procesos dentro de la Gestión del Talento Humano
- b) Análisis y descripción de puestos.
- c) Reclutamiento y selección de personal.
- d) Contratación de candidatos seleccionados.
- e) Orientación e integración de nuevos funcionarios (inducción).
- f) Administración de cargos y salarios.
- g) Incentivos salariales y beneficios sociales.
- h) Evaluación del desempeño de los empleados.
- i) Comunicación con los empleados.
- j) Capacitación, desarrollo personal y organizacional.
- k) Mejora el clima organizacional.
- l) Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

Lizano (2014, p. 20)

El investigador sugiere que se tome en cuenta estos procesos para liderar una gestión centrada en el potencial, habilidades y capacidades de los colaboradores. Todas las empresas deben realizar estos procesos que permiten reconocer las características de su recurso humano, las cuales deben ser lo más cercanas a los objetivos que persigue la empresa.

Otra propuesta relacionada a los procesos de la Gestión del Talento Humano según Chiavenato (2002) citado por Prieto (2013): plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño), en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos (p. 24).

La Gestión del Talento Humano es un conjunto de acciones debidamente organizadas y sistemáticas que permiten el reconocimiento de las habilidades, talento y capacidades de los colaboradores de la empresa. Estos procesos deben estar enmarcados en el planeamiento estratégico que busquen la mejora de la organización y con ello el logro de objetivos.

#### 2.2.1.1. Dimensiones de la Gestión del Talento Humano

Existen muchas propuestas en relación con la variable en mención; sin embargo, las elegidas para el presente proyecto, fueron tomadas de la propuesta de Casa (2015) cuya mención fue *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2015*.

##### 2.2.1.1.1. Selección de Personal

Casa (2015, p. 44) afirma que “La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”.

Toda empresa siempre está a la búsqueda de óptimos resultados para ello debe ser capaz de reconocer la habilidades, talentos o competencias de sus colaboradores. La selección de personal es el paso inicial para los procesos de gestión del talento humano, el cual permitirá que la empresa pueda insertar al personal que califique no solo por su capacidad laboral, sino también que puedan adecuarse a la política, visión, misión y valores de la misma. Todo directivo debe crear procesos que sean confiables y objetivos con la finalidad de asegurar la inserción de un personal que brinde la mayor producción.

Sobre esta dimensión tenemos la propuesta de la investigación propuesta por Ulloa (1999) citado por Coronel & Fárez (2010, p. 24) quienes afirman que “Es aquel

procedimiento técnico mediante el cual se pretende descubrir y medir los atributos personales o competencias con el fin de determinar qué candidatos se encuentran en mejores condiciones para desempeñar determinadas actividades”.

El proceso de selección de personal implica la discriminación de habilidades o talentos de cada postulante y que estas se acomoden a las diferentes funciones a realizar en la organización a la que se postula. Este es un proceso que debe implicar una serie de protocolos con el fin de tener un filtro y darle objetividad al proceso en sí.

Sobre este tema se tiene que “la selección del personal forma parte del proceso de provisión de persona, viene luego del reclutamiento. Este y la selección de persona son dos fases de un mismo proceso. Consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por lo tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de oposición, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva” (Chiavenato, 2001, p. 238).

Donde se propone que, previo a la selección del personal para la organización, es necesario anticipar mediante un filtro, el cual se llama reclutamiento. Esta sería una primera etapa para poder distinguir con mayor facilidad las habilidades y talento de los postulantes al puesto de trabajo. Tanto el reclutamiento y la posterior selección, son procesos muy relacionados, donde cada postulante podrá mostrar el talento sometido a patrones o acciones que muchas veces implica el maximizar su potencialidad.

También podemos tomar el aporte de la investigación de Alles (2008) citado por Campos & Farfán (2013, p. 34) quien asegura que la selección de personal es una “actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización”.

El proceso de selección permite medir el nivel de desarrollo de las habilidades de un postulante a un puesto de trabajo en la organización. De esta manera, se puede visualizar en la actividad que podría desenvolverse mejor.

Entonces, la selección de personal es un proceso que es necesario para toda organización, ya que, permite poder elegir a los candidatos que se desenvolverá mejor en un área determinada. Es por ello de gran importancia que este proceso sea lo más objetivo posible para obtener resultados que concuerden con la realidad, y se vean beneficiados todos los miembros de la organización. Estos procesos dentro de las escuelas deben tener filtros finos que permiten seleccionar elementos que realmente favorezcan los procesos educativos, siendo una acción objetiva, que, si no se cumplen, pueden traer consecuencias dramáticas para todo un sistema educativo.

#### 2.2.1.1.2. Capacitación y Desarrollo

El siglo XXI es conocido como el siglo del conocimiento. Esto se evidencia en los diversos aspectos de la vida en sociedad: empresas, escuelas, el comercio, etc. necesitan contar con colaboradores que estén a la vanguardia de las nuevas propuestas o tendencias académicas, haciendo uso de la ciencia o tecnología.

Una definición propuesta es:

La capacitación es el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. (Casa, 2015, p. 48)

Toda empresa, si desea obtener la máxima ganancia, debe de invertir en la preparación de sus colaboradores. El potencial destacado para ser parte de la selección debe ser potenciado con el aprendizaje continuo en relación al cargo o función que cumple.

Sobre la capacitación Blacke (s. f.) citado por Hernández & Cruz (2014) tenemos argumentos que sostienen que “las organizaciones descubren las dificultades que tienen para llevar adelante sus proyectos si no incorporan como una actividad propia la formación y actualización de sus propios recursos humanos” (p. 31).

Toda empresa que invierte en la formación continua de su personal, tiene como objetivo que, esta, crezca y obtenga los mayores beneficios. Es decir, lo que prima para

todo empresario es la mayor producción con indicadores de calidad. Es pues, importante que toda empresa tenga en sus filas un personal que sea dinámico y acepte nuevas propuestas, en relación con sus tareas o responsabilidades adquiridas en su centro de labores.

Moreno (1999) señala que “la capacitación consiste en la teoría y los conocimientos necesarios para el trabajo a desarrollar. El adiestramiento consiste en la práctica de lo aprendido, y es necesario en toda clase de trabajos. La palabra adiestramiento significa adquirir destreza.” (p. 14).

De esta manera la capacitación consiste en convertir a una persona en un elemento apto para que su trabajo pueda rendir una mayor producción y que la empresa pueda obtener los máximos beneficios. Cuando se capacita cualquier elemento de la empresa se deben tener en cuenta los conocimientos teóricos y convertirlos a través de la práctica constante.

Chiavenato (2008) dice

Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. (p. 371)

El autor considera que la capacitación es fuente de utilidad en el sentido que se puede asegurar que el personal con el que se cuenta en la empresa, sea capaz. Debemos considerar que la capacitación puede ser humanizada en el momento que le permite a cualquier profesional mejorar la presentación de sus virtudes o talentos.

Podemos afirmar que la capacitación es dar destreza a cada colaborador, agregándole un valor a su trabajo y permitiendo que este, sea un aporte para la empresa, ya sea en la productividad o calidad. Por consiguiente, toda empresa debe tomar en cuenta que se debe invertir en el crecimiento de cada colaborador, reconociendo su talento, los cuales al ser detectados pueden aportar más a la empresa, generando mayor valor a la

misma. Las escuelas son los centros que exigen que cada uno de sus docentes o personal en general estén en constante capacitación y actualización para brindarle el mejor servicio a la comunidad educativa en general: la escuela es humana y por ello mismo, se encuentra en una vorágine de cambios constantes.

#### 2.2.1.1.3. Carrera Profesional

Todo profesional busca su crecimiento, esto se entiende como cargos y deberes. Las empresas reclutan a sus colaboradores con la finalidad de rescatar sus habilidades o talento con el fin de obtener el máximo beneficio para obtener mayores logros. Al respecto Casa (2015) afirma que la carrera profesional está “vinculado a la evolución de las personas en el seno de una organización” (p. 50).

La gestión permite que todo colaborador de la empresa pueda seguir creciendo o ascendiendo dentro de la colaboración de la misma. Se puede considerar una evolución como la asimilación de nuevas y complejas funciones. Debe quedar en claro que, para poder proseguir con una carrera profesional, el personal debe estar capacitado y haber demostrado ser un elemento capaz de brindar, mediante sus propuestas y acciones, el máximo beneficio para la misma.

Chiavenato (2008) afirma que las empresas “exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias” (p. 414). Por eso mismo todo colaborador que busca la adquisición de nuevos conocimientos o fortalecer habilidades y talento, lo cual se convierte en un elemento que fortalece los pilares de la empresa. La dirección empresarial no solo debe limitarse al simple aprendizaje, sino al crecimiento personal y humano.

El desarrollo profesional va de la mano con el fortalecimiento de la ética, lo que se hace necesario; ya que, este es un pilar de toda empresa en su relación con la sociedad. Es por ello que De La Peña (2014), asegura que “Los valores en determinadas ocasiones son establecidos por la organización, en la que cada director y los miembros de la organización se convierten en las guías y en los mediadores para el desarrollo de los mismos dentro de la empresa” (p. 11).

Es importante que toda empresa y sus líderes sean capaces de poder consolidar como un pilar, una serie de valores y códigos éticos, los cuales pueden responder a los objetivos, la misión o visión empresarial. Esto con la finalidad de proteger y fortalecer la interrelación entre los colaboradores. Toda carrera profesional debe involucrar el respeto por el código ético de la empresa.

Por su parte Schiavoni (2006) citada por Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2009) asegura sobre los valores que “son el núcleo de toda cultura empresarial aportan sentido de dirección, líneas directrices a una labor diaria, definen el carácter fundamental de la organización son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo, sin lugar a dudas los valores son parte fundamental para el ser humano que dignifican cuando expresa: sabiduría, prudencia, honestidad, gratitud, veracidad, solidaridad, nobleza, paz y amor” (p. 14).

La investigadora propone que la consideración hacia la consolidación de los valores en la empresa, sobrepasa la construcción de un clima laboral positivos, sino que permite que el hombre fortalezca su dignidad y permite que el desarrollo del trabajo se dirija de forma ordenada y correcta hacia su meta.

La carrera profesional se puede definir como el crecimiento laboral a través de la demostración de las habilidades de cada elemento de la empresa. Este debe estar sustentando en la calidad de la producción, respetando los códigos éticos y en la adquisición de nuevos aprendizajes, que permitan que la empresa se vea beneficiada. Todo elemento dentro de una empresa debe participar dentro de la carrera profesional, que la misma le ofrece. Es innegable que la exigencia de una escuela debe estar enmarcada en la adquisición de nuevas funciones y así buscar el bien para toda la comunidad educativa.

El presente trabajo de investigación se tomará en cuenta la propuesta de Casa (2015), el cual presenta el mismo tipo de estudio y consideramos que sus dimensiones nos permitirán conseguir los objetivos trazados.

Las dimensiones de selección de personal, capacitación y carrera profesional son elementos importantes que pueden brindar evidencias sobre la Gestión del Talento

Humano en una institución educativa. Es interesante, además, el instrumento que utiliza, siendo un cuestionario, de fácil aplicación y entendimiento, para así poder tener resultados objetivos reales que cumplan con las finalidades de nuestra investigación.

### 2.2.2. Desempeño Docente

Se sabe que, uno de los factores para mejorar la calidad educativa es, un buen desempeño docente y que ello logrará un futuro mejor en dicho ámbito. En los últimos años venimos padeciendo una crisis en la educación, lo cual se evidencia en las pruebas internacionales y nacionales. Cabe unas preguntas ¿cuáles son los parámetros que tenemos que seguir para mejorar la calidad educativa y el desempeño docente en nuestro país? ¿Realmente todos los docentes del Perú conocen los indicadores que establecen un buen desempeño docente?

Valdés (2000) citado por (Tejedor, 2012, parr.12) define que “la evaluación del desempeño docente es una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente”.

El mejor termómetro para medir el desempeño docente es el evidenciar el aprendizaje de los estudiantes y así mismo evidenciar las competencias que desarrollan en clase, ya que si los estudiantes logran desarrollar las competencias planteadas entonces estaremos afirmando que existe un buen desempeño docente.

Díaz (2009) citado por Juárez (2012) afirma que “las buenas prácticas de trabajo en el aula, la colaboración con el desarrollo institucional y la preocupación por la superación profesional” (p.23) son características primordiales del docente. Un docente siempre debe estar a la vanguardia de la evolución de la educación preparándose con los últimos estándares educativos y así poder potencializar el aprendizaje de los estudiantes, desarrollando en ellos capacidades y competencias. De esta manera, se forman estudiantes preparados para la vida.

Montenegro (2003) citado por Dávila (2013) señala que "el desempeño docente es el conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo el proceso de formación de los niños y jóvenes a su cargo" (p.40); ya que, el logro del aprendizaje significativo de un estudiante es el claro reflejo del trabajo profesional del docente, de la interacción del docente con sus estudiantes y de la vocación y motivación que un docente pueda tener. Es decir, como el docente motiva, usa estrategias didácticas, etc. Para lograr el aprendizaje de los estudiantes, un docente debe ser un mediador que ayude al estudiante a construir su propio aprendizaje, y ello se evidencia en el día a día en el aula.

Por otro lado, el desempeño docente no solo debe abarcar su capacidad de transmisión de los conocimientos, sino generar competencias valiéndose para ello de su creatividad. Entonces, un docente de calidad se puede evidenciar en todos los ámbitos, tenga o no tenga recursos. Es por ello que el desempeño docente no solo se evidencia en cuánto memoriza un estudiante, sino en su ejercicio en instituciones educativas con las mejores herramientas, ya que un buen docente siempre lleva la creatividad.

Vásquez (2009) citado por Juárez (2012) afirma que el desempeño del docente "se entiende como el cumplimiento de sus funciones: este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva" (p.23). Entonces es elemental que un docente cumpla con su función como profesional, pensando en el desarrollo académico de los estudiantes y tomando en cuenta todos los entornos mencionados.

También, Bretel (2002) citado por Juárez (2012) afirma que "La misión educativa específica del docente es, contribuir, desde los espacios estructurados para la enseñanza sistemática, al desarrollo integral de las personas, incorporando sus dimensiones biológicas, afectivas, cognitivas sociales y morales". (p.29)

Entonces, la formación docente determinará las capacidades y competencias que desarrolle el educador, por otro lado, el desempeño también es influenciado en gran

parte por las expectativas del docente como trabajador, sobre la valoración que le dan a su labor. Es decir, el desempeño docente va de la mano de la motivación intrínseca y extrínseca que este reciba, es decir, un docente para poder desarrollar a plenitud su potencial necesita estar motivado, de lo contrario se presentarían dificultades, por esa razón la función de la Gestión de Talento Humano ayuda a optimizar el desempeño docente.

Valdés (2006) citado por Palomino (2012) señala que, “el desempeño de un profesor es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, emocionalidad” (p.32). Entonces el desempeño docente permite conocer la evolución del proceso académico de los estudiantes y por consiguiente evidencia el profesionalismo y vocación de los docentes, su responsabilidad laboral, y su preocupación por el crecimiento de la calidad educativa. El desarrollo de los campos temáticos, señala que “los docentes son pieza clave para conformar una educación de calidad”. Pérez (2007) citado por Palomino (2012, p.33).

Angrist & Guryan (2008) citado por Palomino (2012, p.33), sostienen que la “calidad educativa depende en definitiva de la calidad de las personas que lo desempeñan. Enfatiza que la razón de una buena institución de enseñanza radica en la calidad de su rendimiento docente”. Por esa razón, nuestro país está pasando por una reforma educativa para así poder mejorar la calidad de formación de los docentes, ya que, si tenemos docentes capacitados, entonces se podrá evidenciar un buen desempeño y por consiguiente el aprendizaje de los estudiantes.

Gutiérrez, (2003) citado por Dávila (2013) aporta diversas perspectivas de análisis acerca del desempeño docente, y para ello usó el enfoque predominante empírico, donde consideró las siguientes dimensiones:

- Didáctica (procedimientos de enseñanza, dominio de la materia, y empleo de técnicas).
- Personalidad (comportamiento ético, cumplimiento, orden).
- Motivación (generación de expectativas, participación en clase, reforzamiento de interés). (p.41)

Cada año la educación viene evolucionando y con ello evolucionan las corrientes pedagógicas, en la actualidad ya no se educa para obtener conocimiento sino para desarrollar competencias, por ello es importante que el docente sea constructivista, es decir: promueve que el estudiante construya su propio aprendizaje. Por eso el docente debe ser didáctico, debe tener personalidad, y debe ser motivador.

Para Picón (2005: 188) citado por Dávila (2013, p.34) la educación tiene calidad cuando están debidamente implantados los procesos y los componentes vinculados al desarrollo educativo. Al respecto señaló los siguientes procesos:

- La investigación e innovación educativa
- El desarrollo curricular
- El desarrollo metodológico
- Las estrategias educativas
- La formación y capacitación docente y administrativo
- Los textos, los materiales didácticos, los recursos informáticos y los recursos de aprendizaje, además de ciertos factores que inciden en la calidad de la educación.

Un docente debe ser un profesional completo, es decir, debe estar en constante capacitación e investigación para poder responder a los nuevos estándares del currículo nacional, debe tener metodología para que su enseñanza sea eficaz utilizando siempre estrategias didácticas para que sus estudiantes puedan desarrollar un aprendizaje significativo.

En relación a la evaluación del desempeño docente, Guerrero (2008) citado por Juárez (2012, p.25) manifiesta que “la evaluación se orienta a describir características medibles y visibles que se obtienen generalmente de documentos del quehacer docente en el aula”.

No hay mejor manera de evaluar a un docente viendo cómo sus estudiantes aprenden, ya que, si ellos logran un aprendizaje significativo, entonces el docente estará cumpliendo su misión, es decir, estará llegando a la meta propuesta, que es educar.

En el Perú existe una falta de cultura de evaluación docente, ya que muchos docentes creen que evaluar es únicamente fiscalizar; sin embargo, hoy en día evaluar a un

docente también sirve para poner a luz sus potencialidades. Evaluar nos permite analizar el avance del docente con respecto al aprendizaje de los estudiantes, por ello es importante una evaluación integral.

Por su parte, Castro (1999) citado por Dávila (2013, p.44) señala que "la evaluación integral abarca las áreas intelectual, motivacional, moral, laboral y la autoevaluación, así como su connotación política e ideológica. La evaluación integral obliga a una mejor preparación de los docentes y una participación más activa de los estudiantes". El docente debe ser un profesional integral, es decir, debe conocer muy bien el campo en el que se desarrolla, ya sea en el aspecto intelectual como en el aspecto moral y ético.

Montenegro (2003) citado por Piña (2010, p.19) considera que "El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente, porque se considera que el trabajo docente es el principal factor que determina el aprendizaje de los estudiantes". Es decir, para mejorar nuestro sistema educativo, es muy importante la constante evaluación, ya que este es un termómetro, el cual nos ayuda a conocer el nivel logrado de nuestros educadores, ya que ellos son agentes importantes para el porvenir educativo de nuestro país, con docentes capacitados, conocedores y comprometidos con el avance educativo, tenemos garantizado un gran progreso en el futuro de nuestros estudiantes.

Por otro lado, Schulmeyer (2002:27) citado por Dávila (2013, p.55) señala que "la evaluación docente no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado".

Muchos docentes le tienen temor a la evaluación pues tienen la creencia que más que una evaluación es una fiscalización. Hoy en día las evaluaciones, más allá de observar el nivel de un docente, buscan conocer sus fortalezas, y evidenciar oportunidades de mejora.

En conclusión, para mejorar la calidad educativa y lograr el aprendizaje significativo de los estudiantes, es indispensable que el docente tenga un buen desempeño, tenga vocación, motivación intrínseca y extrínseca, ya que, si hay docentes con preparación de calidad, habrá estudiantes con aprendizajes de calidad.

#### 2.2.2.1. Dimensiones del desempeño docente

Existen muchas propuestas de diferentes autores sobre dimensiones del desempeño docente. Cabe recalcar que para esta investigación se tomarán las dimensiones planteadas por la tesis de Juárez (2012), cuya mención fue, *Desempeño docente en una institución educativa policial de la región Callao*, la cual se basó en los parámetros del Ministerio de Educación del 2007.

La propuesta de Valdés (2003) citado por Dávila (2013, p.87), se basa en las siguientes dimensiones:

- Capacidades pedagógicas: basada en toda la preparación docente, desde la programación anual, elaboración de unidades y sesiones de clase, ya que un docente debe conocer a profundidad la planificación de su clase.
- Emocionalidad: una de las características relevantes del docente es la motivación intrínseca y la vocación de ser maestro, ya que si tiene vocación entonces está motivado, por ello preparará sus clases con emoción, Se sabe que el aprendizaje se consolida con la emoción, así que si tenemos docentes emocionados, también tendremos estudiantes motivados, y por consiguiente estudiantes adquiriendo un aprendizaje significativo.
- Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales: un docente de calidad deber ser responsable, ya que muchas veces es el ejemplo de toda su clase. Se sabe que la responsabilidad es uno de los valores más importantes del docente y de ello depende que se cumpla sus objetivos.
- Relaciones interpersonales: un docente es sociable por naturaleza, vive en constantes relaciones interpersonales, con sus colegas, pero sobre todo con sus estudiantes, ya que vive día a día con ellos. Por esa razón un docente debe conocer

las características de sus estudiantes y conocer las estrategias que debe usar para lograr el aprendizaje de los estudiantes.

Entonces, las capacidades pedagógicas, la emocionalidad, la responsabilidad y desempeño laboral, y relaciones interpersonales, son relevantes para optimizar el desempeño docente ya que cada uno de ellos cumple una función específica, el tener conocimiento pedagógico, el tener vocación, el ser un buen profesional responsable, y el ser sociable y comunicativo, son piezas claves para el desempeño docente, el cual se evidenciará en el aprendizaje de los estudiantes.

La propuesta de Rueda y Landesmann (1999), citado por Juárez (2012, p.25) considera las siguientes dimensiones para los docentes:

- Dominio de la asignatura
- Estructuración de objetivos y contenidos
- Organización de la clase
- Claridad expositiva
- Cualidades de interacción
- Evaluación del aprendizaje

Un docente debe conocer enteramente el tema de la asignatura, así como tener claro los objetivos de la clase y su organización. Por consiguiente, debe completar estas dimensiones con una buena claridad para transmitir los contenidos e interactuar con los alumnos en el desarrollo de la clase. Finalmente, la evaluación del aprendizaje no será compleja.

Para esta investigación hemos tomado en cuenta la propuesta de Juárez (2012), cuyas dimensiones se ajustan a los objetivos y características de las instituciones educativas.

#### 2.2.2.1.1. Planificación del trabajo pedagógico

La planificación del trabajo pedagógico hace referencia a toda la preparación del docente para el proceso de enseñanza aprendizaje, desde su preparación como

profesional en función de estrategias, habilidades, competencias y conocimientos hasta la preparación de programación curricular, programación anual, unidades, sesiones y sílabos, ya que un docente siempre debe planificar y preparar sus clases.

Un docente debe poseer capacidades pedagógicas para poder aportar en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Dávila (2013,p. 72) manifiesta que las capacidades pedagógicas están referidas al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que ha de ser capaz de desplegar el educador, independientemente del área de conocimiento, a fin de que sus estudiantes desarrollen competencias fundamentales como la comunicación, el razonamiento crítico, la resolución de problemas; así como habilidades para pensar en forma independiente, tomar iniciativas y trabajar en equipos; en definitiva, para que desarrollen su capacidad para aprender.

El Ministerio de Educación de Chile (2001), citado por Bretel (2002, p.7), señala que es indispensable precisar cuál es la misión educativa específica del docente y en ese contexto, cuáles son los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que corresponden a esas tareas. Su misión es contribuir al crecimiento de sus alumnos y alumnas, incorporando sus dimensiones biológicas, afectivas, cognitivas, sociales y morales.

El Ministerio de educación del Perú (2007) apunta que “la planificación y organización del proceso de enseñanza-aprendizaje, incluye los conocimientos curriculares que el docente imparte, así como los principios y capacidades pedagógicas que se requiere para lograr que los estudiantes tengan aprendizajes de óptima calidad considerando sus características socioeconómicas, culturales y personales” (p.13). Un docente debe conocer con claridad cuál es su misión como profesional es decir conocerse a sí mismo, ya que su misión es aportar a la humanidad, al desarrollo de potencialidades de los estudiantes, los cuales son el presente y el futuro del país.

Nieves (2000) citado por Dávila (2013, p.73) en relación con las capacidades pedagógicas del docente, señala:

- Motivación: pues un docente siempre debe estar motivado y transmitir la motivación y emoción a sus estudiantes. Un estudiante motivado es un aprendizaje logrado.
- Dominio del contenido: el docente, además de motivador, debe conocer el campo temático que viene desarrollando en su clase; debe ser un experto en la materia, de tal manera que si tiene los conocimientos claros podrá generar estrategias para sus estudiantes.
- Habilidades para enseñar: sumándose a la motivación y al dominio de contenidos, está las habilidades para enseñar, ya de nada valdría, la motivación y el conocimiento si no se sabe cómo transmitirla de manera adecuada a los estudiantes, por ello es de vital importancia las habilidades para enseñar, el cual se basa en las estrategias que usará el docente para lograr el aprendizaje de sus estudiantes, como contextualizar los campos temáticos.

La educación no solo se rige a una buena infraestructura, materiales o recursos de apoyo, que de cierto modo son importantes, pero que, en sí, la esencia de este, dependerá de la iniciativa, creatividad, capacidad e interacción de la persona que esté al frente del proceso enseñanza-aprendizaje que es el facilitador, es decir, el docente. Entonces se puede afirmar que para lograr que todos los niños aprendan, los docentes necesitan también el apoyo de un sistema de planes de estudios y de evaluaciones adecuadas, que preste especial atención a las necesidades de los niños en los primeros grados, que es cuando los más vulnerables corren el riesgo de abandonar la escuela.

Como también es de vital importancia que la formación docente se base en cimentar profesores con base constructivista y no conductistas, ya es hora de formar seres humanos capaces de analizar y reflexionar porque la educación basada solo en conocimientos es obsoleta. La formación de los maestros no se limita a actividades destinadas a preparar a las personas para sacar adelante un plan de estudios y obtener resultados concretos de aprendizaje, sino que también debe favorecer la comprensión del ámbito social y cultural.

Por otro lado, parte de la planificación del trabajo pedagógico es la búsqueda de estrategias y recursos didácticos para ponderar y desarrollar el aprendizaje de los

estudiantes. Como manifiesta Espinoza (2006) que considera dentro del campo de la educación, la pedagogía y la didáctica, la forma cómo se conduce el proceso educativo y específicamente el proceso de la enseñanza y aprendizaje y para ello se vale precisamente de los métodos, técnicas, procedimientos, formas, modos, principios didácticos, recursos, medios y materiales educativos.

Es necesario que un docente utilice estrategias didácticas para desarrollar su clase y conseguir que los estudiantes logren desarrollar competencias y capacidades. Una clase sin estrategias didácticas se vería vacía, y solo sería una transmisión de conocimientos.

Ausubel (s. f.) citado por Mendoza (2011) afirma que “El aprendizaje es significativo cuando los nuevos conocimientos se incorporan en la estructura cognitiva del alumno esto sucede cuando los nuevos conocimientos se relacionan con los antiguos conocimientos” (p.23).

El docente ya no es más el protagonista del aprendizaje, sino que ahora son los estudiantes los que consolidan su aprendizaje mediante la experiencia, es decir, construyen su propio aprendizaje, por esa razón los docentes deben elaborar estrategias didácticas que vayan de la mano de los nuevos paradigmas de la educación. Por consiguiente, un docente planificado siempre logrará los objetivos que se plantea, ya que la planificación es la columna vertebral del desarrollo de competencias en los estudiantes. Un docente que no está planificando, hará una clase improvisada y por ello no podrá responder a los objetivos de su clase, de tal manera que los estudiantes no logran un aprendizaje significativo.

#### 2.2.2.1.2. Gestión de procesos de enseñanza y aprendizaje

La gestión del proceso de la enseñanza y aprendizaje es de vital importancia, un docente debe ser el gestor de un aprendizaje significativo de sus estudiantes, El Ministerio de Educación del Perú (2007) citado por Juárez (2012), afirma que “la gestión comprende el entorno del aprendizaje y el clima en el aula donde interactúan los estudiantes entre sí y con el docente” (p.26). Para lo cual es de vital importancia la emocionalidad de los docentes de la que nos hablaba Valdés (2004) ya que la

emocionalidad es una dimensión clave en la práctica docente; es necesario, enseñar y aprender a convivir para mejorar la convivencia de la comunidad escolar.

A ello se le suma la vocación que el docente pueda tener, ya que esta influye en gran capacidad a la emocionalidad docente, asiste motivado a sus sesiones de clase, de tal manera que transmite con emoción los conocimientos a los estudiantes, logrando así un aprendizaje significativo y encontrando así un ambiente favorable en el aula. Los ambientes de aprendizaje deben proporcionar a los estudiantes elementos esenciales que propicien una enseñanza que estimule el desarrollo de habilidades y competencias valiosas para toda la vida.

Para Batista (2001), citado por Villegas (2015) nos dice que “La gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo” (p.10). Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje. Es decir, el docente como profesional debe gestionar día a día cada estrategia que utilizará para lograr el aprendizaje significativo de sus estudiantes.

Según el marco de las buenas prácticas pedagógicas del Ministerio de Educación de Chile (2008) citado por Juárez (2012, p.27) esta dimensión se basa en dos dominios en dos dominios:

El primero hace referencia a la creación de un ambiente propicio para el desarrollo del aprendizaje, ya que estos favorecen la adquisición de competencias por parte de los educandos, de ahí que debemos establecer el ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades de enseñanza-aprendizaje, atendiendo a las características o recursos que estas necesiten para su efectivo desarrollo. Esto también involucra establecer las relaciones interpersonales con toda la comunidad educativa, ya que es el canal de comunicación entre ellos. Es imposible lograr un aprendizaje significativo si no existe una relación interpersonal entre docentes y estudiante, pues comparten el aula día a día, por ello debe existir una concepción de comprensión y comunicación. Como Medina (1992, p.5) señala que "del tipo de relaciones interpersonales que mantenga los miembros de la organización, del sistema de comunicación que establezcan, de la

cohesión que se genere entre ellos va a depender, en gran parte, su nivel de satisfacción en el trabajo".

El segundo se refiere a la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes toma aspectos involucrados en el proceso de enseñanza que posibilitan el aprendizaje significativo de los alumnos (p.11).

El docente como líder debe gestionar las estrategias de enseñanza que utilizara para lograr el aprendizaje de sus estudiantes, ya que estas son, experiencias o condiciones que el maestro crea para favorecer el aprendizaje del alumno. Las estrategias de enseñanza se encuentran involucradas en la promoción de aprendizajes significativos a partir de los contenidos escolares; en el primer caso el énfasis se pone en el diseño, programación elaboración y realización de los contenidos a aprender por vía oral o escrita (lo cual es tarea del docente) y en el segundo caso la responsabilidad recae en el estudiante. (MINEDU, 2014)

Por su parte, la teoría del campo vital, Kurt (2000) citado por Mendoza (2011, p.13) afirma que "Donde las personas perciben el ambiente en el cual se encuentran en grado de desarrollo, su personalidad, sus conocimientos y en una situación inestable la vuelve estable" Por lo tanto, es a partir de allí que todo comportamiento es una función del espacio vital, es decir que responde o depende de factores como la motivación y otros elementos psicológicos de las personas y ello es parte de la gestión de procesos de enseñanza aprendizaje.

Jean Piaget (s. f.) citado por Mendoza (2011, p.13) afirma que "El maestro es el promotor del desarrollo y de la autonomía de los alumnos, su rol más importante es promover un ambiente de reciprocidad, de respeto y autoconfianza para el niño promoviendo también que construyan sus propios valores morales."

Por su parte, el histórico cultural Vygotsky. (S. f.), citado por Mendoza (2011, p.13) considera el aprendizaje como un mecanismo fundamental del desarrollo en donde la interacción social se convierte en el motor del desarrollo, el cual es parte de la gestión del proceso enseñanza aprendizaje, en esta interacción intervienen mediadores que guían al niño a desarrollar sus capacidades cognitivas y es el docente quien debe

gestionar y liderar el aula para que exista una interacción entre docente y estudiante, lo cual aportará a lograr el aprendizaje significativo de los estudiantes.

En síntesis, un docente es un líder, es un gestor ya que día a día gestiona el trabajo en el aula, creando ambientes favorables para los estudiantes, generando la empatía académica y el respeto en el aula, logrando así una armonía entre docente y estudiantes, el docente es un gran gestor y constructor de un buen clima en el aula.

#### 2.2.2.1.3. Responsabilidades profesionales

Una de las características relevantes del docente es la responsabilidad profesional, ya que un docente siempre debe estar comprometido con su misión educadora y con el aprendizaje de los estudiantes. Un docente de calidad nunca deja de profesionalizarse y siempre está a la vanguardia de los nuevos estándares de la educación, innovando y desarrollando competencias para mejorar el proceso de aprendizaje.

El desarrollo profesional en un sentido amplio se relaciona con el progreso de una persona y su evolución profesional. En otras palabras, se refiere al crecimiento que alcanza un docente como resultado de su experiencia, capacitación y preparación constante.

Todo profesional sabe que al finalizar la carrera que eligió no termina el camino de la profesionalización; el aprendizaje es constante, es decir, un profesional siempre debe estar actualizándose a los nuevos estándares que se presentan producto de la evolución psicológica del ser humano. Al respecto el MINEDU señala que “El cumplimiento de responsabilidades laborales y profesionales previamente definidas. Estas corresponden al compromiso del docente con los procesos de aprendizaje, el afán de superación profesional, la capacidad para reflexionar sobre su práctica y la de sus colegas” (MINEDU, 2007, p.13).

EL Ministerio de Educación de Chile, tomado por Stegmann (2006) citado por Juárez (2012, p.27) afirma que las responsabilidades profesionales implican la reflexión sobre la práctica docente en el aula, así como las relaciones profesionales que el docente desarrolle con sus colegas, manejando información actualizada sobre su profesión. Por

ello los profesores deben ser tratados como profesionales y animados a ejercer su liderazgo en los procesos educativos. El seguimiento de las mejoras e innovaciones introducidas debería ser sostenido y duradero en el tiempo para que la mejora y el cambio tengan lugar. Es importante que el desarrollo profesional se sitúe en la práctica docente cotidiana. Y es fundamental centrarse en el conocimiento profesional directo que los profesores tienen, y a partir de ahí, profundizar en nuevas estrategias de organización curricular.

Entonces se puede concluir entendiendo que el desarrollo profesional debe considerarse un proceso continuo y dilatado en el tiempo, que comienza en la formación inicial y finaliza cuando el profesor se jubila. Por tanto, las políticas educativas que lo contemplan deben considerar estas circunstancias, y en muchos casos repensar la formación de profesores, el trabajo que realizan y la evolución de su labor. En este sentido, puede tener un impacto importante en la implementación de las reformas educativas y el aprendizaje de los alumnos.

### 2.3. Definición de términos básicos

#### 2.3.1. Gestión de Talento Humano

La gestión del talento humano es conocida como la gestión del capital humano, sistema de información del recurso humano o sistema gestión de recursos humanos. Las organizaciones que se involucran en la gestión del talento humano son estratégicas e intencionadas para buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover, y movilizar a los empleados en la organización. (Cevallos, 2013, p.14)

#### 2.3.2. Desempeño docente

Ortiz (2015) menciona que el desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal. Se hace necesario el análisis y la

evaluación del desempeño docente desde la cotidianidad, de un modo concreto y encarnado (p.37).

### 2.3.3. Capacidades

Las capacidades son entendidas como una etapa superior de desarrollo de los procesos psíquicos; una particularidad psicológica que diferencia a un individuo de otro, cualifica la personalidad en la ejecución de las tareas y como una formación psicológica en la que se sintetizan otras particularidades de la personalidad. Se caracterizan como una formación que es síntesis en la personalidad y a la que le son propias formas peculiares de desenvolvimiento de los procesos psíquicos generalizados, condicionan el éxito en la actuación del individuo. (Dusú, Sánchez y Suárez, 2017, p.31)

### 2.3.4. Talento

La capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) destrezas, experiencias y aptitudes, estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia de cada uno y que lo hacen potencialmente productivo (Coronel y Fárez, 2010, p. 22).

## **III. Objetivos**

### 3.1.General

Determinar la relación entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Docente en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana.

### 3.2.Específicos

- Determinar la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y la planificación de trabajo pedagógico en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana.
- Diagnosticar la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y la gestión de procesos de enseñanza - aprendizaje en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana.
- Determinar la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y las responsabilidades profesionales en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana.

## **IV. Hipótesis**

### 4.1.General

Existe relación entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral docente en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana.

### 4.2.Específicas

- Existe relación entre la Gestión del Talento Humano y la planificación de trabajo pedagógico en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana.
- Existe relación entre la Gestión del Talento Humano y la gestión de procesos de enseñanza - aprendizaje en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana.  
Existe relación entre la Gestión del Talento Humano y las responsabilidades profesionales en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana.

## V. Método

### 5.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es correlacional, al respecto Salkind, N. (1999) señala: “El tipo de investigación que con mayor probabilidad podría responder a preguntas acerca de la relación entre variables o sucesos se llama investigación correlacional” (p. 12). La investigación correlacional consiste en asociar dos variables como mínimo para conocer el nivel de asociación, lo cual permite tener cierto nivel de explicación entre las variables. Por ello, se considera a la presente investigación de tipo teórico, en vista de que se trata de conocer la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño docente; asumiendo que en la investigación correlacional se busca asociar conceptos, si ello se afirma también se acepta cierto nivel de explicación, lo cual es teórico.

El alcance de la investigación es correlacional, pues se centra en asociar las variables Desempeño Docente y Gestión del Talento Humano, como sostiene Hernández (2014): “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (p. 93). El estudio cumple con esta definición, es decir, se busca relacionar dos variables. El diseño obedece a la siguiente forma:

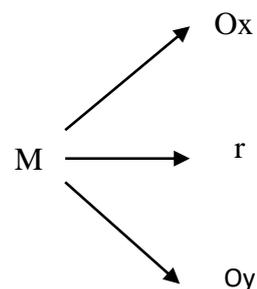
Dónde:

Ox: Desempeño Docente

Oy: Gestión de talento Humano

M : Muestra del estudio

R : Relación entre las dos variables



### 5.2. Diseño de investigación

El presente estudio se clasifica dentro del diseño de investigación no experimental y transversal. A continuación, se desarrolla la explicación de cada uno de las partes presentadas.

Para Hernández & Cruz (2014), el diseño no experimental es:

La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (p.152).

Entonces, se considera al diseño no experimental como la forma de no manipular la variable independiente, no conocer la variable, así como establecer la asociación entre las variables, en este caso los hábitos alimenticios y su relación con el rendimiento académico.

El tipo de diseño de la investigación es transversal, como alude Gómez (2006) cuando sostiene “En algunas ocasiones la investigación se centra en: a) analizar cuál es el nivel, estado o la presencia de una o diversas variables en un momento dado; o b) ubicar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento específico” (p. 102). En este tipo de diseño se trata de recolectar datos aplicando el instrumento de investigación en un momento único, así describir el hecho motivo de estudio y analizar la correlación entre las variables.

### 5.3. Variables

#### 5.3.1. Variable 1: Gestión de Talento Humano

##### 5.3.1.1. Definición conceptual

“La Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización” (Veras & Cuello, 2005, p.14) citando a (Fernández, Sánchez, Salaiza, 2001).

#### 5.3.1.2. Definición operacional

Es un conjunto de acciones realizadas por el equipo directivo de una organización, tomando en cuenta las habilidades y capacidades de los colaboradores, para poder lograr los objetivos planificados, relacionadas a la visión y misión de la misma. Abarca tres dimensiones que fueron tomados de la investigación de Casa (2015) las cuales son:

- Selección de personal
- Capacitación y desarrollo
- Carrera profesional

La variable se mide a través de un cuestionario cuya escala de medición es ordinal y presenta los siguientes indicadores: de acuerdo, medianamente de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo.

#### Variable 2: Desempeño docente

##### 5.3.1.3. Definición conceptual

Ortiz (2015) menciona que el desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal. Se hace necesario el análisis y la evaluación del desempeño docente desde la cotidianidad, de un modo concreto y encarnado (p.37).

##### 5.3.1.4. Definición operacional

El desempeño docente es el conjunto de acciones realizadas dentro del aula, las cuales son sistemáticas y tienen objetivos, relacionados al desarrollo integral de los estudiantes, fortaleciendo los procesos de aprendizaje, habilidades y capacidades. La variable en estudio abarca tres dimensiones, tomadas de Juárez (2012), las cuales son:

- Planificación de trabajo pedagógico
- Gestión de los procesos de enseñanza
- Responsabilidades profesionales

La variable se mide a través de una ficha de heteroevaluación cuya escala de medición es ordinal y presenta los siguientes indicadores: nivel deficiente, nivel regular, nivel bueno y nivel muy bueno.

#### 5.4. Población y muestra

A continuación, se detalla la población y muestra que fueron utilizadas para la presente investigación, los cuales estuvieron conformados por docentes de dos instituciones educativas de Lima Metropolitana.

##### 5.4.1. Población de la investigación

La población estuvo conformada por los 148 docentes del nivel, inicial, primaria y secundaria, entre los 20 y 60 años de edad de dos instituciones de Lima Metropolitana.

Tabla N° 1

##### *Características del universo*

	Sexo masculino	Sexo femenino	Edad entre 20 a 30 años	Edad entre 31 a 40 años	Edad entre 41 a 50 Años	Edad entre 51 a 60 Años
I.E. N°1	18	57	9	17	42	7
I.E. N°2	14	59	17	24	25	7

##### 5.4.2. Muestra de la investigación

La muestra estuvo conformada por los docentes de dos instituciones de Lima Metropolitana, el criterio es no probabilístico por conveniencia tal como lo explica Espinoza (2016). La selección de la muestra se realiza en una sola etapa, directamente y sin reemplazamientos. Se aplica fundamentalmente en investigaciones sobre

poblaciones pequeñas y plenamente identificables, por ejemplo, cuando disponemos de la lista completa de todos los elementos del universo.

$$n = \frac{N(Z)^2 PQ}{(E)^2 (N-1) + Z^2 PQ} = \frac{148 * (1.96)^2 * (50)(50)}{(5)^2 * (148-1) + 1.96^2 (50)(50)}$$

La muestra estuvo conformada por 120 docentes de las dos instituciones educativas del nivel de inicial, primaria y secundaria, entre 20 y 60 años de edad, de ambos sexos.

Tabla N° 2:

*Características de la muestra*

	Sexo masculino	Sexo femenino	Edad entre 20 a 30 Años	Edad entre 31 a 40 años	Edad entre 41 a 50 años	Edad entre 51 a 60 años
I.E. N°1	14	45	9	16	28	6
I.E. N°2	12	49	17	24	13	7

Los criterios de inclusión serán las siguientes:

- Se tomó en cuenta los docentes de todo el plantel.
- Se tomó solo un turno tanto en la primera como en la segunda I.E.
- Se tomó en cuenta a docentes de ambos sexos.
- Se tomó en cuenta a los docentes entre las edades de 20 a 60 años.
- Se tomó en cuenta a los docentes de los niveles de primaria y secundaria.

### 5.5. Instrumentos

Los instrumentos utilizados en la presente investigación pasaron por un proceso de validez y confiabilidad por expertos de la universidad. Finalmente, luego del proceso,

los resultados arrojados, serán expuestos en el informe final. Los instrumentos originales están colocados en los apéndices A y B.

#### 5.5.1. Instrumento sobre Gestión de Talento Humano – Variable X

El siguiente instrumento es un cuestionario que permite obtener la información de los trabajadores y directivos de acuerdo a los requerimientos del trabajo de la investigación. Fue utilizado en la tesis *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2015*. Para la presente investigación se tomará en cuenta la primera parte del cuestionario, relacionada la variable de Gestión de Talento Humano.

##### 5.5.1.1. Validación de instrumento

Para la validación de este instrumento el autor utilizó el juicio de expertos, donde, se distribuyó a tres profesionales de la especialidad, quienes emitieron su opinión respecto a la redacción y contenido del cuestionario, validado por sus conocimientos y experiencia en materia de investigación. Estos indicaron que el instrumento es aplicable a las unidades de estudio. Además, la confiabilidad de la consistencia interna del cuestionario se hizo con la prueba del coeficiente alfa de Cronbach. En general, el resultado de fiabilidad del instrumento según Alfa de Cronbach, para el cuestionario, arrojó un valor de 0,812, tal como mostraremos a continuación; por lo tanto, el instrumento es fiable y consistente. Este resultado de confiabilidad se ubica en el rango de 0,72 a 0,99, siendo de excelente confiabilidad la aplicación del instrumento. La tabla planteada por Richardson es la siguiente:

Tabla 3:

*Validación de instrumento sobre Gestión de Talento Humano - Tabla de Richardson*

Tabla de Richardson	
0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Kuder Richardson

## 5.5.1.2. Estadísticos de fiabilidad

Tabla 4

*Estadísticos de fiabilidad del instrumento sobre Gestión del Talento Humano*

Alfa de Cronbach	N de elementos
812	18

Fuente: elaboración propia

## 5.5.2. Instrumento sobre Desempeño Docente – Variable Y

El instrumento fue tomado del sistema de evaluación de desempeño docente del Ministerio de Educación del Perú (2007) y adaptados por Juárez Echeverría, quien manifiesta en su tesis *Desempeño docente en una institución educativa policial de la Región Callao 2009*, la validez psicométrica del contenido de cada instrumento se ha realizado a través de siete jueces expertos a través del coeficiente de V de Aiken con una V total de 0.941 de confiabilidad.

El objetivo de la tesis consistió en determinar el nivel de desempeño de los docentes de secundaria según el docente, el estudiante y el subdirector de formación general en una institución educativa policial de la Región Callao -2009.

Es importante mencionar que la autora tiene 3 instrumentos de evaluación, sin embargo, para esta tesis, sólo se tomó en cuenta el instrumento de heteroevaluación del subdirector. A continuación, las ficha técnica que muestran el nivel de confiabilidad del instrumento.

#### 5.5.2.1. Validación por jueces expertos

La validez psicométrica del contenido de la encuesta se ha realizado a través de jueces expertos. Sobre las respuestas de los expertos se ha aplicado el coeficiente V de Aiken.

El autor recurrió a 7 jueces expertos para la ficha de auto evaluación docente la misma que se tomará en cuenta en la ficha de heteroevaluación docente a cargo del subdirector de formación general, conteniendo cada una de ellas 14 y 45 ítems respectivamente para lo cual se promedió la V específica y se obtuvo la V total , para ello se preguntó a los jueces sobre cada uno de los ítems si el indicador que se presenta es aceptable o no es aceptable con respecto a la variable de desempeño docente.

Ficha técnica: heteroevaluación del subdirector de formación general	
Nombre	El desempeño docente
Autor	Tomado del Ministerio de Educación del Perú
Adaptado	Angélica JUAREZ ECHEVARRIA
Procedencia	Sistema de Evaluación del Desempeño docente. Documento de trabajo 1.MED 2007
Año de elaboración	2007
Administración	ADAPTADO
Duración del cuestionario	30 minutos aproximadamente
Áreas que evalúan los reactivos	Planificación del trabajo pedagógico, gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje y responsabilidades profesionales
Aplicación Piloto	22 Subdirectores de formación general de la UGEL 1.
Grado de aplicación	Subdirector de formación general de una institución educativa policial de la Región Callao.
Validez	De contenido, por criterio de siete jueces expertos, con medida de la validez por V de Aiken (0.9841)
Confiabilidad	Por consistencia interna (interrelación de reactivos) probada con el coeficiente alfa de Cronbach (0.941).
Calificación	Uso de escala ordinal: 1: Deficiente 2: Regular 3: Bueno 4: Muy bueno

Tabla 5

*Estadísticos de fiabilidad de instrumento sobre desempeño docente*

Estadísticos de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
941	45

## 5.6.Procedimiento

La investigación realizó el siguiente procedimiento:

- Coordinaciones previas: se solicitó los permisos respectivos a las dos instituciones de Lima Metropolitana, para la aplicación de los instrumentos: cuestionario y ficha de heteroevaluación con el fin de justificar y explicar los objetivos perseguidos, los procedimientos y la relevancia para el crecimiento de ambas instituciones.
- Consentimiento de la comunidad educativa: se solicitó el permiso a los participantes, donde se explicó la forma en que se aplicaron los instrumentos, sobre la confidencialidad, el objeto de estudio, entre otras dudas.
- Condiciones de la aplicación: fue individual o colectiva dependiendo de la disponibilidad de ambas instituciones de Lima Metropolitana, además de seguir el orden de aplicación según la presentación de las variables y que fueron aplicados sólo por los miembros del equipo investigador en sus respectivas instituciones.
- Plan de análisis de datos: los datos de investigación fueron ordenados en tablas e infogramas para una mejor presentación. Se aplicó la prueba no paramétrica, por otro lado, se presentaron en tablas los resultados de correlación de la prueba de  $r$  de Pearson.

## VI. Resultados

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, la información que arrojará será la indique las conclusiones a las cuales llega la investigación.

### 6.1. Métodos de análisis de datos

Para el procesamiento de nuestros datos a nivel descriptivos se utilizaron tablas y gráficos propios de la estadística, los cuales fueron procesados con el programa Excel 2017 (tabla de frecuencias, gráficos de barra, Pearson y Spearman) y el procesamiento se realizó en el programa estadístico SPSS 22.

#### 6.1.1. Datos generales

Tabla 6

*Cuadro estadístico sobre sexo*

		Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	26	20,0	20,0	20,0
	Femenino	94	80,00	80,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

La investigación contó con una muestra en relación al género mayoritariamente femenino (80%), siendo el restante masculino.

Tabla 7

*Estadístico sobre edad*

		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	20 a 30 años	26	21,6	21,6	21,6
	31 a 40 años	40	33,3	33,3	55,0
	41 a 50 años	41	34,1	34,1	88,3
	51 a 60 años	13	10,8	10,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

La investigación y la muestra tomada de las dos instituciones educativas arrojaron la presencia de un 67% de docentes que tienen edades entre los 31 a 50 años, evidenciando así que su personal, son adultos con experiencia en el rubro educativo. Solo el 22% de los docentes sus edades fluctúan entre los 20 y 30 años.

## 6.1.2. Confiabilidad

Tabla 8

*Consistencia interna de cuestionario sobre Gestión del Talento Humano - Alfa de Cronbach*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,926	,925	9

Tabla 9

*Consistencia interna de cuestionario sobre Desempeño Docente - Alfa de Cronbach*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,988	,988	45

Se realizó el análisis de confiabilidad de la consistencia interna de los cuestionarios, con la prueba del coeficiente Alfa de Cronbach. En general, el resultado de fiabilidad del instrumento según Alfa de Cronbach para el cuestionario de gestión de talento humano arrojó un valor de 0,925. Mientras que el resultado de fiabilidad del instrumento según Alfa de Cronbach para el cuestionario de desempeño docente arrojó un valor de 0,988; por lo tanto, ambos instrumentos son fiables.

### 6.1.3. Análisis de hipótesis general

#### 6.1.3.1. Coeficiente de correlación de Spearman de las variables de Gestión de Talento Humano y Desempeño Docente

Observando el cuadro se denota que existe relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y Desempeño Docente en 2 instituciones educativas de Lima Metropolitana en el año 2017. Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $Rho = 0,639$  entre las variables de Gestión de Talento Humano y Desempeño Docente.

Tabla 10

*Correlación entre Gestión de Talento Humano y Desempeño Docente*

Correlaciones			
			Desempeño docente
Rho de Spearman	Desempeño docente	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	120
	Gestión de talento humano	Coefficiente de correlación	,639**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	120

## 6.1.4. Análisis de interpretación de hipótesis específica

## 6.1.4.1. Coeficiente de correlación de Spearman de la variable: Gestión de Talento Humano y la dimensión planificación de trabajo docente

Este dato confirma existe la variable relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y la dimensión de planificación de trabajo docente en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana en el año 2017. Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $Rho = 0,576$  entre la variable de Gestión de Talento Humano y la dimensión de planificación de trabajo docente,

Tabla 11

*Correlación entre Gestión de Talento Humano y planificación del trabajo docente*

Correlaciones			
			Planificación
Rho de Spearman	Planificación	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	120
Gestión del talento humano	Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	,576**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	120

#### 6.1.4.2. Coeficiente de correlación de Spearman de la variable: Gestión de Talento Humano y la dimensión gestión de procesos enseñanza -aprendizaje

Existe la variable relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y la dimensión de gestión de proceso de enseñanza – aprendizaje en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana en el año 2017. Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $Rho = 0,643$  entre la variable de Gestión de Talento Humano y la dimensión de gestión de proceso de enseñanza – aprendizaje.

Tabla 12

*Correlación entre Gestión de Talento Humano y gestión de proceso de enseñanza – aprendizaje*

<b>Correlaciones</b>			
Rho de Spearman	Gestión de proceso de enseñanza - aprendizaje	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
	Gestión de talento humano	N	120
		Coeficiente de correlación	,643**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	120

#### 6.1.4.3. Coeficiente de correlación de Spearman de la variable: Gestión de Talento Humano y la dimensión de responsabilidades profesionales

Según el cuadro existe la variable relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y la dimensión de responsabilidades profesionales en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana en el año 2017. Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $Rho = 0,690$  entre la variable de Gestión de Talento Humano y la dimensión de responsabilidades profesionales.

Tabla 13

*Correlación entre Gestión de Talento Humano y responsabilidades profesionales*

Correlaciones			
Rho de Spearman	Responsabilidades profesionales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	120
	Gestión de talento humano	Coefficiente de correlación	,690**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	120

**VII. Discusión**

Tras describir y analizar los resultados obtenidos de los instrumentos, tanto de Gestión de Talento Humano y Desempeño Docente, se procede ahora a realizar la discusión sobre los resultados obtenidos, tomando en cuenta otras investigaciones, finalmente se presentarán las limitaciones., buscando que dicha investigación suponga una futura línea para nuevas investigaciones.

De acuerdo al análisis de las implicancias de los resultados, se puede conocer que existe relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y Desempeño Docente en 2 instituciones educativas de Lima Metropolitana en el año 2017 ya que los resultados del análisis estadístico dan cuenta de una relación  $Rho = 0,639$  entre las variables antes mencionadas, comprobando la hipótesis general. La motivación es de vital importancia para el desempeño de cualquier campo laboral y la docencia no es la excepción, es allí cuando la gestión de talento humano cobra relevancia, ya que si los líderes educativos motivan a los docentes entonces tendremos una mejora en su desempeño, Pues se reconoce que la selección de personal, capacitación y desarrollo y carrera profesional influyen en la labor del docente tal como lo menciona Casa

(2015) en su investigación gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de san Jerónimo. Quien llegó a la conclusión que el crecimiento del personal garantiza el crecimiento de una institución.

A si mismo los resultados encontrados son respaldado por diferentes investigaciones, Entre ellos, se tiene a Un primer trabajo corresponde a Inca (2015) en su tesis titulada Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas, cuya delimitación del tiempo de investigación correspondía a una duración de 6 meses y el objetivo principal consistía en: determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores y funcionarios en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015. La investigación se enmarcó dentro de un diseño no experimental y correlacional porque se determinó la relación entre las variables de estudio. Finalmente, el trabajo llegó a la siguiente conclusión: se desarrolla una buena gestión de talento humano, lo cual se apreciará en el desempeño laboral del trabajador, ya que, si hay trabajadores motivados, entonces su ejercicio laboral será mejor.

En ese sentido la presente investigación aporta a la comprensión de que la gestión de talento humano está relacionada con el desempeño docente.

La segunda hipótesis se tomó en cuenta la relación que existe entre la variable de Gestión del Talento Humano y la dimensión de planificación de trabajo pedagógico en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana. Esta afirmación se basa en que el trabajo pedagógico, preparación del docente para el proceso de enseñanza aprendizaje, preparación como profesional en función de estrategias, habilidades, competencias, necesitan de una gestión de talento permanente, para consolidar el aprendizaje del docente y por consiguiente del estudiante. Del análisis cuantitativo se extrajo que existe una relación Spearman de  $Rho = 0,576$ , de esta manera la hipótesis queda confirmada. Sin embargo, tiene un nivel de correlación más bajo que el de la correlación de Gestión de Talento Humano y desempeño docente. Esta relación

positiva se ha logrado visibilizar en la investigación de García (2008) en su investigación sobre *La calidad de la gestión académica administrativa y el desempeño docente en la Unidad de Post-Grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM*. El objetivo principal fue determinar la relación entre la calidad de la gestión académica administrativa y el desempeño docente según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM en el periodo 2007-I. Al terminar la investigación se llegó a siguiente conclusión: la calidad de la Gestión Académico-Administrativa se relaciona significativamente con el desempeño docente según los estudiantes de maestría de la Unidad de Post-Grado Facultad de Educación de la UNMSM periodo 2007-I. Esta relación es significativa y alcanza un Nivel Aceptable de 37.5 %.

De igual forma se evidenció la importancia de la relación ente la gestión de talento humano y el desempeño docente

La tercera hipótesis hace referencia a la relación entre la Gestión de Talento Humano y la gestión de proceso de enseñanza aprendizaje, esta referencia a la investigación de Batista (2001) citado por Villegas (2015) quien en su investigación afirmó que “La gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo” (p.10). Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje. Es decir, el docente como profesional debe gestionar día a día cada estrategia que utilizará para lograr el aprendizaje significativo de sus estudiantes. Y para ello es importante que esté capacitado, no solo en su especialidad como docente, si no, como tutor, buscando desarrollar en los estudiantes habilidades blandas es decir fomentar la gestión del proceso de enseñanza aprendizaje, Al respecto se ha podido visibilizar en los resultados obtenidos en esta investigación, en la que se denota que existe un  $Rho = 0.643$  según Spearman. Entonces se comprueba que existe una correlación significativa con relación la gestión de talento humano y la gestión de proceso de enseñanza aprendizaje, la cual tiene un nivel más alto que la segunda hipótesis.

La cuarta hipótesis se tomó en cuenta la relación que existe entre la variable de Gestión de Talento Humano y la dimensión responsabilidades profesionales en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana. De acuerdo a los resultados del análisis cuantitativo se extrajo que existe una relación según Spearman de  $Rho = 0,690$ ; de esta manera la hipótesis queda confirmada con un nivel de correlación más alto que segunda y tercera hipótesis. Resultado que hace referencia al “cumplimiento de responsabilidades laborales y profesionales previamente definidas corresponden al compromiso del docente con los procesos de aprendizaje, el afán de superación profesional, la capacidad para reflexionar sobre su práctica y la de sus colegas” (MINEDU, 2007, p.13). ya que es propio de las características relevantes del docente, pues este siempre debe estar comprometido con su misión educadora y con el aprendizaje de los estudiantes y para ello es necesario, además de una motivación intrínseca una motivación extrínseca. Dicho resultado es respaldado por Del Carpio (2015) quien en su tesis llegó a la siguiente conclusión: la gestión pedagógica curricular si tiene relación significativa con el liderazgo directivo, ya que si el líder gestiona de manera organizada entonces habrá un desempeño de calidad y son los líderes educativos los llamados a motivar a los docentes con capacitaciones.

Entonces se puede comprender que existe una relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y el desempeño docente de dos instituciones educativas de Lima Metropolitana, sin embargo, si se analiza a fondo la correlación de las hipótesis se puede deducir que existe mayor correlación entre la variable de gestión de talento humano y la dimensión de profesionalismo docente, con respecto a las otras hipótesis, no obstante, en todas las hipótesis se evidencia correlación significativa.

De este modo consideramos que el presente estudio resulta un aporte significativo en tanto al hallazgo de la relación entre la gestión de talento humano y el desempeño docente.

En cuanto a las limitaciones de estudio se puede mencionar que una de ellas fue la poca apertura de los directivos educativos, lo cual en un inicio dificultó el trabajo de campo con los docentes

Otra limitación fue que los colaboradores con más de 10 años de experiencia en la institución, estaban de licencia, y se consideró relevante contar con su presencia. Del mismo modo otro aspecto a ser mencionado es la poca disponibilidad de los docentes, ya que la prueba se ejecutó en setiembre y los estudiantes estaban en exámenes.

### **VIII. Conclusiones**

1. Existe una relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y el desempeño docente de dos instituciones educativas de Lima Metropolitana en el año 2017.
2. Existe una relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y la planificación del trabajo docente en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana.
3. Existe una relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y la gestión de procesos de enseñanza - aprendizaje en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana.
4. Existe una relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y las responsabilidades profesionales en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana.

## **IX. Recomendaciones**

Como resultado de la investigación podemos plantear recomendaciones, con la finalidad de atender las necesidades de ambas instituciones educativas de Lima Metropolitana.

1. Promover la formación y actualización docente, en relación a la planificación del trabajo pedagógico.
2. Establecer programas de capacitación y desarrollo docente, en donde se fortalezca la gestión de procesos de enseñanza aprendizaje; ya que ello permitirá que el docente sea capaz de hacer realidad los indicadores de aprendizaje, según las competencias de área y grado.
3. Incentivar la profesionalización docente y con ello se fortalezcan las capacidades, talento y habilidades docentes. De esta manera la escuela y toda la comunidad educativa se ven favorecidos.
4. Impulsar procesos permanentes de formación y capacitación dirigidas hacia los líderes educativos.

## Referencias

- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., Sáenz, I. (2009). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Alles, M (2008). *Selección por Competencias*. 1ª ed. 2ª reimp. Buenos Aires: Granica.
- Arratia, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados*. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.
- Bedoya, E. (2005). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitiva, Tesis de post grado*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Bretel, L. (2002). *Propuesta para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente en el marco de una definición de la carrera pública magisterial*. Santiago de Chile, Chile: MINEDUC.
- Campos, D. & Farfán, E. (2013). *Diseño de un sistema basado en competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para la empresa Crime Stop Cía. Ltda. Período 2013*. Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Casa, M. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2015*. Abancay, Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Castro, O. (1999). *Evaluación Integral del Paradigma a la Práctica*. Cuba: Pueblo y Educación
- Cevallos, Y. (2013). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena*. La Libertad, Ecuador: Facultad de Ciencias Administrativas Carrera de Administración Pública.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. California, EE.UU.: Universidad de Los Ángeles

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano. Ciudad de México – México: Universidad Nacional Autónoma de México*
- Chiavenato, I. (2008). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F., México: Universidad Nacional Autónoma de México*
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F., México: Universidad Nacional Autónoma de México*
- Coronel, T. y Fárez, R (2010). *Gestión del talento humano en base a competencias laborales requeridas aplicadas a la empresa "DURAMAS CIA. LTDA". Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.*
- Cruz, P. y Vega, G. (2001). *Gestión por Competencias. Antofagasta, Chile: Universidad de Antofagasta.*
- Cuentas, S. (2015). *Las estrategias de gestión del capital humano en la Facultad de Educación de una universidad privada en Lima Metropolitana. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.*
- Dávila, E. (2013). *Evaluación del desempeño docente y rendimiento escolar de los estudiantes del nivel secundario de la institución educativa "Víctor Ernesto vivar"- LLatahuamalíes- Huánuco, año 2012. Lima, Perú: Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle*
- De La Peña, Y. (2014). *Valores laborales y trabajo en equipo" estudio realizado en, Construfácil Coatepeque. Quetzaltenango, México: Universidad Rafael Landívar*
- Del Carpio, J. (2015). *Relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los docentes de la institución educativa n° 2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac. Lima, Perú: Universidad Enrique Guzmán y Valle*
- Díaz, F. (201 O). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. 3 ed., México D.F.: Me Graw HillInteramericana*

- Dusú, R., Sánchez, M., Suárez, C., (2017) *Las capacidades y las competencias: su comprensión para la Formación del Profesional*. 16 ed., Universidad de Oriente – Cuba: Acción Pedagógica
- Espinoza, M. (2006). *La computadora como recurso didáctico*. Argentina. Recuperado de: <http://lacomputecursodidactico.espacioblog.com/post/2006>
- Espinoza, B. (2010). *Materiales didácticos, para aprender, innovadores y con recursos locales*. Lima, Perú: OEI. Compilación
- Fernández, B. Sánchez, M., Salaiza, F. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. España: McGraw-Hill
- García, J. (2008) *La calidad de la gestión académico administrativa y el desempeño docente en la Unidad de Post-Grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM*. Lima, Perú: Universidad Mayor de San Marcos.
- García, J. (2009). *Fundamentos del Aprendizaje*. 1era. ed. México D.F.: Trillas.
- 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
- Gómez, M. (2006) *Introducción a la metodología de investigación científica*. Argentina: editorial Brujas.
- González, A. (2013). *Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo Monagas*. Zulia, Venezuela: Universidad de Santa María.
- Guerrero, L. (2008, Año V). Perú: Desarrollo docente, aportes para el debate. *Revista Foro Educativo*. Volumen (14), p.120.
- Gutiérrez, J. (2003). *Relación entre el desempeño docente y el rendimiento académico de los alumnos ingresantes a la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional de Educación en el año 2003*. Lima, Perú: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

- Hernández, L. y Cruz, R. (2014). *Capacitación al personal administrativo de la clínica N° 23 del IMSS: Propuesta pedagógica respecto al cuidado de su mismo y como mejora para las relaciones interpersonales*. México D.F., México: Universidad Autónoma de México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Inca, K. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas*. Apurímac, Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Juárez, A. (2012). *Desempeño docente en una institución educativa policial de la Región Callao*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Lizano, J. (2014). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- López, S. (2008). *Desempeño de docentes de las escuelas primarias adventistas de la Unión Mexicana del Norte*. Universidad de Montemorelos.
- Majad, M. (2016). *Gestión del talento humano en organizaciones educativas*. Táchira, Venezuela: Universidad Alonso de Ojeda.
- Medina, A. (1992). *El clima social del centro del aula*. Madrid: Impresos y revistas.
- Mendoza, A. (2011). *Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial en la red N 9 – Callao*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Ministerio de Educación del Perú (2014). *Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje*. Recuperado de [http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioniniciaVwpdescargas/bdigital/033estrategias\\_de\\_enseñanza\\_aprendizaje.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioniniciaVwpdescargas/bdigital/033estrategias_de_enseñanza_aprendizaje.pdf)

- Ministerio de Educación de Chile (2001). *Sistema de evaluación del desempeño*. Recuperado de [http://www.mideuc.cl/libroed/pdf/La\\_Evaluacion\\_Docente\\_en\\_Chile.pdf](http://www.mideuc.cl/libroed/pdf/La_Evaluacion_Docente_en_Chile.pdf)
- Ministerio de Educación del Perú (2007). *Sistema de evaluación de desempeño*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/587D5784B6FE074F05257AF7006B466B/\\$FILE/Revista\\_Iberoamericana\\_de\\_Evaluaci%C3%B3n\\_Educativa.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/587D5784B6FE074F05257AF7006B466B/$FILE/Revista_Iberoamericana_de_Evaluaci%C3%B3n_Educativa.pdf)
- Montenegro, A., Ignacio, A. (2003). *Evaluación del desempeño docente, fundamentos, modelos e instrumentos*. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Moreno, J. (1999). *Capacitación y adiestramiento de personal del departamento de sistemas de FTME*. Nuevo León, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Oscoco, H. (2014). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014*. Andahuaylas, Perú: Universidad nacional José María Arguedas
- Ortiz, R (2015) *El desempeño docente con fines de acreditación para la carrera de educación de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2015*. Cajamarca, Perú: Universidad Mayor de San Marcos
- Palomino, F. (2012). *El desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes de la Unidad Académica de Estudios Generales de la Universidad de San Martín de Porres*. Lima, Perú: Universidad mayor de San Marcos.
- Pantoja, C (1992). Entorno al concepto de la vocación. *Revista Educación y Ciencia Vol.2*.
- Pardo, C. y Díaz, O. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C*. Colombia: Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
- Piña, R (2010). *El desempeño docente y su relación con las habilidades del estudiante y el rendimiento académico en la universidad particular de Iquitos, año 2010*. Lima, Perú: Universidad Mayor de San Marcos.

- Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín, Colombia. Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall
- Sovero, J. (2003). *Manual de Actividades para mejorar el aprendizaje*. Perú: Centro Educativo de Educación Especial.
- Tejedor, F., García Valcárcel, A. (2010). Evaluación del desempeño docente. *Revista Española de Pedagogía*, ¿? 68(247)
- Ulloa, P. (1999). *El Desafío de la Gestión de Recursos Humanos*. Ecuador: Edicentro.
- Valdés, H. (2000). *Encuentro Iberoamericano sobre evaluación del desempeño docente. Ponencia presentada por Cuba*. México.
- Veras, M. y Cuello, C. (2005). *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana, Universidad Intec, Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Villegas, L. (2015). *Gestión administrativa y su relación con el desempeño docente en la escuela de capacitación y perfeccionamiento de la FAP-2012*. Lima, Perú: Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle.
- Yábar, I (2013). *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Santa Isabel de Hungría en la ciudad de Lima – Cercado*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

## APÉNDICE A

### FICHA DE RECOLECCION DE DATOS CUESTIONARIO

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre el trabajo de investigación titulado: “La gestión de talento humano y el desempeño docente en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana”, por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

#### DATOS GENERALES:

1. **GENERO:** a. Femenino ( ) b. Masculino ( )
2. **EDAD**
  - a. Menos de 25 años ( )
  - b. De 26 a 30 años ( )
  - c. De 31 a 40 años ( )
  - d. De 41 a más ( )
3. **NIVEL DE INSTRUCCIÓN**
  - a. Profesional ( )
  - b. Técnico ( )
  - c. Auxiliar ( )
4. **TIEMPO DE SERVICIOS**
  - a. Menos de 1 año ( )
  - b. Menos de 5 años ( )
  - c. Más de 6 años ( )

**Indicaciones: Marque con un aspa(x) según corresponda.**

Ítem	Total mente de acuer do	De acuer do	Media name nte de acuer do	En desa cuer do	Totalm ente en desacu erdo
Variable: gestión por competencias	5	4	3	2	1
<b>Dimensión: selección de personal</b>					
1. ¿Considera que los trabajadores poseen actitudes y conductas positivas en la institución?					
2. ¿Considera que existe iniciativa por parte de los trabajadores a la hora de efectuar actividades programadas?					

3. ¿Existe proactividad por parte de los trabajadores de la institución?					
<b>Dimensión: capacitación y desarrollo</b>					
4. ¿Considera que recibe capacitación adecuada de la función que efectúa en puesto laboral?					
5. ¿Considera que percibe motivación en la institución en el cual labora?					
6. ¿Considera usted que tiene autonomía al momento de tomar decisiones?					
<b>Dimensión: carrera profesional</b>					
7. ¿Considera usted que se practican los valores y principios en la institución?					
8. ¿Considera que los trabajadores muestren cortesía hacia los usuarios?					
9. ¿Considera que la institución, brinda adecuada orientación a los usuarios?					

## APÉNDICE B

### FICHA DE HETEROEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Estimado subdirector:

La presente ficha es parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad la obtención de información objetiva y veraz acerca de los docentes con respecto al trabajo en el aula y participación en el logro de los objetivos institucionales. A continuación, encontrará indicadores que debe responder con sinceridad. Debe tomar en cuenta que el tiempo de evaluación no debe superar la hora pedagógica propuesta por la institución educativa. Se agradece por anticipado su valiosa cooperación.

#### **DATOS PERSONALES:**

1.1. Grado Académico: a) Licenciado b) Magister c) Otros: .....

1.2. Datos del docente evaluado: a) 20-30 años b) 31-40 c) 41-50 d) 51 – 60

1.3. Curso(s) que dicta:

	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto
Comunicación					
Matemática					
Idioma					
CTA					
Educación Física					
PFRH					
Historia, Geografía y Economía					
Formación Ciudadana					
Arte					
Educación Religiosa					
EPT					

1.4. Área en el que se desempeña: .....

1.5. Sexo: M ( ) F ( )

1.6. Procedencia: DIVEDU      DREC      APAFA

## Instrucciones:

A continuación, se le presenta un conjunto de indicadores, cada uno de ellos va seguido de cuatro posibles escalas de valoración de respuesta que debes calificar.

Responde marcando con un (X) la alternativa elegida.

1. Significa: Nivel deficiente.
2. Significa: Nivel regular.
3. Significa: Nivel bueno.
4. Significa: Nivel muy bueno.

<b>DOMINIO A: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO PEDAGÓGICO</b>					
N°	Indicadores	Escala de valoración de la Autoevaluación			
		1	2	3	4
1.					
2.	A.1.1. Identifica las habilidades cognitivas de sus estudiantes.				
3.	A.1.2. Distingue los estilos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes				
4.	A.2.1. Comprende los enfoques, principios, conceptos y tendencias fundamentales del nivel o área curricular que enseña.				
5.	A.2.2. Tiene dominio de los conocimientos correspondientes a su área.				
6.	A.2.3. Relaciona Transversalmente los conocimientos que enseña con los de otras áreas del Diseño Curricular Nacional.				
7.	A.3.1. Desarrolla los conocimientos de la asignatura acorde con la organización del sílabo.				
8.	A.3.2. Programa considerando los intereses y necesidades de los estudiantes (capacidades y actitudes previstas en el proyecto curricular de la institución o red educativa y en el Diseño Curricular Nacional).				
9.	A.3.3. Diseña las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, basado en la formulación de los aprendizajes esperados, conocimientos, las competencias, las capacidades y las actitudes que se pretende desarrollar.				

10.	A.4.1. Selecciona estrategias metodológicas y recursos didácticos (textos escolares, manuales del estudiante y del docente, DCN, OTP, guías y fascículos; material concreto y de biblioteca y otros), tomando en cuenta los conocimientos, las características de sus estudiantes y el entorno del aprendizaje.				
11.	A.4.2. Formula técnica y actividades en el proceso enseñanza–aprendizaje, según las competencias, capacidades, actitudes y conocimientos de aprendizaje previstos.				
12.	A.4.3. Incorpora en el diseño de las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, el uso de las tecnologías de información y comunicación disponible en la institución educativa.				
13.	A.5.1. Elabora matrices o tablas de evaluación considerando las capacidades y conocimientos e indicadores a utilizar.				
14.	A.5.2. Elabora instrumentos considerando criterios e indicadores de evaluación de aprendizajes de acuerdo a los aprendizajes esperados.				
<b>DOMINIO B: GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE</b>					
15.	B.1.1. Establece una relación afectiva y armónica con sus estudiantes en el aula, desde el enfoque intercultural.				
16.	B.1.2. Promueve relaciones interpersonales en el aula, basados en el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y la confianza mutua.				
17.	B.1.3. Propicia la aprobación de normas de convivencia, a través del consenso y la corresponsabilidad.				
18.	B.1.4. Estimula a sus estudiantes en la formulación de respuestas asertivas y de actuación responsable, frente al quiebre de las normas de convivencia.				
19.	B.2.2. Dispone que el mobiliario y los recursos del aula sean accesibles a todos.				

20.	B.3.1.Utiliza un lenguaje sencillo y claro en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje				
21.	B.3.2.Emplea un vocabulario acorde con las características cognitivas y culturales durante la sesión de aprendizaje.				
22.	B.3.3.Manifiesta altas expectativas sobre las posibilidades y desarrollo de sus estudiantes.				
23.	B.3.4.Promueve entre sus estudiantes una actitud reflexiva y proactiva en el desarrollo de sus procesos de aprendizaje.				
24.	B.4.1. Presenta los conocimientos dentro de una secuencia lógica y didáctica facilitando la comprensión de sus estudiantes.				
25.	B.4.2.Aplica variadas metodologías, estrategias y técnicas didácticas durante la sesión de aprendizaje para obtener los aprendizajes esperados.				
26.	B.4.3.Propicia diferentes formas de aprender entre sus estudiantes (auto aprendizaje, aprendizaje cooperativo e interaprendizaje)				
27.	B.5.1.Demuestra el dominio de las técnicas y procedimientos para el recojo y organización de los conocimientos previos de sus estudiantes				
28.	B.5.2.Propicia el uso de organizadores visuales del conocimiento para facilitar procesos de selección, organización y elaboración de información entre sus estudiantes.				
29.	B.6.1.Promueve actitudes favorables a la indagación e investigación de acuerdo al nivel cognitivo de sus estudiantes.				
30.	B.6.2.Utiliza técnicas y estrategias para el desarrollo de la comprensión lectora y la resolución de problemas.				
31.	B.6.3.Promueve el desarrollo del pensamiento creativo y crítico entre sus estudiantes.				

32.	B.7.1. Utiliza los materiales y medios educativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje para alcanzar los aprendizajes previstos (textos escolares, manuales del estudiante y del docente, DCN, OTP, guías y fascículos, material concreto y de biblioteca y otros).				
33.	B.7.2. demuestra creatividad, eficiencia y pertinencia en el uso de los recursos y medios digitales.				
34.	B.8.1. Aplica instrumentos de evaluación de manera pertinente y adecuada.				
35.	B.8.2. Comunica a sus estudiantes los avances y resultados de la evaluación, empleando estrategias de retroalimentación que permiten a los estudiantes tomar conocimiento de sus logros de aprendizaje				
36.	B.8.3. Realiza una meta cognición para ajustar las estrategias de evaluación, después de cada unidad didáctica.				
<b>DOMINIO C: RESPONSABILIDADES PROFESIONALES</b>					
37.	C.1.1. Contribuye a la elaboración y aplicación de los instrumentos de gestión de la I.E.				
38.	C.1.2. Establece relaciones de colaboración y mutuo respeto con los docentes en su comunidad educativa				
39.	C.1.3. Promueve relaciones de colaboración y corresponsabilidad con los padres de familia o apoderados para mejorar el rendimiento académico de sus hijos.				
40.	C.2.1. Entrega los documentos técnico-pedagógicos y de gestión al personal jerárquico o directivo de la institución cuando es requerido.				
41.	C.2.2. asiste puntualmente a la escuela y cumple con su jornada de trabajo pedagógica efectiva.				
42.	C.3.1. Reflexiona sobre su práctica pedagógica, compartiéndola con sus colegas.				

43.	C.3.2.Orienta a los estudiantes que requieren acompañamiento socio-afectivo y cognitivo.				
44.	C.4.1.Colabora en la solución pacífica de los conflictos que afectan la gestión pedagógica e institucional.				
45.	C.4.2.Participa en la elaboración de proyectos (productivos, de innovación educativa o de mejora escolar).				
46.	C.4.3.Demuestra actitudes y valores democráticos en su participación institucional.				

## APÉNDICE C

### Consentimiento Informado para Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida Cynthia Medina Nivín y Estefani Ninanya Calderón estudiantes de postgrado de la Universidad Marcelino Champagnat. La meta de este estudio es conocer la relación que existe entre la gestión de talento humano y el desempeño docente.

Si la I.E accede a participar en este estudio, se les pedirá a los docentes responder a un cuestionario. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si la I.E tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en el. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

La I.E acepta participar voluntariamente en esta investigación, conducida por las estudiantes Estefani Ninanya Calderón y Cynthia Medina Nivín.

Se ha indicado también que tendré que responder cuestionarios, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido

-----  
Nombre de la I.E

Firma de la Directora

Fecha

(en letras de imprenta)

## APÉNDICE D

**Tabla de Consistencia: La Gestión de Talento Humano y el desempeño docente en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>GENERAL</b>	<b>GENERAL</b>	<b>GENERAL</b>	<b>INDEPENDIENTE</b>			
¿Qué relación existe entre la gestión de talento humano y el desempeño docente en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana?	Determinar el nivel de relación entre la gestión del talento humano y el desempeño docente en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana.	Existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño docente en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana.	Gestión de talento humano	<p>Selección de personal</p> <p>Capacitación y desarrollo</p> <p>Carrera profesional</p>	<p>1. Conducta</p> <p>2. Actitudes</p> <p>1. Toma de decisiones</p> <p>2. Nivel Académico</p> <p>1. Valores</p> <p>2. Vocación</p>	<p>TIPO Correlacional causal</p> <p>DISEÑO No experimental longitudinal</p> <p>POBLACIÓN 120 docentes</p> <p>MUESTRA 92 docentes</p>
<b>ESPECÍFICAS</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>	<b>ESPECÍFICOS</b>	<b>DEPENDIENTE</b>			
<p>1. ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del talento humano y la planificación de trabajo pedagógico en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del talento humano y la gestión de procesos de</p>	<p>1. Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y planificación de trabajo pedagógico en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana.</p> <p>2. Diagnosticar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la gestión de procesos de enseñanza –</p>	<p>1. Existe relación entre la gestión del talento humano y planificación de trabajo pedagógico en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana.</p> <p>2. Existe relación entre la gestión del talento humano y la gestión de procesos de enseñanza –</p>	Desempeño docente	Planificación de trabajo pedagógico	<p>1. Organiza el proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>2. Prepara y diseña las actividades de Enseñanza.</p> <p>3. Posee conocimientos y comprensión de los contenidos pedagógicos.</p> <p>4. Uso adecuado de las herramientas pedagógicas.</p>	

<p>enseñanza – aprendizaje en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y las responsabilidades profesionales en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana?</p>	<p>aprendizaje en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana.</p> <p>3. Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y las responsabilidades profesionales en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana</p>	<p>aprendizaje en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana.</p> <p>3. Existe relación entre la gestión del talento humano y las responsabilidades profesionales en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana</p>		<p>Gestión de procesos de enseñanza - aprendizaje</p> <p>Las responsabilidades profesionales</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promueve la creación de un ambiente adecuado para el aprendizaje.</li> <li>2. Promueve un ambiente de confianza, aceptación, equidad y respeto entre la comunidad educativa.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se compromete con la educación de sus alumnos.</li> <li>2. Asume con responsabilidad y profesionalismo su rol.</li> <li>3. Se capacita Periódicamente.</li> </ol>	
---	---	---	--	--	---	--