



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION  
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACION**

**TESIS**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL BUEN DESEMPEÑO  
DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS  
“JOSE CARLOS MARIATEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32 DE  
PUNO-2016**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:**

**FLORES PACOTICONA FELIPA**

**PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADA EN EDUCACIÓN  
SECUNDARIA CON MENCIÓN EN:  
EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO: GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PUNO– PERÚ**

**2016**

## **Dedicatoria**

A mis padres, quienes me apoyaron y animaron lograr esta profesión e inculcaron valores, porque nunca dejaron de apoyarme y motivar en mi desarrollo personal y profesional.

## **Agradecimiento**

A las autoridades de la Universidad Alas Peruanas, a los maestros que con sus enseñanzas fortalecen mi profesión.

A los señores docentes de la Escuela que con cariño y dedicación nos enseñaron y contribuyeron a nuestra formación personal y profesional.

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como **propósito**, determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano con el buen desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno-2016”

. La **hipótesis** siguiente; Existe una relación positiva considerable entre la gestión del talento humano con el buen desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno-2016” **El método** de investigación que se asumió, como tipo de investigación es el no experimental – descriptivo, siendo su diseño el correlacional transversal; la **muestra** que es utilizó es el muestreo estratificado de las diferentes instituciones educativas los que hacen 66 profesores. Para dicho propósito se ha utilizado como técnica de recolección de datos de la encuesta por cuestionario.

La investigación concluye: La relación que existe es positiva moderada entre la gestión del talento humano con el buen desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno-2016”, así se observa, una correlación con la prueba estadístico de la “r” de Pearson, lográndose el 0.565 con una significancia de 0.01 bilateral, y ponderando al valor porcentual se logra el 32% entonces la gestión del talento humano son independientes moderadamente al buen desempeño docente y viceversa, por otro lado, la administración del talento humano ha ido evolucionando a medida que la globalización avanza, investigando y acumulando experiencias que están contribuyendo a la formación de un conjunto de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal, a hacerlo más eficiente y efectivo.

**Palabras Claves:** gestión, talento, humano, desempeño.

## ABSTRACT

The present study had like **purpose**, determining the existing relation between the step of the human talent with the good teaching performance at the Educational Secondary Institutions José Carlos Mariátegui of Ilave and Industrial 32 of Puno 2016 ”

. The **hypothesis** following; Exists a positive considerable relation between the step of the human talent with the good teaching performance at the Educational Secondary Institutions José Carlos Mariátegui of Ilave and Industrial 32 of Puno 2016 ” **The method** of investigation that was assumed, like type of investigation is the experimental no – descriptive, being his design the transverse correlacional; The sign that it is utilized the stratified sampling of the different educational institutions is the ones that 66 professors do . It has been utilized like technique of collection of data of the opinion poll for questionnaire for the aforementioned purpose.

The investigation comes to an end : The relation that exists is positive moderated enter the step of the human talent with the good teaching performance at the Educational Secondary Institutions José Carlos Mariátegui of Ilave and Industrial 32 of Puno 2016 ”, that way it is observed, a correlation with the statistical proof of Pearson's  $r$ , getting the 0,565 with a significancia of 0,01 bilateral, and pondering ad valorem percentage the 32 % gets the step of the human talent then they are independent moderately to the good teaching performance and vice versa, in addition, the administration of the human talent has matched evolving as globalization advances, Carrying out an investigation and accumulating experiences that are contributing the formation of a set of knowledge that they help those who conduct the staff, to do it more efficient and cash.

**Key words:** Step, talent, human, performance.

## ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
INTRODUCCIÓN	viii

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	11
1.2. Delimitación de la investigación	13
1.3. Problema de investigación	14
1.3.1. Problema general	14
1.3.2. Problemas específicos	14
1.4. Objetivo de investigación	15
1.4.1. Objetivo general	15
1.4.2. Objetivos específicos	15
1.5. Hipótesis de la investigación	16
1.5.1. Hipótesis general	16
1.5.2. Hipótesis específicos	16
1.5.3. Identificación y clasificación de variables e indicadores	17
1.6. Metodología de la investigación	20
1.6.1. Tipo y nivel de investigación	21
1.6.2. Método y diseño de la investigación	21
1.6.3. Población y muestra de la investigación	22
1.6.3.1. Población.	22
1.6.3.2. Muestra.	23
1.6.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.	24
1.6.4.1. La técnica	24
1.6.4.2. Instrumento	24

1.6.5. Justificación, importancia y limitaciones de la investigación	24
--	----

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de investigación	28
2.2. Sustento teórico	32
2.2.1. La gestión del talento humano.	35
2.2.2. Talento humano.	36
2.2.2.1 Definición de talento	35
2.2.2.1.1 Tipos de talento	36
2.2.2.1.2 Los ingredientes claves del talento	37
2.2.2.2. Talento humano.	38
2.2.2.3. ¿Cómo funciona el talento humano?	38
2.2.3. Factores que ayudan la creación o desarrollo del talento humano	39
2.2.3.1. Misión, visión y estrategia empresarial.	44
2.2.3.3. Importancia de la gestión del talento humano	44
2.2.3.4. Objetivos de la gestión del talento humano.	45
2.2.3.5. Procesos de la gestión del talento humano.	45
2.2.3.6. La gestión del talento humano considera a las personas	55
2.2.4. Desempeño	56
2.2.5. Desempeño docente	57
2.2.6. Fines de la evaluación del desempeño del docente.	60
2.2.7. Funciones de la evaluación del desempeño docente	61
2.2.8. Factores en la evaluación docente	64
2.2.9. Características del desarrollo profesional	64
2.2.10. Dimensiones del desempeño docente	66
2.2.10.1. Buen desempeño docente	68
2.2.10.2. Propósitos específicos del buen desempeño docente	68
2.2.10.3. Los cuatro dominios del marco	68
2.2.10.4. Las nueve competencias docentes	70
2.2.10.5. Los desempeños	73
2.3. Definición de términos	90

**CAPÍTULO III**  
**PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

3.1. TABLAS Y GRAFICAS ESTADÍSTICAS	93
3.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS	116
CONCLUSIONES	120
RECOMENDACIONES	121
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	122
ANEXOS	127
Instrumento de recolección de datos	128

## INTRODUCCIÓN

La Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que debe incentivar a su talento humano no solo en el ámbito profesional y económico, sino también en las áreas sociales, culturales, turísticas y deportivas, ya que son parte de sus vidas, los mismos tendrán un mejor rendimiento ya que un empleado que se siente a gusto en su ambiente laboral trabajara mucho mejor con una gran calidad de trabajo.

El desarrollo del presente estudio se basa en tres capítulos; es como sigue:

**Capítulo I: Planteamiento del Problema;** se ubica la descripción del problema; se plantea la teoría, exigencia para todos los que tenemos la responsabilidad de diseñar y conducir un determinado proceso educativo. Sobre todo si se trata de enriquecer la experiencia del educando. Delimitación de la investigación, problema de investigación, objetivo de investigación, hipótesis de la investigación, identificación y clasificación de variables; metodología de la investigación; tipo y nivel de investigación, método y diseño de la investigación, población y muestra técnicas e instrumentos para la recolección de datos y justificación importancia y limitaciones de investigación.

**Capítulo II: Marco Teórico;** como primera instancia se presentan algunos antecedentes que guardan relación y orienta el trabajo de investigación; en el sustento teórico, se presentan algunas teorías de algunos autores involucrados en la problemática del estudio, principalmente en lo referente a la gestión del talento humano con el buen desempeño docente, para dar cuenta a nivel teórico, organizativo y práctico que se deben de tener presente en la labor del docente; se considera la definición conceptual.

**Capítulo III: Presentación, análisis e interpretación de resultados;** se considera el cuadros que contiene las variables en estudio con sus respectivas

dimensiones, tabla de frecuencia y gráficos estadísticos para realizar la interpretación de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación y probar la hipótesis que se plantea, para llegar a las conclusiones y recomendaciones. Referencias Bibliográficas; se considera una relación de textos en orden alfabético de los autores en consulta del presente trabajo de investigación sobre las variables en estudio. Los anexos forman parte integrante de la investigación, en lo que se procesa según los resultados o reportes logrados según los objetivos propuestos.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Las instituciones educativas a nivel mundial, como unidades de avance tienen en la Gestión del Talento Humano una enorme oportunidad y un gran reto desde el punto de vista profesional, en tanto y en cuanto, parten de premisas; de que el talento humano es el factor clave que determina el éxito o el fracaso de una institución educativa. Cada día se afianza más la necesidad de introducir a la organización herramientas que permitan alinear la gestión con la estrategia del negocio, favoreciendo la integración del trabajador en la formulación y logro de los objetivos, agregando valor al talento humano y propiciando una mejor desempeño laboral en cuanto a una excelente calidad de vida.

En países en vías de desarrollo como el nuestro, es importante impulsar una nueva óptica de gestión del talento humano, de tal manera, que los maestros de nuestras instituciones educativas descubran el nivel de conocimiento con que cuenta su institución, entendiendo luego, que gran parte del valor de una empresa es inexplicable e incontable, tanto así, que algunos autores lo llaman la nueva riqueza. Es interesante preguntarse si el talento humano es útil para mejorar la gestión en una institución educativa.

En el Perú la presencia del amor por el trabajo, la pasión por la excelencia ha hecho que la gerencia de algunas instituciones demuestren que su fuerte tiene sentido de responsabilidad social por el bienestar de sus empleados; consideran importante como se lleva a cabo la gestión de talento humano; además que está

probado científicamente que una persona que recibe reconocimientos por sus logros se siente comprometida e identificada de una manera más intensa con la institución y por esta razón tienen un buen desempeño laboral.

Además hoy en día gracias a las políticas del estado peruano, en cuanto a los aprendizajes de los estudiantes, por lo que es momento propicio para que las instituciones educativas empiecen a buscar el crecimiento, siendo eficientes, eficaces, efectivos y competitivas, tomando en cuenta que el factor primordial para llevar a cabo las actividades de una institución educativa se realizan gracias al desempeño laboral de sus docentes.

Es vital reconocer que el éxito de cualquier gestión, a todo nivel, se ha realizado por un control eficiente del conocimiento, destrezas y habilidades que el talento humano demanda ya que son la clave del éxito.

Un Modelo de gestión de Talento Humano es la piedra angular para que el desempeño de los docentes sean efectivos y se pueda alcanzar con éxito los objetivos de las instituciones, por esta razón es muy importante implementar un diseño de una estructura organizacional de gestión del talento humano, apoyadas en los subsistemas de selección, inducción, capacitación y remuneración, para el mejoramiento del desempeño laboral interno de la institución.

Por parte de los gerentes debe existir un constante interés por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la gestión del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas, también crear un valor agregado.

Las instituciones que valoran a sus empleados, y crean un ambiente que favorece a la autoestima, solidaridad y protección del ambiente, se valoran a sí mismas.

Resistencia al cambio, no tener conocimientos actualizados genera que las personas que laboran en las instituciones educativas, tengan miedo de aplicar un

modelo de gestión del talento humano para incrementar el desempeño laboral y se acoplan a conocimientos empíricos por parte del gerente que en su momento dieron resultado pero que en la actualidad son deficientes. Inadecuada retroalimentación y reconocimiento al progreso de sus empleados por la ejecución ejemplar de sus destrezas.

Si al personal docente no se les motiva o se les felicitan por sus tareas, existirá un desgano o desinterés del trabajo, lo cual deberá ser muy tomado en cuenta por las autoridades, saber que el talento humano necesita mejorar sus destrezas y habilidades al cien por ciento en su área laboral, hará que la institución educativa tenga docentes que se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz, proporcionando motivaciones a los docentes de la institución, haciéndoles más productivos, además demostrando una mejor calidad de gestión del talento humano en cada área curricular de las mismas creará un sentido de pertenencia de su institución.

Los objetivos institucionales están dados por la competitividad, nuevos mercados educativos, la permanencia en el mercado educativo, etc. En cambio los objetivos personales va más allá de los materiales, y son: necesidades de seguridad, sociales, físicas, de autoestima, de poder, etc. El éxito de una institución está en complementar los objetivos instituciones y los objetivos individuales, así las personas están dispuestas a efectuar inversiones personales como: buen desempeño, creatividad, cumplimiento de normas, generar valor, a su vez se retribuirá con remuneración, compensaciones, capacitación, entrenamiento, reconocimientos y otros beneficios.

En tal sentido, se formula el planteamiento del problema del presente trabajo de investigación en este sentido.

## **1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Delimitación Espacial**

El presente estudio se realizará en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.

### **1.2.2. Delimitación temporal**

El estudio se realizó en el año 2016, entre los meses de marzo a junio que presentan el informe correspondiente.

### **1.2.3. Delimitación social**

El presente estudio se delimita a nivel social en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.

### **1.2.4. Delimitación conceptual**

Las teorías se centran solo en dos variables de estudio, gestión del talento humano con el buen desempeño docente.

## **1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano con el buen desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno?

### **1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Cuál es el grado de correlación que existe entre la gestión del talento humano con el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno?
- ¿Cuál es el grado de correlación que existe entre la gestión del talento humano con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno?
- ¿Cuál es el grado de correlación que existe entre la gestión del talento humano con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno?

- ¿Cuál es el grado de correlación que existe entre la gestión del talento humano con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno?

## **1.4. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano con el buen desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar el grado de correlación que existe entre la gestión del talento humano con el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.
2. Determinar el grado de correlación que existe entre la gestión del talento humano con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.
3. Identificar el grado de correlación que existe entre la gestión del talento humano con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.
4. Evidenciar el grado de correlación que existe entre la gestión del talento humano con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.

## **1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL**

Existe una relación positiva considerable entre la gestión del talento humano con

el buen desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.

### **1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS**

- Existe relación directa de la gestión del talento humano con la preparación de los aprendizajes en los estudiantes en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.
- Existe relación directa de la gestión del talento humano con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.
- Existe relación directa de la gestión del talento humano con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.
- Existe relación directa de la gestión del talento humano con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.

### 1.5.3. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Gestión del talento humano	<b>Admisión de personas</b>	Inclusión de nuevas personas. Incluyen el reclutamiento Selección de personas.	1. Muy Deficiente 2. Deficiente 3. Regular 4. Óptimo 5. Excelente
	<b>Aplicación de personas</b>	Diseñar las actividades Orientar Acompañarán su desempeño. Diseño organizacional Cargos Análisis Descripción de cargos Orientación y evaluación de desempeño.	
	<b>Compensación de personas</b>	Procesos para incentivar Satisfacer sus necesidades Recompensas Remuneración Beneficios Servicios sociales.	
	<b>Desarrollo de personas</b>	Capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Entrenamiento y desarrollo de personas Programas de cambio y desarrollo de carreras. Programas de comunicación e integración.	
	<b>Mantenimiento de personas</b>	Crear condiciones ambientales Crear condiciones Psicológicas.	





## 1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.6.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

**El tipo** de estrategia que aplicó para alcanzar los objetivos propuestos corresponde a la investigación No Experimental Descriptivo, porque en ésta no haremos variar intencionalmente ninguno de los componentes, en el cual no se manipulará las variables de estudio como la Variable Independiente.

Bajo este enfoque No Experimental, el diseño apropiado para nuestra investigación es el Transversal o Transeccional, ya que se recolectó los datos en un solo momento o tiempo único, buscando describir las variables del estudio y analizar su incidencia e interrelación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

**El nivel** de investigación que asume el presente estudio es el Correlacional que asume dos variables observables.

### 1.6.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

**El método** de investigación, que presenta la investigación es el cuantitativo respecto al uso de diseños estadísticos que asume. Por otro lado, el presente estudio posee como método el empírico dado que permite la obtención y elaboración de los datos empíricos y el conocimiento de los hechos fundamentales que caracterizan a los fenómenos, es inductivo, debido que los datos se generalizan.

**El diseño** de investigación que corresponde al estudio es el correlacional, transversal, porque nos permitió describir y medir las diferentes variables, la gestión del talento humano y el desempeño docente de los maestros, según sus indicadores. Es Correlacional porque nos permitió conocer las relaciones existentes entre el buen desempeño docente y la gestión del talento humano.

Es correlacional - transversal, porque el propósito de los estudios correlacionales, "es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas" Hernández, y otros (2010). Es

decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas. En nuestro caso las variables de la gestión del talento humano y el buen desempeño docente. Transversal debido a que los resultados obedecen a un momento del tiempo o para el tiempo que el investigador hace la recolección de datos.

### 1.6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

**1.6.3.1. Población.-** Toda investigación es contextualizada y delimitada; para efectos del presente proyecto de investigación, la población de estudio está representado por los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno, que a continuación se detalla:

**CUADRO N° 01  
DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL INICIAL N° 246  
MI SEGUNDO HOGAR DE ILAVE Y N° 294 AZIRUNI DE PUNO**

<b>N°</b>	<b>INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	<b>N° DE DOCENTES</b>
01	Institucion Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” de Ilave	62
02	Institucion Educativa Secundaria Industrial 32 de Puno	79
	<b>Total</b>	<b>141</b>

La población está representada por 141 docentes de las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno

**1.6.3.2. Muestra.-** la muestra es no probabilística el estudio según la naturaleza de la población y por ser muy reducida lo constituye la totalidad de la población de 141 docentes de las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno, que están laborando en el año lectivo 2016.

Para lograr la muestra se aplicó el tipo de muestreo estratificado a través de la siguiente fórmula muestral, la cual nos dará un resultado representativo, 141

profesores titulares, de las diferentes Instituciones Educativas. Para luego obtener el muestreo aplicando la fórmula que a continuación se presenta:

a) Determinación del tamaño de muestra de profesores de las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno

$$\begin{aligned} n &= n. \\ N &= 141 \\ E &= 5. \\ P &= 50. \\ Q &= 50. \end{aligned}$$

$$n = \frac{4NPq}{E^2(N-1) + 4Pq} = \frac{4 \times 141 \times 50 \times 50}{5^2(141-1) + 4 \times 50 \times 50} = \frac{1410000}{13475} = 65.9 \approx 66 \text{ profesores}$$

La muestra representativa de profesores de las diferentes instituciones educativas es de 66 a los que se aplicó las encuestas.

Después de la muestra general, es necesario hallar las muestras por estrato, con la finalidad de hallar las muestras estratificadas se debe aplicar la fórmula siguiente:

$$n_i = \frac{(n)(N_i)}{N}$$

DONDE:

- ni: Muestra de estrato
- n : Muestra general
- Ni: Población de estrato
- N : Población general

<b>Instituciones Educativas</b>				
<b>Nº</b>	<b>Cantidad de IEI</b>	<b>Profesores</b>	<b>Estratificación</b>	<b>Estratos</b>
02	Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” de Ilave	62	66X62/141	31
03	Institución Educativa Secundaria Industrial 32 de Puno	79	66X79/141	35
	<b>TOTALES</b>	<b>141</b>		<b>66</b>

La muestra representativa de profesores según la técnica del muestreo estratificado de las diferentes instituciones educativas es de 66 a los que se aplicó las encuestas.

#### **1.6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

##### **1.6.4.1. La técnica**

Se aplica en la presente investigación la técnica de la encuesta el que persigue indagar la opinión que tiene un sector de la población sobre determinado problema. La cuál está estructurada en ítems, denominados cuestionarios o reactivos y que sirve de instrumento de la técnica. Para la variable de gestión del talento humano se hará uso de la técnica de la encuesta; para el área del buen desempeño docente se hará uso de ficha de registro documental.

##### **1.6.4.2. Instrumento**

El instrumento que se usó para la variable gestión del talento humano es el cuestionario que consta de veinte ítems según las dimensiones propuestos en la operacionalización de variables y para el buen desempeño docente el instrumento es la ficha de observación documental.

En la presente investigación se realizaron un análisis para confirmar la fiabilidad y validez de las escalas usadas. En el caso de la fiabilidad, se utilizó el valor Alfa de Cronbach para medir la consistencia interna de las escalas.

#### **1.6.5. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio tiene las siguientes razones para su estudio, además es un tema de vital importancia ya que sin una correcta gestión del talento humano, a una institución educativa le será muy difícil cumplir con sus objetivos propuestos.

Las instituciones educativas no pueden estar desactualizadas en materia de gestión del talento humano y seguimiento del buen desempeño laboral de los docentes que deben estar permanentemente renovando y buscando estrategias

que les permitan estar siempre a la vanguardia.

Las instituciones educativas no pueden estar alejadas como organización y más como una institución que comienza a crecer, para gestionar su talento humano debe combinar la dinámica y un buen entrenamiento de su personal para un excelente desempeño laboral, y otros factores claves que influirán en los resultados de la institución, creando valor a futuro, puesto que en la actualidad modelos de gestión en las instituciones educativas, ayudan para la toma de decisiones e incluyen análisis de su clima laboral, permitiendo el crecimiento de la institución y personal adquiriendo nuevos conocimientos y mejorando el aprendizaje.

La preocupación de una incorrecta aplicación de gestión del talento humano en las instituciones educativas hará que sea muy difícil cumplir con sus objetivos propuestos, dando como consecuencia un desempeño laboral no productivo, de manera que es necesario que dispongan de herramientas para enfrentar con mayor objetividad sus retos.

La aplicación de un modelo de gestión del talento humano es de mucha importancia para cualquier área curricular, se puede lograr que los docentes estén motivados y se esfuercen por tener un mejor desempeño laboral.

Con la presente investigación se pretende proponer una o varias soluciones al problema planteado, es decir determinar de qué manera la gestión del talento humano mejora guarda relación en el buen desempeño laboral, que a la vez le permita a las instituciones educativas mejorar las relaciones humanas entre los miembros de las instituciones.

Consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores docentes que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar que la gestión del talento humano se puede utilizar para evaluar las áreas de trabajo y dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de las instituciones educativas como los suyos propios.

La presente investigación es factible de llevarse a cabo para el desarrollo de la misma, se cuenta con el apoyo de los directivos de las instituciones educativas, quienes están dispuestos a proporcionar la información necesaria para cumplir los objetivos del proyecto y con ello mejorar la calidad de información suministrada a ellos, además, se poseen los recursos técnicos, materiales y económicos necesarios para su ejecución.

Los beneficios del proyecto son directos para los docentes, directivos y autoridades de las Unidades de Gestión Educativas Locales y autoridades de la Dirección Regional de Educación, también para otras organizaciones que deseen adaptar esta información a su realidad, y en la realización del investigador como un futuro profesional que imparte conocimientos adquiridos en el transcurso de su vida profesional.

El impacto social que tiene el presente estudio de investigación se da por el aporte hacia las diferentes instituciones educativas sea de nivel inicial, inicial y secundaria e incluso a nivel superior y hacia quienes están directa o indirectamente vinculados a ella.

Con el propósito de que una institución educativa sea más eficiente y eficaz, debemos adoptar nuevos valores, buscar soluciones, administrar inculcando el liderazgo participativo y no la obediencia, diseñar organigramas más horizontales, escuchar al docente trabajador de los niveles operativos, hacerlo parte del proceso decisorio, tomando en cuenta que quien mejor conoce a la empresa es su personal.

La globalización también se viene dando en la gestión del talento humano como recurso humano, son mucho más competitivos, más preparados, con más y nuevos conocimientos, los recursos humanos también son importados en cualquier parte del mundo, para capacitar o recibir capacitación, para cubrir las necesidades de las instituciones educativas y cubrir sus expectativas.

Todo este cambio en el mundo nos exige que la gestión del talento humano sean

altamente competitivo, existen instituciones educativas que han invertido tiempo y dinero en sus recursos humanos para llegar a ser las mejores en sus áreas curriculares y lo han logrado, según estadísticas de la cámara de comercio que año a año entrega un reconocimiento a las instituciones educativas que han desarrollado un nivel de excelencia en sus recursos en la gestión del talento humano.

El consumidor moderno es el más consciente en toda la historia de la Humanidad de sus derechos como cliente. Cada vez exige más, no solo del producto de los logros del aprendizaje, también de la forma como lo recibe, del servicio del docente que le prestan al estudiante o por el contrario cambia de institución educativa si encuentra otro que satisfaga mejor sus necesidades y expectativas en el nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes como producto social.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN**

Coronel y Fares (2010) Tesis presentado en la en la Universidad de Cuenca Ecuador. Titulado: Gestión del talento humano basado en competencias laborales requeridas aplicadas en Duramas CIA LTDA. Que lleva como objetivo; Evaluar la gestión del talento humano basado en competencias laborales requeridas aplicadas en Duramas CIA LTDA. Los que ha llegado a la siguiente conclusión: Las organizaciones deben dar mayor importancia al talento humano que poseen, considerando que es un factor primordial para el funcionamiento, desarrollo y para el cumplimiento de los objetivos planteados. La gestión del talento humano de las empresas, en la actualidad se realizan en forma tradicional, es decir no se da la mayor importancia al talento de las personas dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos que podrían tener un mejor aprovechamiento para el beneficio de la empresa y de su personal. En la empresa DURAMAS CIA. LTDA., la gestión del talento humano está poco desarrollado debido a la reciente creación de la Jefatura de Recursos Humanos. En el diagnóstico del talento humano se ha podido constatar que el sistema administrativo es de tipo autoritario provocando un clima laboral inestable, pérdidas de empleados por contraofertas además, la carencia de herramientas necesarias para la evaluación y desarrollo de su personal. Las competencias laborales son una herramienta con la cual se puede mejorar la gestión del talento humano en las empresas mediante la ubicación de la persona adecuada en el puesto requerido.

Martínez (2013) tesis presentado al Instituto Politécnico Nacional, titulada; “gestión del talento humano por competencias para una empresa de las artes gráficas” Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, Unidad de Postgrado, concluye que; mediante el análisis del Manual organizacional, misión, visión, valores y demás documentos que contienen la filosofía y sentir de la empresa, se pudieron obtener los tres principales Diccionarios que forman la estructura medular de cualquier Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias: El Diccionario de valores, el Diccionario de competencias cardinales y el Diccionario de competencias específicas y comportamientos. Posteriormente, una vez definidas las competencias y establecidas sus respectivas mediciones a través de comportamientos observables; se pudo diseñar una serie de instrumentos que permitirán llevar a cabo de forma objetiva los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño; mismos que son pilares de las actividades que desarrolla el Área Recursos Humanos. Adicionalmente, permitirán planificar y desarrollar estrategias que propicien el crecimiento del trabajador mediante un Plan de Carrera o como posible candidato para la sucesión de una posición de mayor nivel jerárquico. La mayor restricción que se presentó durante el desarrollo de esta tesis, fue la concerniente al manejo de los puestos por perfiles generales o “puestos tipo”; donde se engloba a los especialistas por el tipo de puesto que ocupa, sin considerar las necesidades o competencias departamentales que requiere su función, restándole así, la personalización y especialización al perfil del puesto. Sin embargo, en este momento, para la empresa es más funcional realizarlo de la manera antes señalada.

Orizaga (2014) tesis presentada en la Universidad Nacional Autónoma de México titulada: Gestión del Talento Humano en la Universidad Pública. Programa de Doctorado en Ciencias de la Administración. Se ha planteado como objetivo; analizar el componente teórico y administrativo involucrado en la selección, contratación y capacitación del capital humano y crear un modelo con aportación teórica y empírica que oriente en la toma de decisiones a la universidad para hacer rentable la inversión de contratación de personal docente, ha llegado a la

conclusión; los procesos de selección de personal docente universitario, son de suma relevancia ya que a través de ellos es que sería posible garantizar que se cumpla con los perfiles de inicio del sistema. Utilizar las herramientas adecuadas para administrar integralmente del talento humano es con la pretensión de que en un proceso lógico de dirección, se coadyuve a la mejora de la productividad humana y organizacional. Estudiar el cumplimiento de un proceso de selección idóneo, analizando las posibles circunstancias que provoquen desviaciones entre el perfil del académico que se requiere contratar y el del realmente contratado requerirá de un cuidadoso análisis de los factores involucrados para que los resultados sean útiles.

Martinez J. (2014) Tesis presentado A Atlantic International University Honolulu, Hawái, titulada: Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región suroeste de república dominicana: caso DGII, BANRESERVAS E INFOTEP 2013, que lleva como objetivo; Analizar las tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el punto de vista del desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en las empresas descentralizadas en la Región Suroeste de la República Dominicana; y se plantea como hipótesis; La deficiencia que se observa en el desempeño organizacional de las empresas descentralizadas en la Región Suroeste de la República Dominicana, está estrechamente relacionada con la actitud de los jefes frente a los empleados, ya que, manifiestan una actitud de fortaleza sobre la capacitación profesional de los trabajadores bajo su mando, llega a la conclusión: Las personas de las empresas descentralizadas en la Región Suroeste de la República Dominicana manifiestan conductas que son reproducciones de sus experiencias sobre el trato que perciben. Estas experiencias individuales cuando no son satisfactorias generan comportamientos de escepticismo que quedan latentes en los individuos. Las personas de las empresas descentralizadas en la Región Suroeste de la República Dominicana expresan sentimientos de angustia y trastornos a partir de sus percepciones de las situaciones contradictorias que surgen de las prácticas administrativas. El conocimiento de las personas es fundamental en las empresas descentralizadas

en la Región Suroeste de la República Dominicana y en base a él se adoptan prácticas administrativas que posibilitan su mejor aprovechamiento. Las personas de las empresas descentralizadas en la Región Suroeste de la República Dominicana demandan prácticas administrativas que posibiliten su justa valoración como mecanismo de satisfacción de su vida organizacional.

Juárez (2012) tesis que fue sustentada en Universidad San Ignacio de Loyola, que titula: Desempeño docente en una institución educativa policial de la región callao. De la Facultad de Educación. Programa de Maestría para Docentes de la Región Callao, llega como objetivo; 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. Concluye; con respecto a la dimensión de planificación del trabajo pedagógico tanto en la ficha de autoevaluación docente, la opinión de los estudiantes y la ficha de heteroevaluación al subdirector de formación general se encuentra en un nivel bueno. En cuanto a la dimensión de gestión de los procesos de enseñanza – aprendizaje se concluye que el desempeño de los docentes de secundaria en una institución educativa policial de la Región Callao tanto en la autoevaluación docente, la opinión de los estudiantes y la ficha de heteroevaluación al subdirector de formación general está en un nivel bueno. De acuerdo a la dimensión de responsabilidades profesionales se concluye que el desempeño de los docentes de secundaria, tanto en la autoevaluación docente, y la ficha de heteroevaluación al subdirector de formación general está en un nivel muy bueno, mostrando una diferencia con referencia a la opinión de los estudiantes quienes consideran que se encuentran en un nivel bueno. Con respecto al desempeño de los docentes en el campo de las ciencias y humanidades de acuerdo a la opinión de los estudiantes es bueno, coincidiendo con la del subdirector, con una diferencia en la dimensión de responsabilidades profesionales calificada como muy bueno. Finalmente, el desempeño de los docentes de secundaria de acuerdo a los estudiantes en el área de comunicación y ciencias (CTA) se concluye que es bueno, mientras que en el área de matemática y formación ciudadana y cívica se considera muy bueno.

Orellana G.; Ramón M. & Bossio S. (2009) de la universidad Nacional del Centro del Perú desarrollaron un estudio titulado: "Clima organizacional y desempeño docente en la facultad de Ciencias de la Comunicación", de tipo correlacional con el propósito de caracterizar el clima organizacional y el desempeño docente, y determinar la existencia de relación entre estas variables, en los profesores de la facultad de Ciencias de la Comunicación. Emplearon una muestra de 18 docentes, aplicaron la Escala del Clima Organizacional de R. Likert y recogieron información de 250 alumnos que evaluaron el desempeño docente de sus profesores a través de una asignatura a su cargo con Escala del Desempeño Docente de J. Aliaga, et al. Los resultados que se obtuvieron para el clima social ( $X=218,06$ ) y el desempeño docente ( $X=143,01$ ) lo que indican que se encuentran por encima del promedio ideal, no encontraron relaciones significativas entre las variables de estudio ( $r=0,13$ ,  $p=0,60$ ). Dicho estudio concluye que el clima social es adecuado, el desempeño docente es regular y que no existe relación entre el clima y el desempeño. Dentro de sus recomendaciones sugieren realizar estudios en muestras más grandes y mejorar a través de capacitaciones el desempeño docente.

## **2.2. SUSTENTO TEÓRICO**

### **2.2.1. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

La administración del talento humano ha ido evolucionando a medida que la globalización avanza, investigando y acumulando experiencias que están contribuyendo a la formación de un conjunto de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal, a hacerlo más eficiente y efectivo.

La Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que debe incentivar a su talento humano no solo en el ámbito profesional y económico, sino también en las áreas sociales, culturales, turísticas y deportivas, ya que son parte de sus vidas, los mismos tendrán un mejor rendimiento ya que un empleado que se siente a gusto en su ambiente laboral trabajara mucho mejor con una gran calidad de trabajo.

La Gestión del Talento es un término indubitablemente ligado a la Administración y esta, requiere de nuevas ideas, y para conseguirlas, se demanda de una formación conceptual y metodológica así como de enorme calidad académica la cual solo puede ser obtenida por medio del capital humano del que disponen las universidades las que por su parte, se encuentran centradas en dar cumplimiento a las políticas públicas que se establecen para las universidades y que de acuerdo a Conde Cardona, (2010), presentan una tendencia hacia la búsqueda del incremento de los niveles de competitividad y productividad a través de la relación universidad – estado – empresa que permita dinamizar la economía y alcanzar la transformación productiva y social que demanda el país.

Sin duda que la forma en que se realice la gestión humana incide en toda la organización y posibilita el éxito o no éxito del sistema, autores como Saldarriaga-Ríos (2007) reconoce que la gestión humana es la piedra angular de la organización, ya que afecta todo el conglomerado administrativo y a la toma de decisiones organizacionales. La globalización y la competencia que esta gestión humana trae consigo, nos introduce hacia nuevas condiciones, entre ellas la de reflexionar y estudiar las diferentes formas de realizarla en las universidades públicas y establecer estrategias que posibiliten la competitividad, buscando respuestas a una serie de preguntas que dan origen a esta investigación.

Chiavenato I. (2004; 6) Declara; “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”

Para Werther W. et.al, (2003) “La gestión del talento humano se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como partes de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen.”

Sisman.utm.edu (2005) En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar. El uso adecuado de los recursos de una empresa, el talento humano, no solo representa el esfuerzo o la actividad humana de un grupo de individuos, sino también debe considerarse los factores representativos de estos individuos, al realizar una actividad, tales como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vacacionales, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

De acuerdo con Chiavenato (2002), en su libro *Gestión del Talento Humano*, señala que la Gestión del Talento Humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

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

Por otro lado, Marina (2003), reúne la esencia de la Gestión del Talento Humano dentro de su libro “El vuelo de la inteligencia”: “En un mundo de cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las empresas sean inteligentes. Que sepan aprovechar todas las capacidades de sus empleados, todas las posibilidades de la organización, toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos. No se trata de contratar a un montón de superdotados, sino hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: *se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios.*”

De acuerdo a las premisas mencionadas, lo preponderante de la investigación se ubicara en:

- 1) la forma en la forma como se recluta al personal docente conforme a los rasgos del modelo académico de la universidad.
- 2) estudiando a la institución desde un punto de vista sistémico, es decir, buscando la relación con otros procesos, ya que de acuerdo con (Munch, 2008 13-20), la administración del Capital Humano es un factor estratégico pues cualquier optimización en cuanto a maquinaria y tecnología depende de él; Desde este aspecto sistémico se buscará la identificación de la estructura de gobierno y del modelo organizacional así como.
- 3) documentar los mecanismos de selección en cuanto al ingreso de personal académico y analizar a aquéllos que puedan garantizarle a la universidad el talento humano que pueda responder el cumplimiento de sus objetivos y
- 4) conocer cómo la universidad, una vez que ha hecho el reclutamiento, implementa el desarrollo profesional del personal docente y cuáles son las estrategias administrativas que implementa al respecto.

Se parte de la idea de que una organización como la universidad, debe estar centrada en el personal académico ya que sin éste, no es posible formar profesionistas que respondan a las necesidades del estado y del país.

## **2.2.2. TALENTO HUMANO.**

### **2.2.2.1 Definición de Talento**

El Talento se deriva del griego talanton que significa balanza o peso; asimismo representaba una unidad de medida monetaria utilizada en la antigüedad, proveniente de Babilonia, la cual se usó ampliamente en todo el mar Mediterráneo. Se dice que esta asociación emana de la Biblia.

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

una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Jerico, P. (2008), expone al talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

En lo personal, interpreto talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización.

Para que se logren resultados superiores, las organizaciones deben de facilitar que el talento de las personas fluya y se libere, para que así aporten el máximo valor posible y colaboren a la generación de talento organizativo.

#### **2.2.2.1.1 Tipos de Talento**

En el libro arriba citado, Pilar Jericó expone los siguientes tipos de talento: Directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Y dice que para cada uno de ellos se requieren diferentes capacidades y se dice que el incremento de aportación dependerá del rol en el cual se desenvuelva. Es decir, que un profesional puede alcanzar resultados no muy buenos en cierta área o empresa, pero no quiere decir que en otro entorno no lo pueda lograr.

El talento innovador y el talento emprendedor son los más importantes, ya que son los que hacen que la organización evolucione favorablemente. Los profesionales que cuentan con estos tipos de talentos son aquellos que tienen la capacidad de innovar, de provocar el cambio y reinventar a la empresa; cabe mencionar que cualquier profesional, independientemente del rol en el que se desenvuelva, ya sea directivo, operativo, comercial, o técnico, puede adoptarlo.

Estos tipos de profesionales son los que más valor añadido aportan en la organización; desafortunadamente son los más escasos en el entorno laboral y son difíciles de permanecer en una empresa que no genera talento organizativo.

Lo que realmente distingue al talento innovador y marca la diferencia, es la actitud que tengan los profesionales; y no tanto el conocimiento. Ya que de sobra sabemos que los conocimientos se tornan obsoletos, si no se les está actualizando o invirtiendo en ello.

Independientemente del tipo del talento utilizado, la diferencia entre los profesionistas con talento no se localiza en la cantidad de conocimientos, sino en la capacidad de aprender y desaprender lo conocido; es decir, que sean capaces de estarse actualizando día con día, y estar conscientes de que los conocimientos rápidamente se tornan obsoletos, ya que nos encontramos en un mundo dinámico, en el cual todo cambia a gran velocidad.

#### **2.2.2.1.2 Los ingredientes claves del talento**

Según Jerico, P. (2008), los ingredientes claves que se necesitan para la existencia de talento son: Capacidades, compromiso y acción. Estos ingredientes deben de ser siempre visibles en los profesionales competentes, ya que sin éstos sería difícil demostrar que en ellos existe algún tipo de talento. Cuando se habla de capacidades, se refiere a los conocimientos, habilidades y actitudes o competencias, que se desarrollan dentro de la empresa. En cuanto al compromiso, se entiende como el grado máximo de involucramiento hacia la empresa para la cual se opera, ya que de esto depende que el profesional aporte su mejor esfuerzo. La organización es la que tiene la responsabilidad de fortalecer el compromiso motivándolo y pagando por ello, para así evitar que el profesional se abandone o emigre a otra empresa. Y por último hablemos de acción (velocidad), lo cual se entiende cómo hacer, velocidad o innovación constante; es decir que debido al mundo tan cambiante en el cual vivimos, debemos siempre estar alertas a esos cambios y contrarrestarlos a gran velocidad, ya que si no lo hacemos, nos quedaremos

como profesionales obsoletos. Con esto queda estipulado que el profesional con talento no puede dejarse arrastrar por lo que Marroquin, J. et al (2007) califica como el síndrome de la almohada asesina o el hábito de consultar con la almohada, que demora la toma de decisiones; en la actualidad, la tardanza o espera es la mejor defensa de la competencia.

**De esta forma, el talento queda establecido de la siguiente manera:**

**Talento = Capacidades + Compromiso + Acción**

Para lograr resultados superiores dentro de una organización, es realmente importante que existan los tres ingredientes, ya que en la ausencia de por lo menos uno de esos ingredientes, se puede afirmar que no existe talento.

**2.2.2.2. Talento Humano.**

CED.UCN.CL (2005) 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. Esto es la inversión que la empresa realiza en el entrenamiento del personal como medios para lograr el objetivo general de incrementar la productividad”

**2.2.2.3. ¿Cómo funciona el talento humano?**

El profesional con talento puede que tenga muchas ganas de actuar y esté consciente de lo importante que es comprometerse con la empresa, pero si no cuenta con las capacidades que se necesitan para realizar alguna aportación valiosa, no será suficiente para alcanzar buenos resultados.

Otra cuestión importante es que el profesional tiene las capacidades y actúa en el momento pero carece de compromiso hacia la empresa; de igual forma tampoco proporcionará buenos resultados, ya que su falta de motivación está

presente, lo cual le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por el jefe.

Si por el contrario el profesional tiene capacidades y compromiso, pero desgracia- de mente actúa tarde, no obtendrá buenos resultados ya que posiblemente alguien más se le adelante. Hoy en día, nuestro mundo se rige por la innovación a gran velocidad, ya que la evolución tecnológica, la competencia y los clientes no esperan.

### **2.2.3. Factores que ayudan a la creación o desarrollo del talento humano**

Algunos criterios del talento que se deben tomar en cuenta son los que a continuación se detallan (Jericó, 2001):

***El talento no es innato, se puede desarrollar:*** Así lo demostró el profesor Marroquin, J. et al. (2007) al investigar el desarrollo del talento en estudiantes de diferentes ámbitos de estudio (matemáticas, arte, deporte, música y la ciencia); este señor alcanzó resultados que ratificaron que el talento no proviene del coeficiente intelectual, ni de la calidad de centros educativos, ni del nivel de vida de la persona, sino de otra serie de requisitos, tales como la motivación, las herramientas del conocimiento y la generación de nuevos hábitos, que a continuación se detallan brevemente:

La motivación es aquella que se proporciona a las personas a través de agentes externos; por ejemplo, en el caso de los profesionales la motivación se espera o debe ser por parte de los jefes (agentes externos), lo que propicia a su vez al máximo el disfrute de la actividad. El profesor Csikszentmihaly expone que la motivación es “La principal razón por la que las personas con talento hacen lo que hacen: Es porque seguramente disfrutan haciéndolo”.

En cuanto a las herramientas del conocimiento, se entiende que las personas que disfrutan de su actividad, hacen todo lo posible por reforzar los conocimientos respectivos; es así como se van adquiriendo dichas herramientas. Si la motivación impulsa a realizar la actividad, el conocimiento permite

mejorarla.

La generación de nuevos hábitos se da cuando el talento se ha concretado en acciones; es decir, ya adquiridos los conocimientos necesarios para realizar mejoras en cualquier actividad y la motivación precisa, el profesional irá adquiriendo algunos cambios en el comportamiento ó en la manera de realizar lo aprendido y así es como creará nuevos hábitos que resultarán provechosos para la empresa.

Aunque el profesor Csikszentmihaly no considera importante el requisito de disponibilidad de recursos, Pilar Jericó no comparte la misma opinión, y lo define como la premisa esencial para desarrollar el talento, ya que el dinero siempre ha sido esencial en nuestras vidas.

***El talento no es universal:*** Depende del entorno, de la organización, y de los roles. Una profesional que obtenga resultados superiores en una compañía o en un rol determinado, no tiene por qué conseguirlos en otras. Cada organización necesita de un talento y el profesional puede desarrollarse mejor en unas organizaciones que otras, en unos roles más que en otros; todo está involucrado relativamente. A todo esto se le añade también la existencia de diversas clases de talento, mismas que requieren capacidades diferentes y maximizan su aportación de valor desde un rol determinado.

***Un talento diferente es el innovador y emprendedor.*** Este tipo de talento es aquel que más valor añadido agrega a la empresa, ya que independientemente del carácter de la organización o rol en el que se esté desarrollando, este tipo de talento siempre tendrá la posibilidad de innovar.

***Todo talento es el resultado de la interacción entre personas.*** Para obtener resultados superiores en las organizaciones, los profesionales con talento deben establecer alianzas o equipos que nos ayudan a definir interacciones con terceros, ya sea entre los mismos trabajadores, jefes, clientes y hasta con la competencia; esto ayudará a los profesionales a abrirse paso, conociendo y

aprendiendo más acerca de todo. Así se va generando el talento individual y al mismo tiempo se va creando talento organizativo. Lo que ayuda a propiciar la interacción con terceros son las competencias emocionales expuestas por *Goleman (1998)*, quien se basó en Gardner y en McClelland para desarrollar el modelo de dichas competencias. Las describe de la siguiente manera: *“Como aquellas competencias que dan lugar a un desempeño laboral sobresaliente a través de la interacción con terceros”*

***El talento se origina principalmente de la motivación brindada.***

Empecemos con la siguiente frase: *“Es difícil encontrar personas con talento, no tanto por los conocimientos, sino por la falta de compromiso, la capacidad de trabajar en equipo y la disposición a la movilidad”*. Flores, J. (2000), Presidente de General Electric en España, en su conferencia: *“Experiencias de creación de valor a través del talento”* 22 de junio del 2000, Lima).

Este pensamiento nos refleja cómo la motivación juega un papel importante para que los empleados verdaderamente logren alcanzar los objetivos deseados dentro de las organizaciones.

La motivación fue descubierta en los años 20 por Elton Mayo, cuando realizaba un estudio en una planta para saber qué factores afectaban directamente la productividad de los empleados, y después de haber realizado algunas pruebas llegó a la conclusión que los factores exógenos como luz, agua, temperatura, entre otros, no influían en el aumento de la productividad de los empleados; la principal causa que encontró, fue que todos esos empleados habían sido seleccionados, y por lo tanto se sentían reconocidos por su trabajo y eso hacía que ellos dieran su mejor esfuerzo. Así fue como Elton Mayo descubrió las llamadas *“necesidades sociales”*, las cuales reflejan que los profesionales, para lograr un alto rendimiento, no sólo buscan una buena retribución salarial y una comodidad como lo pensaba Frederick Taylor, sino que buscan sentirse gratificados con lo que hacen.

Después de todo han existido varios autores que han tratado de colaborar en este

estudio, pero por la complejidad del ser humano ha sido difícil; es por eso que se han desarrollado diversas teorías y tipologías. Por ejemplo, David McClelland citado por Rodríguez (2000), hizo importantes descubrimientos y aportaciones a la motivación laboral; estudió los motivos o necesidades (normalmente inconscientes) que permiten explicar que es realmente motivante para seguir dentro de la organización, así como también el comportamiento de las personas y su interacción con otras en el trabajo. Estos motivos sociales los clasificó y definió de la siguiente manera:

**Logro:** *Alcanzar o superar un estándar de excelencia y/o mejorar el propio nivel de desempeño.*

**Afiliación:** *Generar y mantener buenas relaciones con las personas.*

**Poder:** *Lograr influir en los demás y conseguir que otros hagan cosas que no habrían hecho sin esa influencia.*

No estoy de acuerdo en que estos motivos sociales sean accesibles en su aplicación dentro de la organización, ya que no todos tenemos dichos motivos en igual proporción, y además cada tipo de trabajo ó puesto de trabajo requiere de un perfil diferente.

Pérez. J. (2001) Otro de los autores que ha aportado sus enseñanzas hacia la motivación y en el cual nos apoyaremos, es el Sr. Juan Antonio Pérez López, quien identifica los siguientes tipos de motivos: Extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

Los motivos extrínsecos son aquellos que satisfacen el bienestar del profesional de acuerdo con los factores relacionados a su entorno físico; algunos de los motivos pueden ser trabajar en una empresa de prestigio y la seguridad que emana al trabajar en ella, así como también la cercanía del lugar de trabajo y el salario.

Los motivos intrínsecos son todos aquellos que satisfacen los deseos de superación y aprendizaje, los cuales a su vez, van aumentando la adquisición de responsabilidades y nuevos desafíos. Éstos se consiguen delegando libertad

en las áreas de trabajo a los profesionales para la toma de decisiones.

Los motivos trascendentales son los encargados de fomentar en el profesional la cooperación sincera hacia su empresa, “poniéndose la camiseta” y satisfaciendo a su vez sus necesidades afectivas en el trabajo; auxiliando a jefes, compañeros, y clientes de una manera agradable.

Todos los profesionales poseen los tres tipos de motivos arriba mencionados, y el resultado final de la suma de éstos es la motivación total, la cual se refiere a la motivación que se siente al pertenecer a una organización.

Motivación Total = ME + MI + MTR

### **2.2.3.1. MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL.**

#### **A.- Misión del Talento Humano.**

Lograr la satisfacción y cubrir las necesidades del cliente interno, brindando asesoría, apoyo, capacitación, motivación y calidad en forma oportuna desarrollando e implementando prospectivamente estrategias para lograr los objetivos de la empresa y hacer de los empleados y trabajadores personas idóneas, capacitadas y comprometidas con los valores, principios y objetivos de la empresa.

#### **B.- Visión del Talento Humano.**

Contribuir a la mayor eficiencia de la organización aumentando la contribución a los resultados.

Desarrollar estrategias sociales que sirven de apoyo a los planes empresariales.

#### **C.- Estrategia Empresarial.**

Es el medio a través del cual la empresa diseña y utiliza completamente su estructura, procesos, aptitudes y recursos de forma que le permitan aprovechar las oportunidades del entorno y reducir las amenazas.

Determinar la orientación más adecuada de cada una de los procesos de gestión de los recursos humanos según las diferentes opciones estratégicas de la

empresa.

Definir la estrategia en la que la organización pueda obtener ventajas competitivas a través del desempeño de recursos humanos seleccionados.

### **2.2.2.3. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Se considera que por lo general, los trabajadores están insatisfechos con el empleo actual, o con el clima organizacional imperante en un momento determinado, y eso se ha convertido en una preocupación de muchos gerentes.

En base a ésta consideración, se determina que los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, éstos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración del personal, para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

### **2.2.2.4. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

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

El objetivo de la Gestión del Talento Humano es hacer que las personas ayuden a las organizaciones a cumplir con sus objetivos y tratar que el colaborador de la empresa se sienta a gusto en su puesto de trabajo, con el fin de que realice sus tareas de manera satisfactoria.

Los colaboradores dependiendo de la manera que se les trate, pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización, la gestión del talento humano encamina a las personas a lograr los objetivos propuestos, basados en los siguientes lineamientos:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización de empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

#### **2.2.3.5. Procesos de la gestión del talento humano.**

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

**Resumiendo y entendiendo los seis procesos a estudiar de la siguiente manera:**

- **Admisión de personas:** Procesos utilizados para adjudicación, inclusión de nuevas personas en la institución. Incluyen el proceso de inclusión a su institución, el reclutamiento y selección.
- **Aplicación de personas:** Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientarán y acompañarán su desempeño. Incluyen diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación y evaluación de desempeño.

- **Compensación de personas:** Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
- **Desarrollo de personas:** Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de personas, programas de cambio y desarrollo de carreras y programas de comunicación e integración.
- **Mantenimiento de personas:** Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.
- **Monitoreo de personas:** Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

### **1.- Admisión de personas.**

Chiavenato I. (2004; 13) señala a la admisión de personas como: “Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas.”

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

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

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

### **- Reclutamiento de personas**

Chiavenato I. (2004; 95) “El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MED para abastecer su proceso selectivo.”

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

### **b.- Selección de personas.**

Chiavenato I. (2004; 111) “La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten carácter físicas deseadas por la organización.”

“La selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.”

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

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

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

desempeño de las tareas.

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

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

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

## **2.- Aplicación de personas.**

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

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

### **a.- Diseño de cargos.**

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

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

## **b) Evaluación del desempeño.**

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

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

La evaluación del desempeño es una herramienta utilizada para conocer y medir las potencialidades del trabajador. Toda evaluación es un proceso para estimular el valor, la excelencia, y las cualidades de alguna persona. La evaluación del desempeño consiste en inspeccionar las actividades que desempeña cada miembro de la organización, con el fin de determinar su productividad.

## **3.- Compensación de personas.**

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

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

### **a. Remuneración**

Werther W. et.al, (2003; 331) “Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor diaria, incluido sus beneficios sociales.”

La remuneración es la compensación que recibe cada colaborador de la organización a cambio de sus servicios prestados.

### **b.- Incentivos.**

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

Chiavenato I. (2004; 259) “Es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro.”

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas y sanciones para dirigir el comportamiento de sus miembros.

### **c.- Beneficios y servicios.**

Dessler G. (1997; 503) “Beneficios son los pagos financieros indirectos ofrecidos a los empleados. Incluyen salud y seguridad, vacaciones, pensiones, planes de educación, descuentos en productos de la compañía, etc.”

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

## **4.- Desarrollo de personas**

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

Las personas constituyen el principal activo de la empresa, por esta razón nace la necesidad de que reciban una capacitación adecuada, con el fin de que

realicen sus actividades de manera eficientes.

**Los elementos a estudiar en ésta parte son:**

**a.- Entrenamiento**

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

La educación profesional comprende tres etapas ligadas entre sí, pero diferenciadas entre ellas:

- **Formación profesional:** Prepara al hombre para ejercer una profesión.
- **Perfeccionamiento o desarrollo profesional:** Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.
- **Entrenamiento:** Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función.

Chiavenato I. (2004; 557) “El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.”

**b.- Programas de cambio.**

Chiavenato I. (2004; 586) “Las personas se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican sus comportamientos y sus actitudes, tienen nuevas motivaciones, crean nuevos problemas. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tanto que otros se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación.”

Chiavenato I. (2002; 335) “Desarrollo de RH: conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales o con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de

mejorar el desempeño o el crecimiento humano.”

### **- Cultura Organizacional**

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

### **- Cambio Organizacional**

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

### **c.- Comunicación**

Porret M. (2007; 501) “Comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas en busca de una relación del comunicado que se emite.”

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

En términos generales existen dos tipos de comunicación:

- **Comunicación verbal:** Se expresa mediante el uso de la voz.
- **Comunicación no verbal:** Se expresa a través de un lenguaje corporal como gestos y movimientos.

### **5.- Mantenimiento de personas.**

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

El éxito de una organización dentro de lo que es la gestión de personas, está en aplicar adecuadamente los recursos humanos, es decir; captar el personal idóneo, mantenerlo satisfecho con lo que hace, motivado y asegurando las condiciones físicas, psicológicas y sociales que estimulen la permanencia en la organización y el compromiso con ella a través de la consecución de los objetivos organizacionales. Se encamina bajo los siguientes parámetros:

### **Disciplina.**

Chiavenato I. (2002; 368) “La conformidad pura y sencilla de las personas con las reglas y normas que la organización establecía, porque eran adecuadas al alcance de los objetivos organizacionales.”

La disciplina es el autocontrol que las personas realizan sobre sus tareas. Las personas ajustan sus comportamientos a las reglas organizacionales, mientras que la organización examina las metas y el alcance de los objetivos.

### **– Administración de conflictos**

Chiavenato I. (2002; 376) “Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos; por tanto, las diferencias de objetivos y de intereses siempre producen alguna especie de conflicto.”

Cuando el conflicto se da, en la organización es el administrador o el supervisor la persona que debe conocer las posibles soluciones y resoluciones ya sea que comprenda a un solo individuo o a un grupo determinado.

### **b.- Higiene, seguridad y calidad de vida**

Chiavenato I. (2002; 390) “La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas.”

La salud mental contiene todos aquellos aspectos psicológicos y sociológicos del ambiente laboral que actúan positivamente sobre el comportamiento de los

individuos, evitando así los efectos emocionales como el estrés y el cansancio.

### **Los elementos más importantes de la higiene laboral son:**

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

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

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

Seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos.

La seguridad en el trabajo son todas aquellas medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas practicadas por las personas para reducir las condiciones inseguras del ambiente y evitar accidentes futuros.

Un plan de higiene y seguridad que identifique los riesgos en el sitio de trabajo, disminuirá la inseguridad de los que conforman la organización.

### **6.- Monitoreo de personas.**

Chiavenato I. (2002; 416) "Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación."

Monitorear es crear una autonomía del individuo, puesto que la organización crea el ambiente de confianza para que los colaboradores desarrollen su libertad y creatividad, bajo una disciplina y responsabilidad otorgada por la

empresa bajo los esquemas del logro de los objetivos, misión y visión organizacional.

#### **a.- Base de datos.**

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

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

#### **b.- Sistema de información gerencial.**

Chiavenato I. (2002; 416) “El sistema de información de RH está planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir la información relacionada con los recursos humanos, de modo que los gerentes puedan tomar decisiones eficaces.”

### **2.2.3.6 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CONSIDERA A LAS PERSONAS**

**Como seres Humanos:** Porque están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí. Tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de organización.

**Como activadores inteligentes de los recursos organizacionales.** Son los elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

**Como socios de la organización:** Porque son capaces de conducirla a la

excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos, financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae un retorno razonable. En la medida en que el retorno sea gratificante y sostenido, la tendencia será mantener o aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones, así como la autonomía de las personas. Que no son pasivas ni inertes. Las personas son socias activas de la organización y no meros sujetos pasivos.

#### **2.2.4. DESEMPEÑO**

Antes de conceptualizar el desempeño docente, da la necesidad de conceptualizar el término de desempeño:

Según Chiavenato, I. (2010) define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por su parte, Dolan, S y otros. (2003) plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

Arias, F.; Heredia, V. (2001) afirma que, la persona debe poseer los aspectos conceptuales prácticos para poder efectuar un trabajo. Esto permite poseer pericias para el control de equipos, para la interpretación de los procedimientos y

para asimilar la innovación tecnológica que acompaña el desarrollo de nuevas oportunidades. En general se refiere, a la administración del alto desempeño en la aplicación de los procesos administrativos totales para lograr el pleno florecimiento de las potencialidades humanas dentro de las empresas u organizaciones. Afirma también que la personalidad, se refiere a los diversos estilos de percibir y actuar en el mundo. En términos generales, dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones (incluyendo las tensiones y las energías). Este aspecto, es muy útil en el ámbito de la gerencia organizacional, por cuanto representa el estilo desarrollado en la gestión laboral del individuo.

### **2.2.5. DESEMPEÑO DOCENTE**

Mendoza, A. (1998) La evaluación del desempeño docente es parte de la actividad permanente del profesor. El problema es que con mucha frecuencia, los profesores asocian el tema de la evaluación con una función sancionadora o de control, que de otra parte es consecuencia de las experiencias que se tiene cuando se aplica un sistema de evaluación.

De acuerdo con Valdés (2000a), los fines de la evaluación docente pueden relacionarse con el mejoramiento de la escuela y de la enseñanza en el aula, sobre todo cuando se aplican a aquellos sistemas escolares que utilizan modelos de evaluación que sirven para esclarecer objetivos. Se relacionan asimismo con la responsabilidad y el desarrollo profesionales, lo que implica, por un lado, recolectar datos para determinar el grado en que los docentes han alcanzado estándares mínimos aceptables de competencia y, por otro, la reunión de datos para ayudar a crecer a aquellos profesores que son escasamente competentes en su trabajo. El control administrativo y el pago por mérito, son otros fines de la evaluación que aluden a la necesidad de que la enseñanza sea supervisada y controlada por una unidad administrativa que pueda tener injerencia en la permanencia o no de los docentes, así como al manejo de incrementos salariales que permitan el reconocimiento y motivación de ellos.

El desempeño docente es evaluado por medio de un proceso sistemático de

obtención de datos con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo en los alumnos, del despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres de familia, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad (Valdés, 2000a).

Valdés (2000b) considera tres tipos de estándares de desempeño profesional docente: mínimos, competitivos y de desarrollo. Los estándares mínimos señalan los rendimientos estrictamente suficientes que deben alcanzar y mantener los profesores, lo cual permite mantener a los que no son competentes. Los estándares competitivos proporcionan incentivos y compensaciones por un rendimiento superior, lo cual genera competitividad entre los profesores y afecta las relaciones personales entre ellos. Los estándares de desarrollo están diseñados para fomentar el desarrollo de los conocimientos y capacidades de los profesores especificando las áreas de mejora.

Fernández, (2002) Se entiende por desempeño docente al conjunto de actividades que un profesor realiza en su trabajo diario: preparación de clases, asesoramiento de los estudiantes, dictado de clases, calificación de los trabajos, coordinaciones con otros docentes y autoridades de la institución educativa, así como la participación en programas de capacitación.

El desempeño docente, cuando se aborda desde la perspectiva subjetiva, se asocia con la forma cómo cada maestro valora la calidad de su trabajo y la satisfacción que experimenta con ella, cuando se enfoca desde una perspectiva objetiva, se relaciona con la cuantificación de los indicadores que se evalúan (Fernández, 2002).

Según Gimeno, J. (2005) la evaluación de profesorado puede servir a dos propósitos básicos: responsabilidad y desarrollo profesional. El primero de ellos implica la reunión de datos para determinar el grado en que los profesores han alcanzado niveles mínimos aceptables de competencia y definido los estándares que deben lograr. El interés por la responsabilidad ha tendido a dominar los

pensamientos y las acciones de los directivos responsables de la evaluación de los profesores. El interés de la evaluación para el propósito del desarrollo profesional, sin embargo, ha ido aumentando en años recientes. Dicha evaluación tiene, como foco central de atención, la reunión de datos para ayudar a crecer a aquellos profesores que son, por lo menos, mínimamente competentes en su trabajo.

En consecuencia el desempeño docente es según Rizo (2005, p.148) tomado de Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe PRELAC: El proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para: articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los educandos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida.

Del mismo modo para Valdés tomado por Vásquez (2009, p. 19) donde 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 socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva”

Por otro lado, Díaz (2009, p. 16) tomando como base a la experiencia internacional valora al desempeño como “las buenas prácticas de trabajo en el aula, la colaboración con el desarrollo institucional y la preocupación por la superación profesional”

La evaluación del desempeño docente tiene por finalidad el mejoramiento de la escuela y la enseñanza en el aula a través de la identificación de conocimientos, sentimientos y actitudes que presentan los maestros y que se pueden modificar a través de su participación en programas de capacitación.

Valverde, A. (2009). La evaluación del desempeño profesional del docente 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, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

#### **2.2.6. PRINCIPIOS PARA LA PLANIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

Para la planificación de un modelo de desempeño docente se deben respetar cuatro principios:

- 1) Evaluación basada en las capacidades**, frente a aquella basada en el rendimiento, que centra la evaluación en la valoración de las capacidades que pueden contribuir a un rendimiento eficaz más que a medir el rendimiento en sí mismo.
- 2) Criterios de desarrollo**, frente a criterios de evaluación uniforme, que consiste en utilizar criterios de evaluación múltiples que reflejen el estadio de desarrollo de un profesor o grupo de profesores.
- 3) Evaluaciones subjetivas frente a evaluaciones objetivas**, que consiste en lograr una evaluación que no desconozca la subjetividad y complejidad del proceso y, al mismo tiempo, encontrar procedimientos cada vez más objetivos y
- 4) Evaluaciones formativas**, frente a evaluaciones sumativas, que consiste en utilizar el sistema de evaluación como un conjunto de técnicas de diagnóstico diseñadas para fomentar la mejora del profesor, en vez de un proceso formulado para producir una valoración a favor o en contra de éste (Bacharach, 1989 citado por Valdés, 2000b).

#### **2.2.6. FINES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE.**

La labor del docente y por ende su desempeño ha sido objeto de diversos estudios, comentarios y análisis; sin embargo para Guerrero (2008) la evaluación se orienta a describir características medibles y visibles que se obtienen generalmente de documentos del quehacer docente en el aula, lo cual implica

muchas limitaciones en el sentido que desvaloriza otras actividades que se enmarcan dentro de la profesión del docente como educador. Asimismo, se ha puesto mucho énfasis durante muchos años según el Ministerio de Educación del Perú (2007) a la antigüedad del servicio y los antecedentes académicos y profesionales; siendo un factor esencial u suficiente para determinar la idoneidad del docente la posesión de grados y títulos, la capacitación recibida y la experiencia de la enseñanza del área impartida, dejando de lado la importancia que tiene el desempeño docente en el aula y en la escuela.

Existe un cierto consenso en considerar que el principal objetivo de la evaluación docente es determinar las cualidades profesionales, la preparación y el rendimiento del educador.

En la aplicación práctica de sistemas de evaluación del desempeño de los maestros y en la literatura que trata este importante tema, podemos identificar varios posibles fines de este tipo de evaluación. Entre dichos fines figuran los siguientes:

#### **Mejoramiento de la escuela y de la enseñanza en el aula.**

Los profesores son importantes defensores de este punto de vista. El mismo entraña un desarrollo educativo continuo a lo largo del cual una persona puede mejorar, una preferencia por evaluaciones formativas en vez de sumativas, y un fuerte vínculo con las actividades de desarrollo profesional.

Cuando se integran eficazmente el desarrollo profesional, la evaluación del profesorado con la mejora de la escuela, se logra una mayor eficacia.

Muchos de los directivos de la enseñanza universitaria no han pensado nunca en integrar los esfuerzos de eficacia o mejora de la escuela en el proceso de evaluación para el crecimiento profesional de los docentes. Esto ocurre porque tienen una tendencia a añadir nuevas iniciativas en vez de examinar de qué forma se podrían adaptar los esfuerzos de mejora a los procesos de evaluación existentes.

Resulta especialmente adecuado integrar la evaluación de profesorado y la mejora de la universidad en aquellos sistemas en que se están utilizando modelos de evaluación que sirven para establecer objetivos. En dichos contextos, se puede pedir a los profesores que hagan de la mejora de la cátedra a partir de su objetivo de crecimiento y, por tanto, parte del proceso de evaluación. La mejora de la enseñanza proporciona otra opción a la hora de que los profesores determinen sus objetivos de rendimiento.

### **Responsabilidad y desarrollo profesionales.**

Los maestros y sus asociaciones profesionales son los defensores principales de este punto de vista. Entraña una fuerte visión de la enseñanza como profesión con sus propios estándares, ética e incentivos intrínsecos para la persona consagrada. Aun cuando las responsabilidades son un elemento clave en este punto de vista, la responsabilidad aquí se refiere fundamentalmente a la profesión y a sus estándares de práctica y ética, más que hacia entidades externas.

Valdés, H. (2006) coincide con Stiggins y Duke y sostiene que:

La evaluación de profesorado puede servir a dos propósitos básicos: responsabilidad y desarrollo profesional. El primero de ellos implica la reunión de datos para determinar el grado en que los profesores han alcanzado niveles mínimos aceptables de competencia y definido los estándares que deben lograr. El interés por la responsabilidad ha tendido a dominar los pensamientos y las acciones de los directivos responsables de la evaluación de los profesores.

### **2.2.7. FUNCIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

Es necesario hacer una revisión acerca de lo que manifiestan algunos investigadores referentes a las funciones que debe cumplir y cubrir el desempeño docente.

Para Montenegro, I (2005) manifiesta que cuando un sistema educativo decide establecer un proceso de evaluación del desempeño profesional del docente, la primera pregunta que debe hacerse es: "para qué evaluar". Se trata de un asunto delicado, entre otras, por las siguientes razones:

- Por las inquietudes que despierta un proceso de este tipo.
- Por los efectos secundarios que puede provocar.
- Por problemas éticos.

El investigador cubano Valdés, H. (2006: 05) sustenta que una buena evaluación profesoral debe cumplir las funciones siguientes:

**Función de diagnóstico:**

La evaluación profesoral debe caracterizar el desempeño del maestro en un período determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que le sirva al director, al jefe de área y a él mismo, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.

**Función instructiva:**

El proceso de evaluación en sí mismo, debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del maestro. Por lo tanto, los actores involucrados en dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

**Función educativa:**

Existe una importante relación entre los resultados de la evaluación profesoral y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo. A partir de que el maestro conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por maestros, padres, alumnos y directivos del centro escolar, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias señaladas.

**Función desarrolladora:**

Esta función se cumple principalmente cuando como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente la relación intersíquica pasa a ser intrapsíquica, es decir el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce entonces de manera más consciente su

trabajo, sabe y comprende mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer; y se desata, a partir de sus insatisfacciones consigo mismo, una incontenible necesidad de auto perfeccionamiento. El carácter desarrollador de la evaluación del maestro se cumple también cuando la misma contiene juicios sobre lo que debe lograr el docente para perfeccionar su trabajo futuro, sus características personales y para mejorar sus resultados. El carácter desarrollador de la evaluación, por sí solo, justifica su necesidad.

### **2.2.8. FACTORES EN LA EVALUACIÓN DOCENTE**

Valdés, H. (2006) coincide con Brock (1981), y sostiene que existen tres factores que pueden influir en la eficacia de la evaluación diseñada para el desarrollo del profesor:

- Factores contextuales (clima organizativo, recursos, liderazgo, etc.)
- Factores relativos a procedimientos (instrumentos utilizados para la reunión de datos, uso de otras fuentes de retroalimentación, etc.).
- Factores relativos al profesor (motivación, eficacia, etc.)

### **2.2.9. CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO PROFESIONAL**

Sánchez, M y Teruel, M (2004) a través de la realización de un conjunto de estudios de casos, identificaron las siguientes características del profesor que parecían tener relación con el desarrollo profesional:

- Fuertes expectativas profesionales.
- Una orientación positiva hacia los riesgos.
- Actitud abierta hacia los cambios.
- Deseo de experimentar en clases.
- Actitud abierta ante la crítica.
- Un conocimiento sólido de los aspectos técnicos de la enseñanza.
- Conocimientos sólidos de su área de especialización.
- Alguna experiencia anterior positiva en la evaluación del profesorado.

Estos mismos autores plantearon que las características clave de los evaluadores, para asegurar el crecimiento profesional de los docentes son:

- Credibilidad como fuente de información.
- Tener una relación de cooperación con el profesor.
- Confianza.
- Capacidad para expresarse de un modo no amenazador.
- Paciencia.
- Flexibilidad.
- Fuerte conocimiento de los aspectos técnicos de la enseñanza.
- Capacidad para crear sugerencias.
- Familiaridad con los alumnos del profesor.
- Experiencia pedagógica.
- Sugerencias útiles.

Los autores antes referidos identificaron como importantes dos conjuntos de características de los sistemas de evaluación: características de los procedimientos de evaluación y características de la retroalimentación para el profesorado.

Entre las características de los procedimientos de evaluación que comprobaron que tenían correlación con la calidad y el impacto de la experiencia de la evaluación (basada en percepciones de los profesores con respecto al crecimiento profesional que habían experimentado) se incluye las siguientes:

- Claridad de los estándares de rendimiento.
- Grado de consciencia del profesor con respecto a estos estándares.
- Grado en que el profesor considera adecuados los estándares de rendimiento para su clase.
- Uso de observaciones de clases.
- Examen de los datos sobre el rendimiento académico de los alumnos.

En el estudio de casos realizado por estos autores, se identificaron 9 características de la retroalimentación para el profesorado que tenían correlación con calidad y el impacto percibidos de la evaluación. Estas son:

- Calidad de las ideas sobre la mejora.
- Profundidad de la información.
- Especificidad de la información.
- Resumen de la información.
- Grado en que la información era descriptiva.
- Ciclos de retroalimentación para fomentar la atención sobre el mensaje.
- Grado en que la retroalimentación estaba ligada a los estándares.
- Frecuencia de la retroalimentación formal.
- Frecuencia de la retroalimentación informal.

Valdés, H. (2006) coincide con Bacharach (1989) e identificó cuatro principios para la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño del docente que pone el énfasis en el desarrollo profesional de los profesores.

#### **2.2.10. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

En la presente investigación asumo que las áreas de desempeño docente tienen que ver con las siguientes dimensiones en los que se define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia, que entre ellos se desarrollan los siguientes:

**a. Estrategias didácticas:** esfuerzo del profesor que manifiesta en la materia o área académica, en la preparación del curso y efectividad para que los alumnos adquieran conocimientos, habilidades y actitudes relevantes.

Las **estrategias didácticas** son procedimientos que el docente utiliza en el proceso de enseñanza de forma reflexiva y flexible para promover el desarrollo de capacidades y el logro de aprendizajes en los estudiantes. Así mismo se define como los medios o recursos para prestar ayuda pedagógica a los estudiantes.

La estrategia didáctica, Puente, A. (2003) tiene como base a siguientes componentes: perspectiva teórica, finalidad o meta perseguida, carácter adaptativo, realidad contextual, personas implicadas, aspectos organizativos,

funcionalidad y eficacia.

La nueva concepción del currículum, incluye a la evaluación como una pieza importante. Se evalúa, entre otros propósitos, para que el educando conozca los resultados y la orientación de su trabajo a fin de que sea reforzado en lo positivo y sean rectificadas las deficiencias. Asimismo el docente evalúa para conocer los resultados de su labor, a efectos de introducir los reajustes que resulten aconsejables. En ambos casos es relevante el mecanismo de la retroalimentación que es inherente a la evaluación.

**b. Materiales didácticos:** Los medios y materiales didácticos tienen que ver con la capacidad que tiene el docente para transmitir sus conocimientos a los estudiantes, haciendo uso de diversos y adecuados medios y materiales educativos que estén acordes con el avance de la ciencia y la tecnología, y de esta forma lograr que el estudiante desarrolle sus capacidades y habilidades en forma integral.

**c. Capacidades pedagógicas: (Rasgos Profesionales y Académicos):** Atributos relacionados con el conocimiento que el docente tiene sobre la especialidad en su formación profesional, y la forma como transmite sus conocimientos y fomenta la participación de sus estudiantes, lo cual lo realiza con pertinencia, es decir, que existe correspondencia entre los fines de la formación profesional y los requerimientos de la sociedad, establecida de manera crítica y proactiva, atendiendo el contexto inmediato y a horizontes de referencia espacio temporales de largo alcance.

**d. Responsabilidad en el desempeño de sus funciones:** Atributos relacionados con la asistencia, puntualidad y cumplimiento de sus funciones.

#### **2.2.10.1. BUEN DESEMPEÑO DOCENTE**

El Buen Desempeño Docente, de ahora en adelante el Marco, define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del

país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

#### **2.2.10.2. PROPÓSITOS ESPECÍFICOS DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE**

- a. Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- b. Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- c. Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- d. Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

#### **2.2.11.4. LOS CUATRO DOMINIOS DEL MARCO**

Ministerio de Educación (2013) Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes.

En este contexto, se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

### **DOMINIO I: PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES**

Ministerio de Educación (2013) Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales – materiales e inmateriales – y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

### **DOMINIO II: ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES**

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

### **DOMINIO III: PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD**

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

## **DOMINIO IV: DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE**

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

### **2.2.10.4. LAS NUEVE COMPETENCIAS DOCENTES**

Ministerio de Educación (2013) Se entiende por competencia un conjunto de características que se atribuyen al sujeto que actúa en un ámbito determinado. Flores, J. (1992) reúne un grupo de conceptos de competencia y tras examinarlos, encuentra elementos comunes:

De todas ellas se pueden deducir los elementos esenciales: (1) Son características o atributos personales: conocimientos, habilidades, aptitudes, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo. (2) Están causalmente relacionadas con ejecuciones que producen resultados exitosos. Se manifiestan en la acción. (3) Son características subyacentes a la persona que funcionan como un sistema interactivo y globalizador, como un todo inseparable que es superior y diferente a la suma de atributos individuales. (4) Logran resultados en diferentes contextos.

En esta línea de reflexión, identificamos un conjunto de elementos que este concepto articula: recursos, capacidad de movilizarlos, finalidad, contexto, eficacia e idoneidad.

Para efectos del presente documento, establecemos la competencia como la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos; no solo como la facultad para poner en práctica un saber. Y es que la resolución de problemas no supone solo un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para

intervenir en ella. Si concebimos la competencia como la capacidad de resolver problemas y lograr propósitos, ella supone un actuar reflexivo que a su vez implica una movilización de recursos tanto internos como externos, con el fin de generar respuestas pertinentes en situaciones problemáticas y la toma de decisiones en un marco ético. La competencia es más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones.

### **Competencia 1**

Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.

### **Competencia 2**

Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.

### **Competencia 3**

Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

### **Competencia 4**

Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

### **Competencia 5**

Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos

institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.

### **Competencia 6**

Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste pueda generar aprendizajes de calidad.

### **Competencia 7**

Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.

### **Competencia 8**

Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.

### **Competencia 9**

Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

#### **2.2.11.5. LOS DESEMPEÑOS**

Ministerio de Educación (2013) En la definición de desempeño identificamos tres condiciones: actuación observable en correspondencia a una responsabilidad y logro de determinados resultados Para efectos de este documento, desempeños son las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Proviene del inglés performance o perform, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Se asume que la manera de ejecutar dichas tareas revela la

competencia de base de la persona.

**Desempeño 1. Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.**

Conoce sobre el aprendizaje y desarrollo de la niñez y adolescencia y sus distintas expresiones en el marco de una diversidad de variables: 1) las necesidades educativas especiales más frecuentes; 2) la edad y el género según cada contexto sociocultural; 3) las características lingüísticas de sus estudiantes en lo concerniente a lenguas y patrones comunicativos vinculados con formas de usar el lenguaje en contextos específicos; y, 4) las prácticas culturales en las que han sido socializados sus estudiantes y las características de sus familias. Recurre a diversas fuentes para seguir familiarizándose con las características de sus alumnos y sus contextos. Emplea estos conocimientos para informar las prácticas de enseñanza y de aprendizaje. Identifica las habilidades especiales y discapacidades más frecuentes.

**Desempeño 2. Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.**

Conoce el contenido de la disciplina o disciplinas correspondientes a su nivel y área, su estructura, las diferentes perspectivas existentes, sus nuevos desarrollos, la relación entre los contenidos de las diferentes áreas y la secuencialidad que éstos deben guardar de acuerdo con las edades de los estudiantes y la matriz cultural en la que han sido socializados.

Maneja con solvencia los fundamentos y conceptos más relevantes de las disciplinas que integran el área curricular que enseña. Comprende y aplica los conceptos con propiedad en la organización y presentación de los contenidos disciplinares, especialmente para describir y explicar hechos o relaciones.

**Desempeño 3. Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.**

Conoce los principales enfoques y teorías contemporáneas de la educación y explicita su relación con la organización y desarrollo de sus prácticas de enseñanza. Sabe cómo enseñar las materias de las áreas a su cargo. Domina una variedad de estrategias de enseñanza para generar aprendizajes significativos. Reconoce cuál es la estrategia más adecuada para el tipo de aprendizaje que desea lograr. Comprende los fundamentos y estrategias que permiten que los estudiantes se acerquen a los contenidos y desarrollen habilidades teniendo en cuenta sus diferentes ritmos, estilos y características culturales.

Relaciona los organizadores del conocimiento y establece una red de conceptos que facilitan la comprensión de los conocimientos y actitudes que imparte en el área curricular.

**Desempeño 4. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.**

Analiza juiciosamente el currículo nacional, regional, local y el de su institución educativa, así como los mapas de progreso de su área curricular y el cartel de alcances y secuencias de su institución. Participa y aporta a la definición de contenidos y metas de la programación curricular a nivel institucional y la utiliza efectivamente como orientador del diseño de sus unidades y sesiones de aprendizaje. Planifica, con la colaboración de sus pares, situaciones de aprendizaje correspondiente al nivel educativo, grado y área curricular.

En el caso de que el docente pertenezca a una escuela bilingüe, planifica la enseñanza en y de dos lenguas especificando los contenidos y las capacidades con criterios claros y pertinentes.

**Desempeño 5. Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.**

Selecciona estrategias y actividades que sean coherentes con los aprendizajes esperados. Programa experiencias que favorecen el desarrollo integral de los agentes educativos en el contexto en el que se desenvuelven. Diseña y realiza adaptaciones en su planificación atendiendo a las diferencias y la diversidad existente en el grupo de estudiantes. Reconoce y aplica los fundamentos teóricos sobre los procesos de planificación curricular en el aula. Los contenidos de la enseñanza son definidos en función de los aprendizajes previstos en el programa curricular anual, las unidades didácticas y los planes de sesión de aprendizaje, en concordancia con el marco curricular nacional, los lineamientos curriculares regionales y el proyecto curricular institucional.

**Desempeño 6. Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.**

Organiza el proceso de enseñanza centrado en la combinación fluida, original y flexible de estrategias, materiales y recursos. Aplica estrategias para desarrollar permanentemente la sensibilidad, espontaneidad e indagación, la imaginación e interés de sus estudiantes. Formula planes de enseñanza incorporando la búsqueda de soluciones no habituales a diversos problemas asociados a las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes, a partir de la misma fuente de información. Planifica en forma flexible las secuencias del proceso de enseñanza en un contexto cambiante y diverso, caracterizado por la escasez de medios y recursos didácticos.

**Desempeño 7. Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.**

Organiza el programa curricular anual y formula planes de enseñanza acordes con las características identificables de sus estudiantes, relacionando los contenidos con sus intereses, niveles de desarrollo cognitivo y emocional, estilos de aprendizajes, así como con su identidad cultural, y aplicando los conocimientos nuevos en contextos reales, concretos y a situaciones prácticas de la vida cotidiana de sus estudiantes. Incorpora en los planes de enseñanza información

relevante referida al contexto geográfico, económico y sociocultural del ámbito donde se ubican la escuela y las familias.

**Desempeño 8. Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.**

Considera el uso de diversos recursos y materiales como soporte pedagógico, apoyándose en información de diferentes fuentes desde una perspectiva interdisciplinaria, en las situaciones de vida cotidiana de sus estudiantes que puedan inspirar experiencias de aprendizaje, en los saberes locales ancestrales, en el uso creativo y culturalmente pertinente de las TIC que tiene a su alcance y de materiales acordes con los variados ritmos y estilos de aprendizaje, según las múltiples inteligencias y los recursos propios de la localidad. Utiliza diversos recursos materiales y humanos y espacios fuera del aula de clases. Organiza el espacio de aprendizaje de manera que los recursos, materiales y formatos sean accesibles y favorezcan los aprendizajes.

**Desempeño 9. Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.**

Identifica diversos enfoques y metodologías de evaluación considerando las particularidades y diferencias de sus estudiantes. Utiliza este conocimiento para formular procesos de evaluación pertinentes orientados a evaluar tanto procesos como resultados de la enseñanza y el aprendizaje. Considera el uso de diversas estrategias que permiten informar con consistencia sobre el proceso pedagógico y el aprendizaje del grupo, para fines de mejorar la enseñanza. Propone criterios, indicadores e instrumentos para evaluar las competencias, capacidades, conocimientos y actitudes establecidas en el marco curricular nacional. Prevé la utilización de diversas estrategias metacognitivas o de retroalimentación, en concordancia con el enfoque formativo de la evaluación.

**Desempeño 10. Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuye adecuadamente el tiempo.**

Conoce diversas formas de organizar la secuencia y estructura de las sesiones de

aprendizaje y las utiliza adecuándolas al grupo y a las capacidades previstas. Define la estructura, componentes y secuencia didáctica, explicitando los logros esperados, las estrategias y los recursos previstos para el tratamiento de la clase o sesión de aprendizaje.

Formula la secuencia y la estructura de las sesiones dando a cada acción una función específica que apunta al logro o logros esperados. Incorpora estrategias que favorecen el conflicto cognitivo y el aprendizaje significativo de sus estudiantes.

**Desempeño 11. Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.**

Propicia entre sus alumnos la oportunidad de aprender en un ambiente emocionalmente seguro, donde los estudiantes acudan con satisfacción, promoviendo en ellos el respeto por sí mismos y por sus compañeros. Fomenta la creación de un espacio democrático en el que se reconozca la individualidad de cada uno y del cual el estudiante se sienta parte. Crea oportunidades para que los alumnos expresen emociones, ideas y afectos de manera respetuosa, clara y directa, sin temor a la burla o el error. Acepta las emociones de sus estudiantes y demuestra interés en ellas, brindándoles apoyo y orientación según las diversas etapas de su desarrollo y los distintos contextos culturales.

**Desempeño 12. Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.**

Demuestra y comunica continuamente a sus estudiantes las altas expectativas que tiene en las posibilidades de aprender de todos y cada uno de ellos en todas las áreas curriculares y de acuerdo con lo que exige la escuela. Es comprensivo y flexible con los avances desiguales y se esfuerza por conocer bien a sus estudiantes y sus entornos, alentándolos en los logros que pueden alcanzar. Provee oportunidades para que todos participen y sabe reconocer el momento oportuno para plantearles nuevos retos y oportunidades de aprendizaje.

Asimismo, reconoce la diversidad de prácticas culturales y formas de aprender de sus estudiantes. Observa con interés el placer que experimentan sus alumnos cuando ejecutan y perciben la utilidad de las tareas.

**Desempeño 13. Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.**

Hace de las diferencias objeto de respeto, complementariedad y colaboración mutua en función de objetivos comunes. Desarrolla con sus estudiantes un ambiente afectivo y seguro que favorece el aprendizaje. Emplea estrategias que muestran respeto y afirmación de las diversidades, demostrando empeño por conocer y aprender más de ellas, sin sesgar su apreciación de la conducta y habilidad académica de sus estudiantes sobre la base de estas diferencias. Reconoce que hay múltiples maneras de percibir la realidad. Evita favorecer o dedicarse a los mejores estudiantes. Interactúa con entusiasmo, motivando el interés de sus estudiantes alrededor de diversas situaciones de aprendizaje.

**Desempeño 14. Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.**

Ministerio de Educación (2013) Identifica las fortalezas de los estudiantes, de manera que éstas les permitan contribuir y ayudar a otros estudiantes a aprender cómo trabajar en grupos heterogéneos que favorecen la contribución de todos sus miembros. Propicia oportunidades en las que todos los estudiantes pueden trabajar juntos productivamente. Observa, monitorea, evalúa y retroalimenta la interacción entre los estudiantes. Muestra preocupación e interés por sus avances de aprendizaje, brindándoles orientación y atención efectivas. Maneja estrategias para el empoderamiento de la niñez y adolescencia con necesidades especiales, para que afirmen su voz, su conciencia y su experiencia de vida como válidas e importantes.

**Desempeño 15. Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.**

Promueve una convivencia basada en la autodisciplina del grupo, acordando con los estudiantes normas claras orientadas a la práctica de deberes y derechos y al logro de los propósitos compartidos por todos en el marco del Código de los Niños y Adolescentes, reconociendo y afrontando democráticamente los conflictos motivados por la discriminación. Manifiesta que las normas tienen un propósito, que ellas ayudan al buen vivir, y que aprender a convivir es un propósito de la escuela. Resuelve los conflictos oportunamente a través del diálogo y la búsqueda de soluciones razonables y pacíficas.

Ministerio de Educación (2013) Determina con los estudiantes acciones reparadoras de conductas inapropiadas.

**Desempeño 16. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.**

Organiza y estructura actividades e interacciones de manera que tengan un orden y propósito, y en las que todos sepan qué hacer, cómo y para qué. Diseña una disposición física de objetos apropiada a la actividad que desarrolla y al espacio disponible de manera que den soporte a un movimiento ordenado y seguro para todos sus estudiantes, considerando las diferencias de género, las diversas prácticas culturales que se desarrollan en el contexto y las discapacidades. Asimismo, se asegura de que el resto del espacio educativo sea amigable para cada uno de los estudiantes (accesibilidad física para discapacidades motoras o de otra índole, servicios higiénicos seguros y diferenciados por sexo, etcétera), da cuenta de ello y propone mejoras a las autoridades correspondientes.

**Desempeño 17. Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.**

Reflexiona constantemente con sus estudiantes sobre la diversidad en todas sus expresiones (cultural, étnica, lingüística, etcétera), y sobre cómo la sociedad favorece solo ciertas representaciones de cada uno de estos aspectos, al construir jerarquías arbitrarias.

Maneja una concepción compleja de la discriminación que implica variables culturales, lingüísticas y de género. Reflexiona sobre la discriminación que se desarrolla a partir de la existencia de lenguas y variedades desprestigiadas. Presenta estudios de casos, testimonios propios o aportados por sus estudiantes que facilitan la comprensión de los fenómenos de exclusión y discriminación. Utiliza diversas estrategias para el desarrollo de habilidades y disposiciones que permitan afrontarlos.

**Desempeño 18. Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.**

Desarrolla las sesiones de aprendizaje según lo previsto en la unidad didáctica y en el plan de la sesión. Verifica los avances de los contenidos en función del logro de aprendizajes esperados. Demuestra flexibilidad, sensibilidad y creatividad para responder con pertinencia ante situaciones difíciles e inesperadas que se presenten durante su enseñanza, alterar sus planes iniciales y variar de estrategia y metodología, evaluando sus opciones desde una mirada amplia y creativa de las alternativas disponibles. Modifica el manejo de las estrategias metodológicas y recursos didácticos —incluso la secuencia de la sesión de aprendizaje—, para responder idóneamente a situaciones complejas e inesperadas que surgen durante el proceso de aprendizaje.

**Desempeño 19. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.**

Promueve y orienta el desarrollo de proyectos y actividades de aprendizaje alrededor de preguntas y problemas que aluden a situaciones reales y socialmente importantes para sus estudiantes. A través de estos proyectos los guía para que analicen las complejidades del tema de estudio, elevando progresivamente el nivel de la discusión con la calidad de las preguntas que propone a los estudiantes y las que fomenta entre ellos. Las preguntas de alta calidad inducen a la reflexión, el uso de varias perspectivas culturales que

expanden su comprensión de temas locales y globales. Propicia el aprendizaje colaborativo y cooperativo en la búsqueda de soluciones reales a problemas reales, desarrollando habilidades y actitudes relacionadas con la investigación, el análisis y la crítica de la información.

**Desempeño 20. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.**

Ministerio de Educación (2013) Da a conocer a sus estudiantes, con claridad y en el momento oportuno, los aprendizajes esperados de cada sesión, los criterios para evaluar el progreso y la expectativa de desempeño final. Durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje verifica si sus estudiantes han comprendido claramente los logros de aprendizaje que se explicaron al inicio. Plantea algunas preguntas o actividades para comprobar el nivel de información que tienen en relación con los criterios de evaluación anteriormente explicitados, conforme a lo establecido en los planes de enseñanza de la sesión y de la unidad didáctica.

**Desempeño 21. Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.**

Maneja con solvencia los fundamentos y conceptos del área curricular que enseña.

Demuestra capacidad de comunicación oral y escrita en la lengua materna de los estudiantes, sea ésta el castellano o una lengua distinta. Utiliza un lenguaje claro y sencillo, pero con rigurosidad conceptual, valiéndose de ejemplos y mostrando apertura y sincera valoración por los pedidos de nueva explicación frente a las preguntas de los estudiantes.

Presenta diversos organizadores gráficos y ejemplos específicos de los conceptos que utiliza. Está actualizado en el dominio de los más recientes avances de la didáctica de su especialidad y de las disciplinas académicas que integran el área curricular que imparte.

**Desempeño 22. Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.**

Emplea actividades de aprendizaje que movilizan la creatividad y el pensamiento crítico a la vez. Utiliza estrategias que involucran diversos tiempos, materiales, el uso del cuerpo, espacios, medios, agrupaciones (trabajo individual, en parejas, en pequeños grupos, en plenaria, etcétera), que promueven el pensamiento crítico (análisis de textos, estudio y solución de problemas, diálogo participativo, etcétera) y el pensamiento creativo (estrategias organizativas, analíticas, inventivas, de solución de problemas, metacognitivas, etcétera). Promueve entre sus estudiantes la indagación, criticidad, curiosidad, innovación y la búsqueda de soluciones alternativas a situaciones desafiantes, con el fin de fortalecer su interés por el aprendizaje.

**Desempeño 23. Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.**

Emplea recursos coherentes con las actividades de aprendizaje y facilita que los alumnos tengan acceso a ellos de manera oportuna. Emplea materiales teniendo en cuenta los aprendizajes previstos y los ritmos, estilos de aprendizaje y las múltiples inteligencias de los estudiantes. Facilita a todos sus alumnos el acceso y uso de la tecnología, especialmente aquella relacionada con la información y comunicación. Organiza el tiempo de manera efectiva y flexible teniendo en cuenta las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

Cuenta con reglas y procedimientos para transiciones como entrar y salir del aula, trabajar en grupos, distribuir materiales, controlar la asistencia o las tareas, de modo que le permitan optimizar el tiempo para el aprendizaje de sus alumnos.

**Desempeño 24. Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.**

Acoge, enseña e integra en su grupo a estudiantes con necesidades especiales, en los marcos de la responsabilidad correspondiente a su modalidad. Conoce el

repertorio de adaptaciones comunes aplicables al plan de clase y selecciona las más apropiadas para el logro de los aprendizajes esperados de sus estudiantes. Los ayuda a desarrollar sus propias estrategias para aprender, retener y organizar la información, como mapas conceptuales, mapas mentales, esquemas, etcétera. Les asigna actividades que, aun cuando se adapten, no signifiquen mayor ni menor relevancia respecto a los otros estudiantes. Evalúa, con el estudiante, su grado de satisfacción con la actividad realizada y emplea instrumentos en formato accesible según los tipos de necesidad.

**Desempeño 25. Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.**

Ministerio de Educación (2013) Comprende que la evaluación sirve a la mejora de los aprendizajes. Reconoce el momento oportuno para evaluar según los diferentes ritmos de aprendizaje de sus estudiantes. Toma en cuenta las diferentes formas de aprender que se inscriben en las prácticas culturales de los alumnos e identifica los aprendizajes esperados y sus niveles de logro. Utiliza principalmente la observación, la entrevista, los trabajos de sus estudiantes y el análisis de contenido para el acopio, análisis y valoración de la información en el marco de una evaluación comprensiva. Proporciona diversas oportunidades para que sus estudiantes tomen conciencia de sus logros y mejoren su rendimiento.

**Desempeño 26. Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.**

Utiliza una variedad de métodos y técnicas de evaluación. Elabora diversos instrumentos para evaluar las capacidades, conocimientos y actitudes de sus estudiantes en forma individual o en grupo. Diseña y aplica pruebas objetivas, escalas de observación, lista de control, cuestionarios y pautas para analizar los trabajos de sus estudiantes, en concordancia con el tipo de contenido que se pretende evaluar. El diseño lo realiza en colaboración con sus pares que enseñan en el mismo nivel educativo, área curricular y grado de estudios.

Además de utilizar instrumentos que permitan una verificación rápida de los

aprendizajes (como es el caso de las pruebas objetivas), usa también formas de evaluación que puedan mostrar procesos y razonamientos. Trabaja independiente y colaborativamente para examinar pruebas y otras evidencias de desempeño.

**Desempeño 27. Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.**

Procesa y organiza periódicamente los resultados de la evaluación de sus estudiantes y se los comunica de manera oportuna. Retroalimenta a los estudiantes orientándolos sobre su nivel actual, el nivel de logro que se espera de ellos y qué actividades les corresponde realizar para llegar a lo esperado. Emplea mapas de progreso del área curricular. Además, identifica las fortalezas y las debilidades, y provee de guía sobre qué acciones realizar para mejorar. Fomenta que sus estudiantes reflexionen sobre su aprendizaje. Toma decisiones a partir del registro de los avances y resultados de aprendizaje para mejorar sus prácticas de enseñanza. Revisa y modifica la planificación y desarrollo de los procesos pedagógicos en función de los resultados obtenidos en las evaluaciones.

**Desempeño 28. Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.**

Articula los procesos de evaluación con los objetivos de aprendizaje, las competencias por desarrollar y las características de sus estudiantes. Realiza la evaluación en función de criterios claros, concretos y bien formulados, con el propósito de que los estudiantes mejoren continuamente sus aprendizajes. Para ello, se centra en aspectos específicos del trabajo del estudiante en relación con el criterio de desempeño establecido.

Los criterios se descomponen en indicadores de evaluación con valor formativo y sumativo.

Promueve la autoevaluación y la participación de sus estudiantes en la valoración y calificación de los aprendizajes (coevaluación). Se inhibe de evaluar aspectos que no han sido tratados. No usa la evaluación para ejercer presión o manipulación sobre los estudiantes o sus familias.

**Desempeño 29. Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.**

Establece e implementa acciones específicas y periódicas para compartir y reflexionar los avances en el proceso educativo de sus estudiantes con sus familias, sus dificultades y sus logros.

Compromete a las familias en la corresponsabilidad con estos resultados y acciones que ayuden a su mejora permanente. Informa oportunamente al estudiante del nivel de logro actual y del nivel de logro esperado, sin comparar su desempeño con el de sus compañeros. Entrega reportes de los resultados, previa sugerencias a los padres y madres de familia sobre correctivos y acciones para mejorar el aprendizaje de sus hijos.

**Desempeño 30. Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.**

Ministerio de Educación (2013) Promueve espacios de reflexión e intercambio relativos a la experiencia pedagógica, información sobre los estudiantes y sobre prácticas escolares que fundamenten, enriquezcan y aporten al desarrollo de propuestas de mejora. Establece un adecuado diálogo profesional, basado en el respeto y la igualdad en la deliberación entre colegas.

Escucha cuidadosamente para comprender las diferentes posiciones y puntos de vista. Es receptivo a la crítica. Busca construir consensos e identificar las diferencias, de manera que la conversación avance hacia la solución de problemas, sugiriendo estrategias para clarificar los objetivos y decidir acciones. Colabora en la construcción de un clima escolar favorable al aprendizaje, relacionándose con directivos y docentes en forma empática y asertiva.

**Desempeño 31. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose**

### **activamente en equipos de trabajo.**

Participa activamente en la gestión de la escuela o la red desde una perspectiva democrática, respetando los acuerdos y proponiendo mejoras de manera coordinada.

Trabaja colaborativamente en el esfuerzo institucional de la escuela por construir una visión compartida.

Participa en el diseño, revisión, actualización e implementación de los documentos de gestión institucional. Coordina acciones con sus colegas, la dirección y la administración, para hacer de la escuela un lugar acogedor y un ambiente propicio para el aprendizaje.

Contribuye con su dedicación y compromiso al logro de las metas institucionales. Respeta los acuerdos de los órganos de dirección, asesoría y vigilancia de la institución.

### **Desempeño 32. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.**

Conoce enfoques y metodologías para el desarrollo de proyectos de innovación pedagógica y de gestión de la escuela. Utiliza este conocimiento para identificar y elaborar propuestas de cambio en el ámbito pedagógico, buscando articular la enseñanza con las necesidades de los estudiantes y a la escuela con los procesos de desarrollo social y cultural de la comunidad. Diseña, en colaboración con sus pares, proyectos de innovación pedagógica y planes de mejora. Participa en la ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos de investigación educativa, innovación pedagógica y de aprendizaje, asumiendo responsabilidades individuales y colectivas, previa coordinación con el personal directivo y jerárquico de la escuela. Propone la sistematización de las experiencias de mejora y de innovación pedagógica.

### **Desempeño 33. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las**

### **familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.**

Trabaja colaborativamente con las familias, para establecer expectativas mutuas y comunicación constante con el fin de apoyar al estudiante en su desarrollo y logros de aprendizaje. Se relaciona con las familias a partir del respeto y valoración de su cultura, saberes, experiencias y recursos. Reconoce en las familias capacidades para ejercer un rol educador activo y consciente del desarrollo y bienestar de los estudiantes. Promueve un mayor compromiso de las familias y de la comunidad en la corresponsabilidad de los resultados de aprendizaje, reconociendo sus aportes en la formación de sus alumnos.

### **Desempeño 34. Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.**

Comprende, valora y respeta la diversidad cultural de la localidad en todas sus expresiones, desde un enfoque intercultural. Incorpora a sus planes y prácticas de enseñanza, desde una perspectiva crítica e intercultural, la riqueza de saberes y recursos culturales de la comunidad. Desarrolla los procesos pedagógicos a partir de sus saberes y dinámicas, convirtiendo a la comunidad en lugar de aprendizaje, indagación y conocimiento. Realiza estas acciones elaborando una planificación conjunta de la enseñanza con expertos locales o sabios de la comunidad, o valorando los conocimientos conservados, transmitidos y practicados por las mujeres.

### **Desempeño 35. Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.**

Vincula su responsabilidad profesional con el derecho de niños, niñas y adolescentes a una educación de calidad y, como parte de ella, asume prácticas de rendición de cuentas del trabajo realizado. Implementa mecanismos y espacios de diálogo para los procesos y resultados educativos logrados con el grupo a su cargo, con las familias, autoridades, comunidad y los propios estudiantes, procurando una información transparente y oportuna. Identifica las principales fortalezas y desafíos de su práctica pedagógica y los comparte oportunamente

con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y comunidad. Asume gradualmente mecanismos institucionales y prácticas de rendición de cuentas.

**Desempeño 36. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.**

Ministerio de Educación (2013) Autoevalúa su desempeño a través de una observación cuidadosa, sistemática y focalizada de su experiencia; a partir de ella, identifica sus necesidades de aprendizaje profesional y personal, y juzga si los métodos, estrategias y recursos que utiliza son los más estimulantes y pertinentes para sus estudiantes. Construye, con la colaboración de sus pares, comunidades de profesionales que reflexionan sistemáticamente sobre su desempeño profesional, los factores que influyen en la calidad de la enseñanza y la participación de los docentes en el logro de los objetivos institucionales de la escuela. Sistematiza su experiencia pedagógica.

**Desempeño 37. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.**

Demuestra interés e iniciativa de superación profesional. Participa de diversas experiencias de formación y desarrollo profesional con énfasis en la mejora de sus competencias profesionales y prácticas de enseñanza. Continúa aprendiendo para mejorar su práctica durante el ejercicio de la profesión. Accede a información actualizada y analiza permanentemente el acontecer local, regional, nacional e internacional, y relaciona esta información con su enseñanza.

Se compromete con su propio desarrollo personal y profesional, a partir del conocimiento de sus propias necesidades y las de sus estudiantes. Se mantiene informado de los aportes de la investigación con actitud abierta y plena conciencia de sus fortalezas y debilidades.

**Desempeño 38. Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada**

**sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.**

Demuestra conocimiento actualizado de las políticas educativas nacionales, regionales y locales, sus instrumentos de gestión, las características del sistema y la normatividad vigente, incluyendo sus obligaciones y sus derechos laborales y profesionales.

Analiza las consecuencias que han tenido las medidas de política desde la realidad de su escuela o localidad. Expresa una opinión informada y actualizada sobre las características generales de la formación y desarrollo de las políticas del sector en materia de currículo, gestión, evaluación y financiamiento. Conoce la normatividad básica que rige el sistema educativo, especialmente la gestión pedagógica y el ejercicio de la función docente.

**Desempeño 39. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.**

Ministerio de Educación (2013) Analiza su acción formadora a la luz de criterios de orden ético, buscando siempre identificar, comprender y modificar prácticas y creencias que son contradictorias con el sentido de su profesión y el derecho y las necesidades de sus estudiantes. En tal sentido, toma distancia crítica de todo tipo de prejuicios y estereotipos, reacciona contra situaciones de racismo, injusticia o discriminación, explícitas o encubiertas, y promueve actitudes orientadas a cuestionarlas y revertirlas.

Conduce su desempeño según los principios de ética profesional relacionados con la prestación de un servicio público y el cumplimiento de responsabilidades profesionales para atender y concretar el derecho de los niños y adolescentes a la educación. Resuelve dilemas éticos en la vida escolar dando prioridad a los criterios ético-sociales y buscando que las normas y los reglamentos se adecúen a aquéllos. Promueve una disciplina basada en la autonomía y la responsabilidad.

**Desempeño 40. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos**

### **y el principio del bien superior del niño y el adolescente.**

Conoce el marco jurídico de derechos que da finalidad a la institución educativa y entiende la prioridad que tienen sus estudiantes como personas en formación. Toma en cuenta estos criterios en el desarrollo de su labor profesional y las decisiones que competen a su función docente.

Demuestra compromiso en el cumplimiento de sus funciones, guiándose siempre por un sentido de justicia y equidad y dando un lugar preferencial a los derechos de los niños y los adolescentes. Por ello, asume su responsabilidad tanto en el desarrollo académico de sus estudiantes como en su progreso y bienestar personal. Toma decisiones que favorecen la protección de la salud física, emocional y mental de sus estudiantes.

## **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

### **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que debe incentivar a su talento humano no solo en el ámbito profesional y económico, sino también en las áreas sociales, culturales, turísticas y deportivas, ya que son parte de sus vidas, los mismos tendrán un mejor rendimiento ya que un empleado que se siente a gusto en su ambiente laboral trabajara mucho mejor con una gran calidad de trabajo.

### **TALENTO HUMANO**

El Talento se deriva del griego talanton que significa balanza o peso; asimismo representaba una unidad de medida monetaria utilizada en la antigüedad, proveniente de Babilonia, la cual se usó ampliamente en todo el mar Mediterráneo. Se dice que esta asociación emana de la Biblia. La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado

que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

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

## **CAMBIO ORGANIZACIONAL**

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

## **COMUNICACIÓN**

Porret M. (2007; 501) "Comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas en busca de una relación del comunicado que se emite."

## **DESEMPEÑO**

Antes de conceptualizar el desempeño docente, da la necesidad de conceptualizar el término de desempeño:

Según Chiavenato, I. (2010) define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por su parte, Dolan, S y otros. (2003) plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

### **DESEMPEÑO DOCENTE**

Mendoza, A. (1998) La evaluación del desempeño docente es parte de la actividad permanente del profesor. El problema es que con mucha frecuencia, los profesores asocian el tema de la evaluación con una función sancionadora o de control, que de otra parte es consecuencia de las experiencias que se tiene cuando se aplica un sistema de evaluación.

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1. GENERALIDADES**

A continuación se presentan el reporte de la investigación realizada, con el propósito determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano con el buen desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.

Los resultados se presentan considerando la primera variable de estudio, gestión del talento humano, según a sus dimensiones e indicadores de estudio, posterior a este hecho se da a conocer el reporte de la segunda variable de estudio, el buen desempeño del docente de las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno ,para luego correlacionar ambas variables de estudio y probar la hipótesis de trabajo, con el diseño estadístico de prueba de hipótesis de la “r” de Perason.

#### **3.2. REPORTE DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32 DE PUNO.**

A continuación, se da a conocer los resultados de la variable, gestión del talento humano de los docentes los que consta de seis dimensiones: Admisión de personas, Aplicación de personas, Compensación de personas, Desarrollo de personas, Mantenimiento de personas y Monitoreo de personas. Se presentará una tabla general que proviene de sus indicadores que se observa en el anexo N° 01.

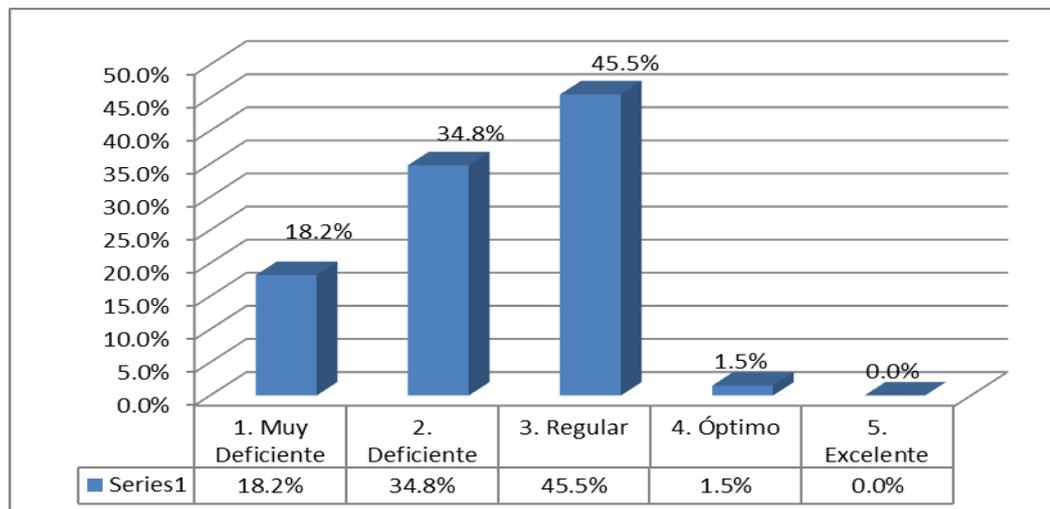
**TABLA N° 01**  
**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS DOCENTES DE LAS**  
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS**  
**MARIÁTEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32 DE PUNO**

ESCALA	N° 246		N° 294		TOTAL	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
1. Muy Deficiente	05	7.6	08	12.1	12	18.2
2. Deficiente	10	15.2	13	19.7	23	34.8
3. Regular	15	22.7	14	21.2	30	45.5
4. Óptimo	01	1.5	00	0.0	01	1.5
5. Excelente	00	0.0	00	0.0	00	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>47.0%</b>	<b>35</b>	<b>53.0%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Cuestionario de gestión del talento humano. Anexo N° 01

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 01**  
**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS DOCENTES DE LAS**  
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS**  
**MARIÁTEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32 DE PUNO**



FUENTE: Cuestionario de gestión del talento humano. Anexo N° 01

ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN

En la tabla se observa la gestión del talento humano, posterior a la encuesta realizada, en el nivel educativo inicial se aprecia el 22.7% que corresponde a 15 docentes opinan que es regular la gestión del talento humano en los docentes; seguido del 15.2% que es igual a 10 docentes dicen que es deficiente la gestión del talento humano; y el 7.6% que representa a 05 docentes declaran que es muy deficiente.

En el nivel secundario el 21.2% que corresponde a 14 docentes opinan que es regular la gestión del talento humano en los docentes; seguido del 19.7% que es igual a 13 docentes dicen que es deficiente la gestión del talento humano; y 12.1% que representa a 08 docentes declaran que es muy deficiente.

En suma, el 45.5% en relación a 30 docentes declaran que es regular la gestión del talento humano, seguido del 34.8% que igual a 23 docentes opinan que es deficiente. La administración del talento humano ha ido evolucionando a medida que la globalización avanza, investigando y acumulando experiencias que están contribuyendo a la formación de un conjunto de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal, a hacerlo más eficiente y efectivo. A la vez que debe incentivar a su talento humano no solo en el ámbito profesional y económico, sino también a admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas, ya que son parte de sus vidas, los mismos tendrán un mejor rendimiento ya que un empleado que se siente a gusto en su ambiente laboral trabajara mucho mejor con una gran calidad de trabajo. Considerando a Chiavenato I. (2004; 6) Declara; “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” en tal razón los resultados son certeros.

### 3.2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO SEGÚN DIMENSIONES EN LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32 DE PUNO

El reporte de las dimensiones se presentará considerando sus indicadores que corresponde a cada dimensión y los que son productos de la gestión del talento humano.

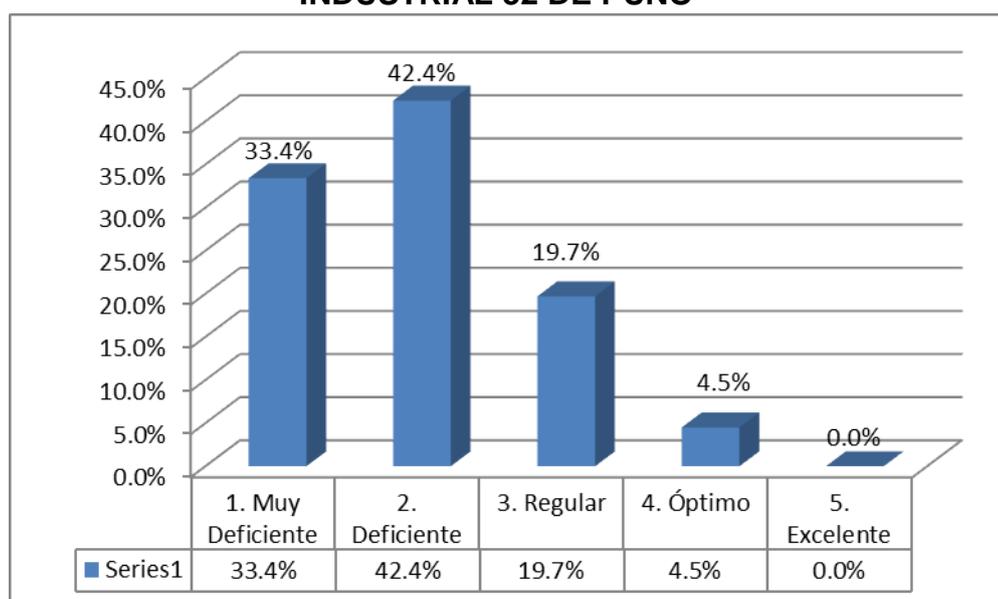
**TABLA N° 02**  
**ADMISIÓN DE PERSONAS DOCENTES SEGÚN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32 DE PUNO**

ESCALA	N° 246		N° 294		TOTAL	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
1. Muy Deficiente	10	15.2	12	18.2	22	33.4
2. Deficiente	12	18.2	16	24.2	28	42.4
3. Regular	06	9.1	07	10.6	13	19.7
4. Óptimo	03	4.5	00	0.0	03	4.5
5. Excelente	00	0.0	00	0.0	00	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>47.0%</b>	<b>35</b>	<b>53.0%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Cuestionario de gestión del talento humano. Anexo N° 01

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 02**  
**ADMISIÓN DE PERSONAS DOCENTES SEGÚN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32 DE PUNO**



FUENTE: Cuestionario de gestión del talento humano. Anexo N° 01

ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN

De la tabla se desprende la admisión de personas docentes; se observa en el nivel inicial que el 18.2% que representa a 12 docentes, los que manifiestan que es deficiente el proceso de admisión de personas docentes; por otro lado, el 15.2% que es igual a 10 docentes, los que opinan que es muy deficiente la admisión de personas docentes, sin embargo, el 9.1% que corresponde a 6 docentes, los que declaran que es regular y el 4.5% de ellos dicen que es óptimo la admisión de personas docentes.

Se observa en el nivel inicial que el 24.2% que representa a 16 docentes, los que manifiestan que es deficiente el proceso de admisión de personas docentes; por otro lado, el 18.2% que es igual a 12 docentes, los que opinan que es muy deficiente la admisión de personas docentes, sin embargo, el 10.6% que corresponde a 7 docentes, los que declaran que es regular la admisión de personas docentes.

En suma el 42.4% del total de entrevistados, declaran que es deficiente la admisión de personas docentes, considerando los procesos utilizados para adjudicación, inclusión de nuevas personas en la institución. Incluyen el proceso de inclusión a su institución, el reclutamiento y selección del personal en este entorno se da de manera deficiente la selección o admisión del personal en las diferentes instituciones en opinión de los docentes.

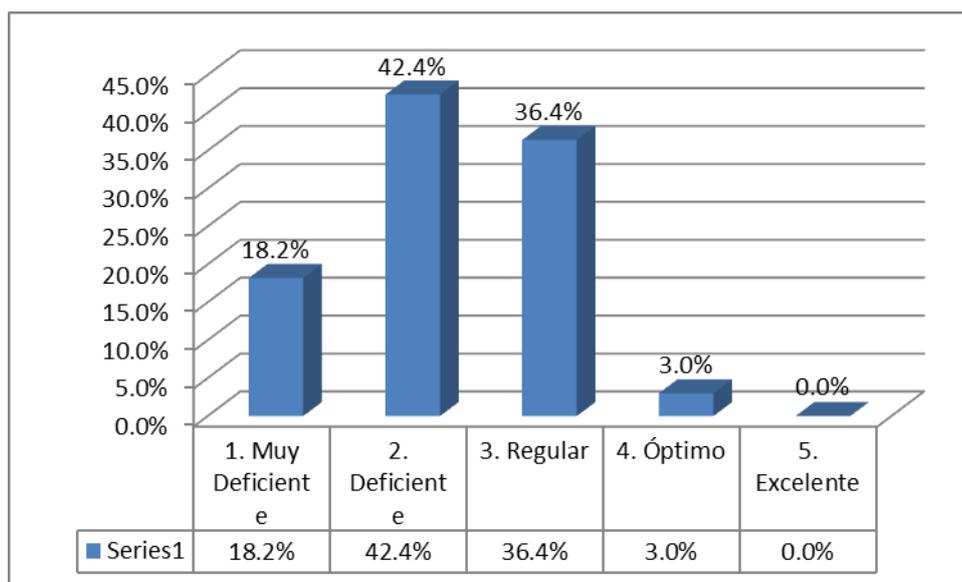
**TABLA N° 03**  
**APLICACIÓN DE PERSONAS DOCENTES SEGÚN LAS INSTITUCIONES**  
**EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E**  
**INDUSTRIAL 32 DE PUNO**

ESCALA	N° 246		N° 294		TOTAL	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
1. Muy Deficiente	05	7.6	07	10.6	12	18.2
2. Deficiente	13	19.7	15	22.7	28	42.4
3. Regular	12	18.2	12	18.2	24	36.4
4. Óptimo	01	1.5	01	1.5	02	3.0
5. Excelente	00	0.0	00	0.0	00	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>47.0%</b>	<b>35</b>	<b>53.0%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Cuestionario de gestión del talento humano. Anexo N° 01

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO N° 03**  
**APLICACIÓN DE PERSONAS DOCENTES SEGÚN LAS INSTITUCIONES**  
**EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E**  
**INDUSTRIAL 32 DE PUNO**



**FUENTE:** Cuestionario de gestión del talento humano. Anexo N° 01

**ELABORACIÓN:** La Autora

## INTERPRETACIÓN

De la tabla se desprende la aplicación de personas docentes; se observa en el nivel inicial que el 19.7% que representa a 13 docentes, los que manifiestan que es deficiente el proceso de la aplicación de personas docentes; por otro lado, el 18.2% que es igual a 12 docentes, los que opinan que es regular la aplicación de personas docentes, sin embargo, el 7.6% que corresponde a 5 docentes, los que declaran que es muy deficiente; el 1.5% de ellos dicen que es óptimo la aplicación de personas docentes.

De la tabla se desprende la aplicación de personas docentes; se observa en el nivel inicial que el 22.7% que representa a 15 docentes, los que manifiestan que es deficiente el proceso de la aplicación de personas docentes; por otro lado, el 18.2% que es igual a 12 docentes, los que opinan que es regular la aplicación de personas docentes, sin embargo, el 10.6% que corresponde a 7 docentes, los que declaran que es muy deficiente; el 1.5% de ellos dicen que es óptimo la aplicación de personas docentes.

En suma el 42.4% del 100% de los entrevistados, declaran que es deficiente la aplicación de personas docentes, considerando que este proceso es utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientarán y acompañarán su desempeño. Incluyen diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación y evaluación de su desempeño. Como se observa que es deficiente.

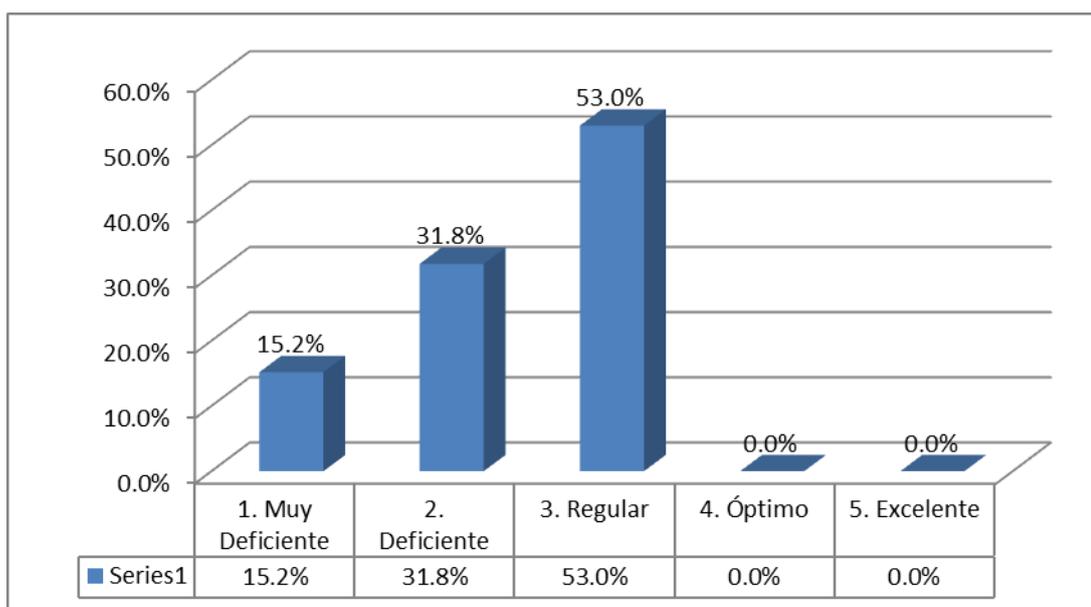
**TABLA N° 04**  
**COMPENSACIÓN DE PERSONAS DOCENTES SEGÚN LAS INSTITUCIONES**  
**EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E**  
**INDUSTRIAL 32 DE PUNO**

ESCALA	N° 246		N° 294		TOTAL	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
1. Muy Deficiente	04	6.1	06	9.1	10	15.2
2. Deficiente	10	15.2	11	16.7	21	31.8
3. Regular	17	25.7	18	27.2	35	53.0
4. Óptimo	00	0.0	00	0.0	00	0.0
5. Excelente	00	0.0	00	0.0	00	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>47.0%</b>	<b>35</b>	<b>53.0%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Cuestionario de gestión del talento humano. Anexo N° 01

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO N° 04**  
**COMPENSACIÓN DE PERSONAS DOCENTES SEGÚN LAS INSTITUCIONES**  
**EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E**  
**INDUSTRIAL 32 DE PUNO**



**FUENTE:** Cuestionario de gestión del talento humano. Anexo N° 01

**ELABORACIÓN:** La Autora

## INTERPRETACIÓN

De la tabla se desprende el reporte de la compensación de personas docentes; se observa en el nivel inicial que el 25.7% que representa a 17 docentes, los que manifiestan que es regular el proceso de la compensación de personas docentes; por otro lado, el 15.2% que es igual a 10 docentes, los que opinan que es deficiente la compensación de personas docentes, sin embargo, el 6.1% que corresponde a 4 docentes, los que declaran que es muy deficiente.

De la tabla se desprende la compensación de personas docentes en el nivel inicial; se observa que el 27.2% que representa a 18 docentes, los que manifiestan que es regular el proceso de la compensación de personas docentes; por otro lado, el 16.7% que es igual a 11 docentes, los que opinan que es deficiente la compensación de personas docentes, sin embargo, el 9.1% que corresponde a 6 docentes, los que declaran que es muy deficiente.

En suma el 53% del 100% de los entrevistados, declaran que es regular la compensación de personas docentes, considerando que este proceso es utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales. Como se aprecia este proceso en este estudio es regular.

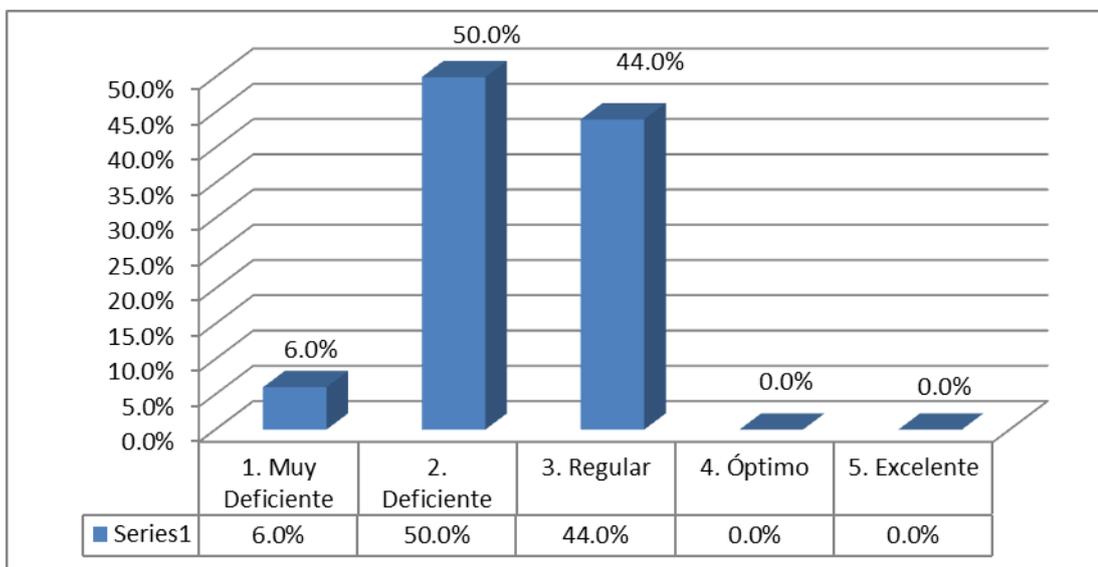
**TABLA N° 05**  
**DESARROLLO DE PERSONAS DOCENTES SEGÚN LAS INSTITUCIONES**  
**EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E**  
**INDUSTRIAL 32 DE PUNO**

ESCALA	N° 246		N° 294		TOTAL	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
1. Muy Deficiente	03	4.5	01	1.5	04	6.0
2. Deficiente	16	24.2	17	25.8	33	50.0
3. Regular	12	18.2	17	25.8	29	44.0
4. Óptimo	00	0.0	00	0.0	00	0.0
5. Excelente	00	0.0	00	0.0	00	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>47.0%</b>	<b>35</b>	<b>53.0%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Cuestionario de gestión del talento humano. Anexo N° 01

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO N° 05**  
**DESARROLLO DE PERSONAS DOCENTES SEGÚN LAS INSTITUCIONES**  
**EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E**  
**INDUSTRIAL 32 DE PUNO**



**FUENTE:** Cuestionario de gestión del talento humano. Anexo N° 01

**ELABORACIÓN:** La Autora

### INTERPRETACIÓN

Se observa en el nivel inicial el desarrollo de personas docentes: el 24.2% que representa a 16 docentes, los que manifiestan que es deficiente el proceso de desarrollo de personas docentes; por otro lado, el 18.2% que es igual a 12 docentes, los que opinan que es regular el proceso de desarrollo de personas docentes, sin embargo, el 4.5% que corresponde a 3 docentes, los que declaran que es muy deficiente el proceso de desarrollo de personas docentes.

En el nivel inicial; se observa que el 25.8% que representa a 17 docentes, los que manifiestan que es deficiente y regular el proceso de desarrollo de personas docentes; por otro lado, el 1.5% que es igual a 01 docente, los que opinan que es muy deficiente el proceso de desarrollo de personas docentes.

En suma el 50% del 100% de los entrevistados, declaran que es deficiente el proceso de desarrollo de personas docentes, considerando que este proceso es

empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de personas, programas de cambio y desarrollo de carreras y programas de comunicación e integración.

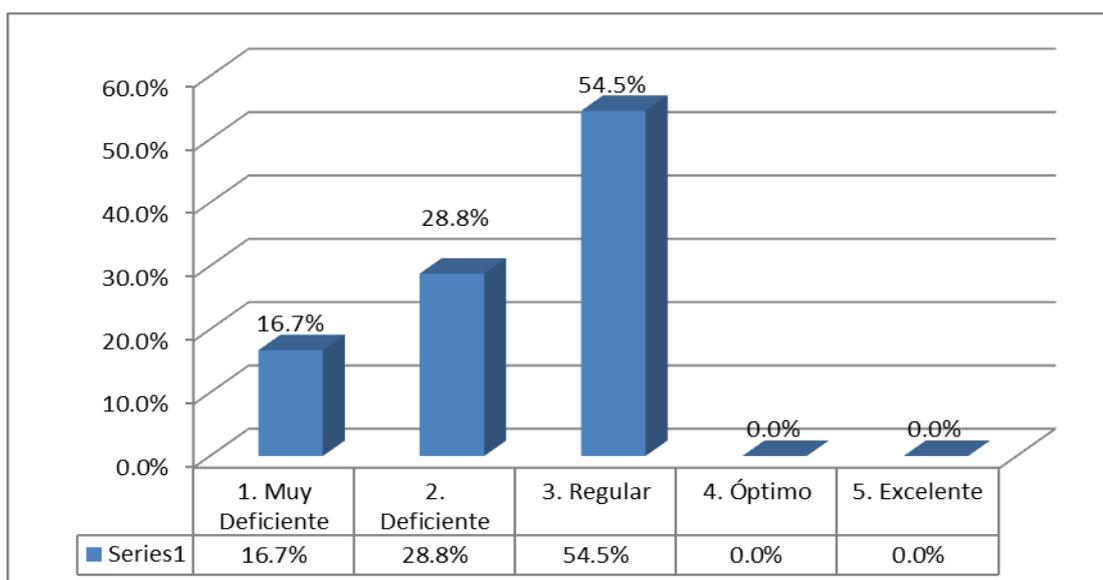
**TABLA N° 06**  
**MANTENIMIENTO DE PERSONAS DOCENTES SEGÚN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32 DE PUNO**

ESCALA	N° 246		N° 294		TOTAL	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
1. Muy Deficiente	08	12.1	13	19.7	11	16.7
2. Deficiente	08	12.1	11	16.7	19	28.8
3. Regular	25	37.8	11	16.7	36	54.5
4. Óptimo	00	0.0	00	0.0	00	0.0
5. Excelente	00	0.0	00	0.0	00	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>47.0%</b>	<b>35</b>	<b>53.0%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Cuestionario de gestión del talento humano. Anexo N° 01

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 06**  
**MANTENIMIENTO DE PERSONAS DOCENTES SEGÚN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32 DE PUNO**



FUENTE: Cuestionario de gestión del talento humano. Anexo N° 01

ELABORACIÓN: La Autora.

## INTERPRETACIÓN

Se observa en el nivel inicial el proceso de mantenimiento de personas docentes: el 37.8% que representa a 25 docentes, los que manifiestan que es regular el proceso de mantenimiento de personas docentes; por otro lado, el 12.1% que es igual a 08 docentes, los que opinan que es deficiente y muy deficiente el proceso de mantenimiento de personas docentes.

En el nivel inicial; el proceso de mantenimiento de personas docentes: el 19.7% que representa a 13 docentes, los que manifiestan que es muy deficiente el proceso de mantenimiento de personas docentes; por otro lado, el 16.7% que es igual a 11 docentes, los que opinan que es regular y deficiente el proceso de mantenimiento de personas docentes.

En suma el 54.5% del 100% de los docentes entrevistados, declaran que regular el proceso de mantenimiento de personas docentes, considerando que este proceso es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, el que es regular en este estudio.

**TABLA N° 07**  
**MONITOREO DE PERSONAS DOCENTES SEGÚN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32 DE PUNO**

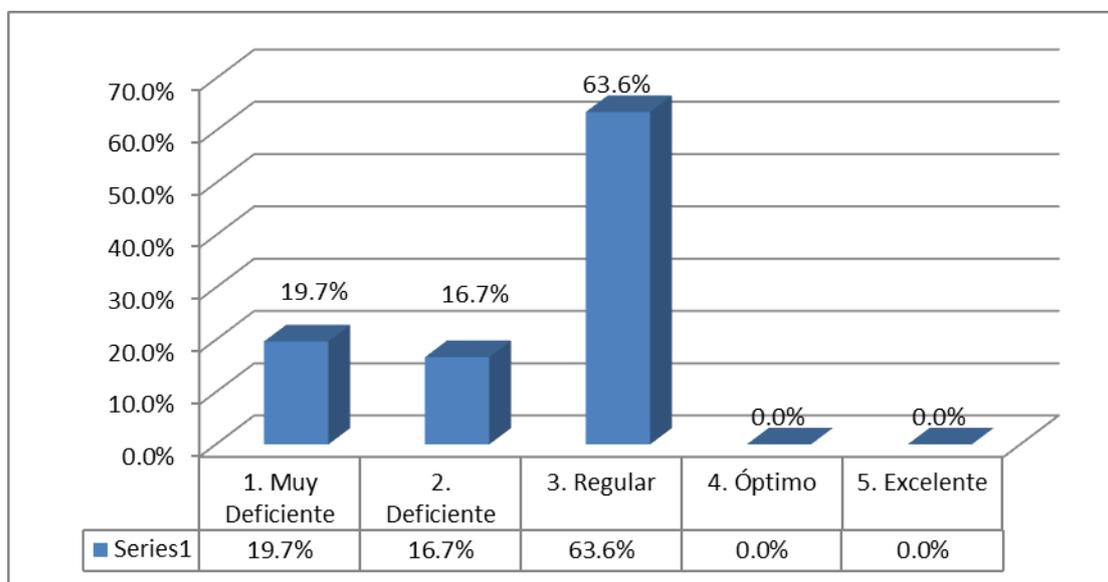
ESCALA	N° 246		N° 294		TOTAL	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
1. Muy Deficiente	05	7.6	08	12.1	13	19.7
2. Deficiente	06	9.1	05	7.6	11	16.7
3. Regular	20	30.3	22	33.3	42	63.6
4. Óptimo	00	0.0	00	0.0	00	0.0
5. Excelente	00	0.0	00	0.0	00	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>47.0%</b>	<b>35</b>	<b>53.0%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Cuestionario de gestión del talento humano. Anexo N° 01

**ELABORACIÓN:** La Autora

## GRÁFICO N° 07

### MONITOREO DE PERSONAS DOCENTES SEGÚN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32 DE PUNO



**FUENTE:** Cuestionario de gestión del talento humano. Anexo N° 01

**ELABORACIÓN:** La Autora

### INTERPRETACIÓN

Se observa en el nivel inicial el proceso de monitoreo de personas docentes: el 30.3% que representa a 20 docentes, los que manifiestan que es regular el proceso de monitoreo de personas docentes; por otro lado, el 09.1% que es igual a 06 docentes, los que opinan que es deficiente y el 7.6% de 05 docentes aprecian de manera muy deficiente el monitoreo de personas docentes.

En el nivel inicial; el proceso de monitoreo de personas docentes: el 33.3% que representa a 22 docentes, los que manifiestan que es regular el proceso de monitoreo de personas docentes; por otro lado, el 12.1% que es igual a 08 docentes, los que opinan que es muy deficiente el proceso de monitoreo de personas docentes y el 7.6% de 05 docentes aprecian de manera deficiente el monitoreo de personas docentes.

En suma el 63.6% del 100% de los docentes entrevistados, declaran que es regular el proceso de monitoreo de personas docentes, considerando que este

proceso es utilizado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y registros de notas o promedios estudiantiles y sistemas de información gerenciales.

### **3.3. EL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32 DE PUNO**

El reporte de la variable buen desempeño docente, es fruto de los cuatro dominios que se evalúan; preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, los que se dan a conocer a continuación.

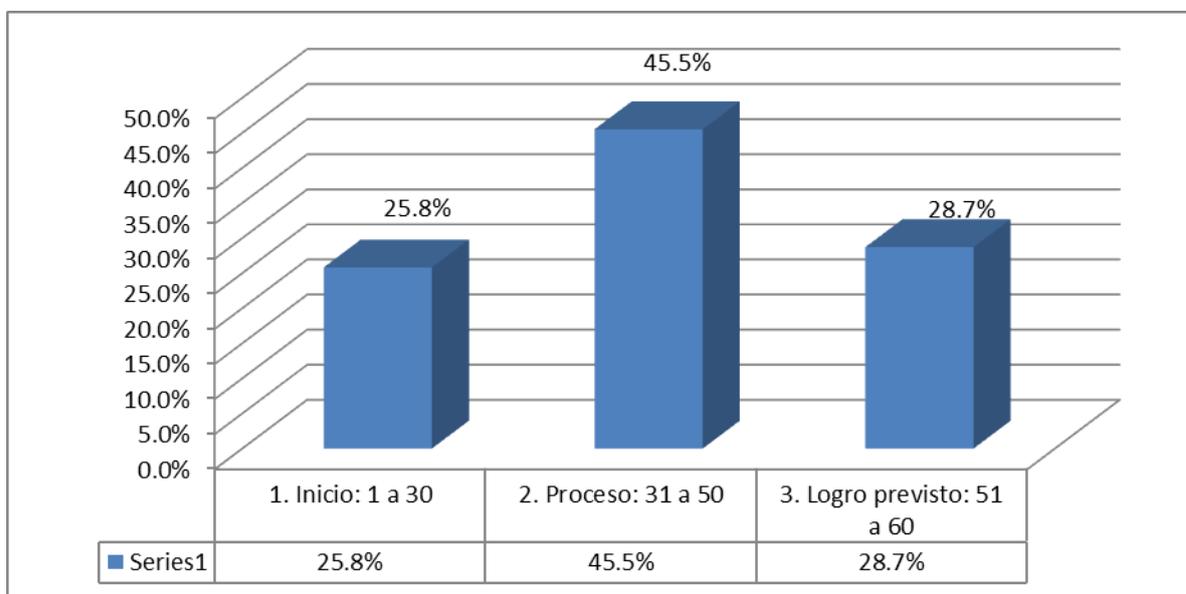
**TABLA N° 08**  
**BUEN DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32 DE PUNO**

ESCALA	N° 246		N° 294		TOTAL	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
1. Inicio: 1 a 30 puntos	08	12.1	09	13.6	17	25.8
2. Proceso: 31 a 50 puntos	14	21.2	16	24.2	30	45.5
3. Logro previsto: 51 a 60 puntos	09	13.6	10	15.2	19	28.7
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>47.0%</b>	<b>35</b>	<b>53.0%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** ficha de evaluación del buen desempeño docente. Anexo N° 02

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO N° 08**  
**BUEN DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**  
**SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32**  
**DE PUNO**



**FUENTE:** Ficha de evaluación del buen desempeño docente. Anexo N° 02

**ELABORACIÓN:** La Autora

### **INTERPRETACIÓN**

La tabla muestra el buen desempeño docente en el nivel inicial; se visualiza en el nivel inicial el 21.2% que corresponde a 14 docentes que están en proceso de lograr los desempeños previstos y requiere acompañamiento pedagógico periódico en la institución educativa y la intervención de otras instituciones, por otro lado, el 13.6% que representa a 09 docentes que están en logro previsto evidenciando el logro de los desempeños previstos y es potencial acompañante pedagógico de sus pares profesionales en la escuela y el 12.1% que se relaciona con 08 docentes que se ubican en inicio o empezando a desarrollar los desempeños previstos o evidencia dificultades y requiere acompañamiento pedagógico permanente en la institución educativa y la intervención de otras instituciones.

En el nivel inicial; se visualiza el 24.2% que corresponde a 16 docentes que están en proceso de lograr los desempeños previstos y requiere acompañamiento

pedagógico periódico en la institución educativa y la intervención de otras instituciones, por otro lado, el 15.2% que representa a 10 docentes que están en logro previsto evidenciando el logro de los desempeños previstos y es potencial acompañante pedagógico de sus pares profesionales en la escuela y el 13.6% que se relaciona con 09 docentes que se ubican en inicio o empezando a desarrollar los desempeños previstos o evidencia dificultades y requiere acompañamiento pedagógico permanente en la institución educativa y la intervención de otras instituciones.

En conclusión el 45.5% de la muestra de docentes de estudio está en proceso de ejercer un buen desempeño docente, en consecuencia el desempeño docente es evaluado por medio de un proceso sistemático de obtención de datos con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo en los alumnos, del despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres de familia, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

### **3.3.1. REPORTE DE LAS DIMENSIONES DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE**

El reporte de las dimensiones del buen desempeño docente se dará a conocer según los indicadores evaluados, estos son cuatro: preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, los que se dan a conocer a continuación, los que se dan a conocer uno por uno.

**TABLA N° 09**

**PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES EN EL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE SEGÚN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32 DE PUNO**

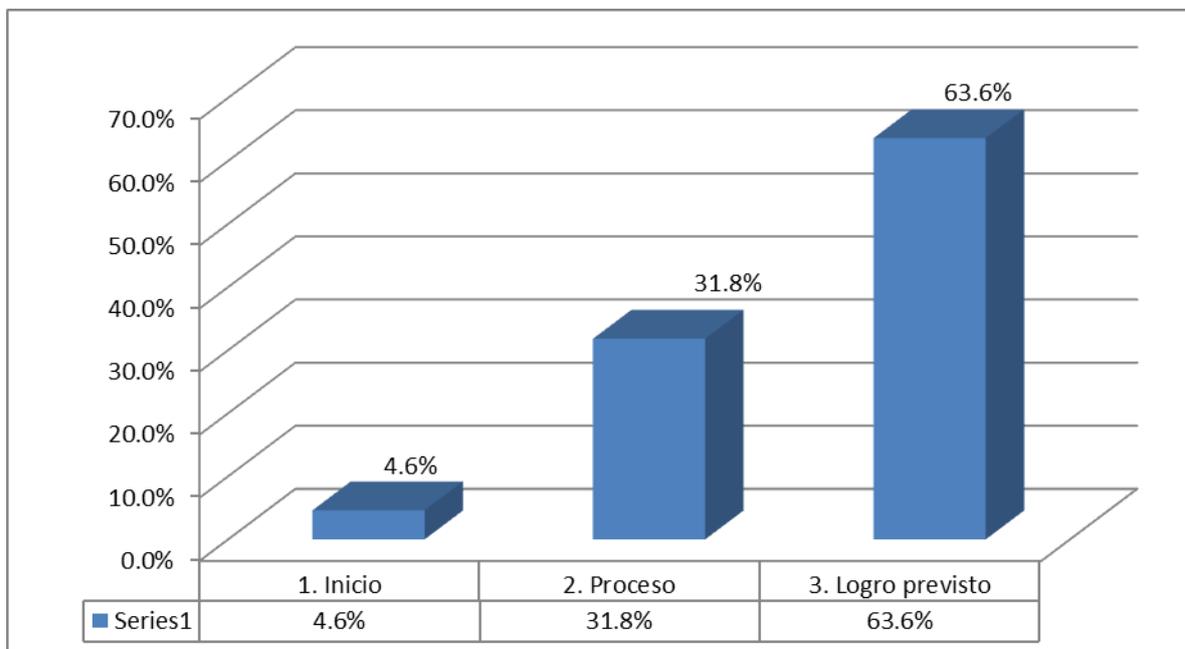
ESCALA	N° 246		N° 294		TOTAL	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
1. Inicio	01	1.5	02	3.0	03	4.6
2. Proceso	10	15.2	11	16.7	21	31.8
3. Logro previsto	20	30.3	22	33.3	42	63.6
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>47.0%</b>	<b>35</b>	<b>53.0%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ficha de evaluación del buen desempeño docente. Anexo N° 02

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 09**

**PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES EN EL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE SEGÚN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32 DE PUNO**



FUENTE: ficha de evaluación del buen desempeño docente. Anexo N° 02

ELABORACIÓN: La Autora

## **INTERPRETACIÓN**

En el nivel inicial se observa la preparación para el aprendizaje de los estudiantes; el 30.3% que representa a 20 docente en el que aprecian logro previsto en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes; por otro lado, el 15.2% que corresponde a 10 docentes los que están en proceso de preparación para el aprendizaje de los estudiantes y el 1.5% que es igual a 01 docente se ubican en inicio de preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el buen desempeño del docente.

Para el N° 294 se visualiza el 33.3% que representa a 22 docente en el que aprecian logro previsto en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes; por otro lado, el 16.7% que corresponde a 11 docentes los que están en proceso de preparación para el aprendizaje de los estudiantes y el 3.0% que es igual a 02 docentes se ubican en inicio de preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el buen desempeño del docente.

En resumen, el 63.6% del 100% de docentes poseen logro previsto cuando el docente evidencia el logro de los desempeños previstos en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes y es potencial acompañante pedagógico de sus pares profesionales en la escuela. Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.

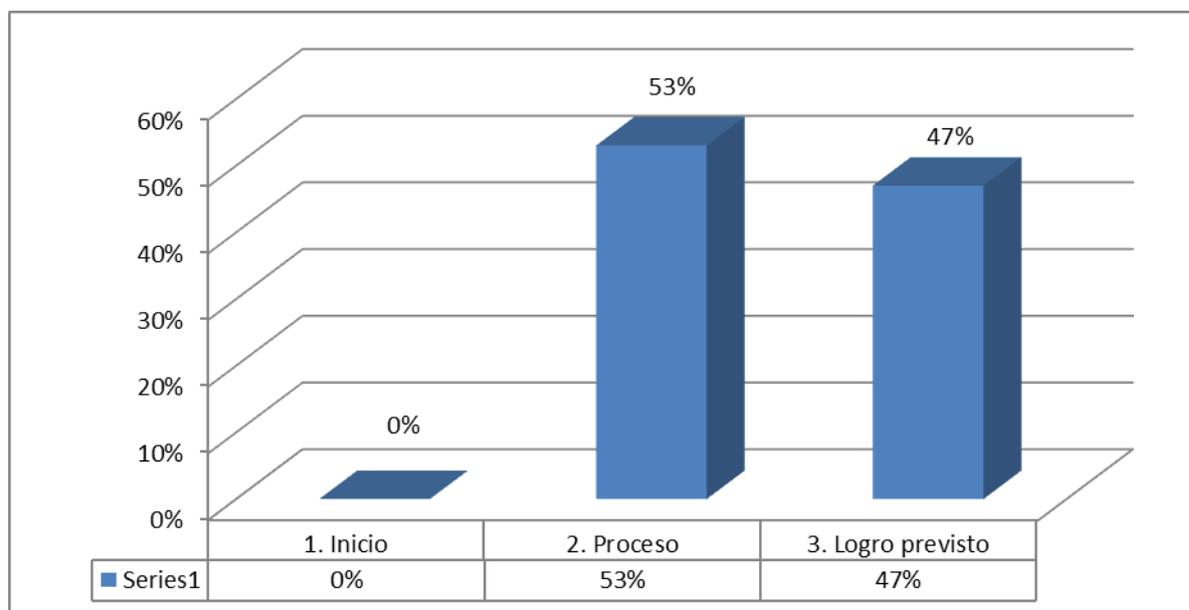
**TABLA N° 10**  
**ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES EN EL BUEN**  
**DESEMPEÑO DOCENTE SEGÚN INSTITUCIONES EDUCATIVAS**  
**SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32**  
**DE PUNO**

ESCALA	N° 246		N° 294		TOTAL	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
1. Inicio	00	0.0	00	0.0	00	0.0
2. Proceso	17	25.8	18	27.2	35	53.0
3. Logro previsto	14	21.2	17	25.8	31	47.0
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>47.0%</b>	<b>35</b>	<b>53.0%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Ficha de evaluación del buen desempeño docente. Anexo N° 02

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 10**  
**ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES EN EL BUEN**  
**DESEMPEÑO DOCENTE SEGÚN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**  
**SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32**  
**DE PUNO**



FUENTE: Ficha de evaluación del buen desempeño docente. Anexo N° 02

ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN

En el nivel inicial se observa la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes; el 25.8% que representa a 17 docente en el que se aprecian proceso en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes; por otro lado, el 21.2% que corresponde a 14 docentes los que están en logro previsto en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

Para el N° 294 se visualiza el 27.2% que representa a 18 docente en el que se aprecian proceso en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes; por otro lado, el 25.8% que corresponde a 17 docentes los que están en logro previsto en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

En resumen, el 53% del 100% de docentes poseen proceso en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, el docente está en camino de lograr los desempeños previstos y requiere acompañamiento pedagógico periódico en la institución educativa y la intervención de otras instituciones. Del mismo modo, está en proceso de conducir el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica en torno a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos.

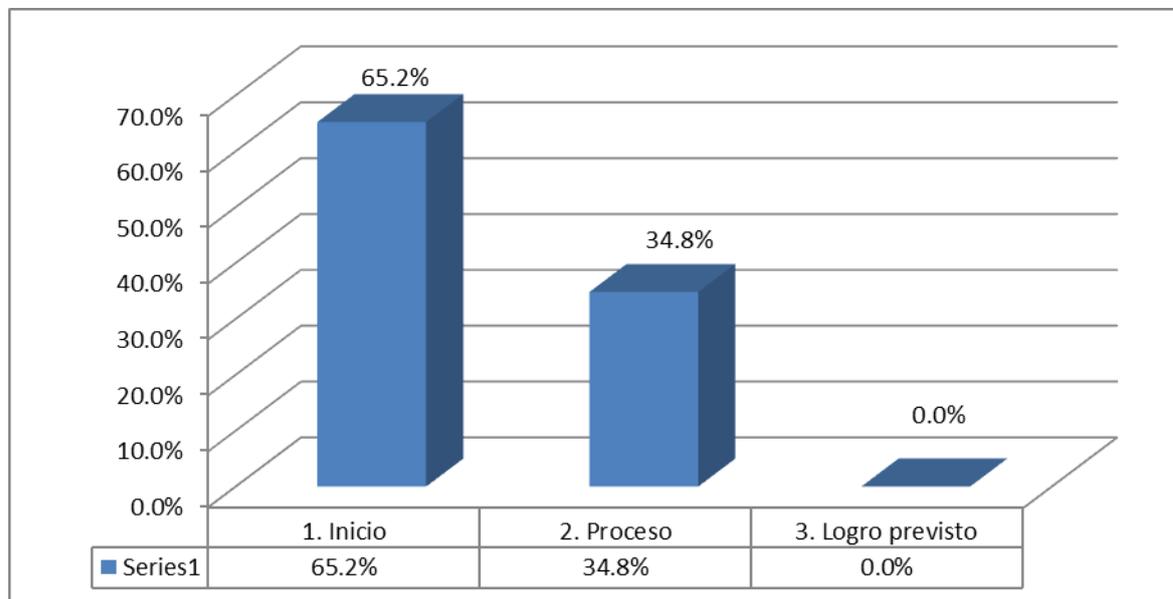
**TABLA N° 11**  
**PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA**  
**COMUNIDAD EN EL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE SEGÚN LAS**  
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS**  
**MARIÁTEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32 DE PUNO.**

ESCALA	N° 246		N° 294		TOTAL	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
1. Inicio	21	31.8	22	33.3	43	65.2
2. Proceso	10	15.2	13	19.7	23	34.8
3. Logro previsto	00	0.0	00	0.0	00	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>47.0%</b>	<b>35</b>	<b>53.0%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Ficha de evaluación del buen desempeño docente. Anexo N° 02

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO N° 11**  
**PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA**  
**COMUNIDAD EN EL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE SEGÚN LAS**  
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS**  
**MARIÁTEGUI” DE ILAVE E INDUSTRIAL 32 DE PUNO**



**FUENTE:** Ficha de evaluación del buen desempeño docente. Anexo N° 02

**ELABORACIÓN:** La Autora

**INTERPRETACIÓN**

En la tabla se observa en el nivel inicial, que el 31,8% que es igual a 21 docentes los que se ubican en inicio en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad; por el contrario, el 15.2% que corresponde a 10 docentes se ubican en proceso en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en el buen desempeño docente.

Se divisa en el nivel inicial, que el 33.3% que es igual a 22 docentes los que se ubican en inicio en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad; por otro lado, el 19.7% que corresponde a 13 docentes se ubican en proceso en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad para el buen desempeño docente.

En conclusión, el 65.2% del 100% de la muestra están en inicio de participar en la gestión de la escuela articulada a la comunidad; en esta ocasión el docente está empezando a desarrollar los desempeños previstos o evidencia dificultades y requiere acompañamiento pedagógico permanente en la institución educativa y la

intervención de otras instituciones. Del mismo modo están en inicio en de la participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del proyecto educativo institucional que genere aprendizajes de calidad.

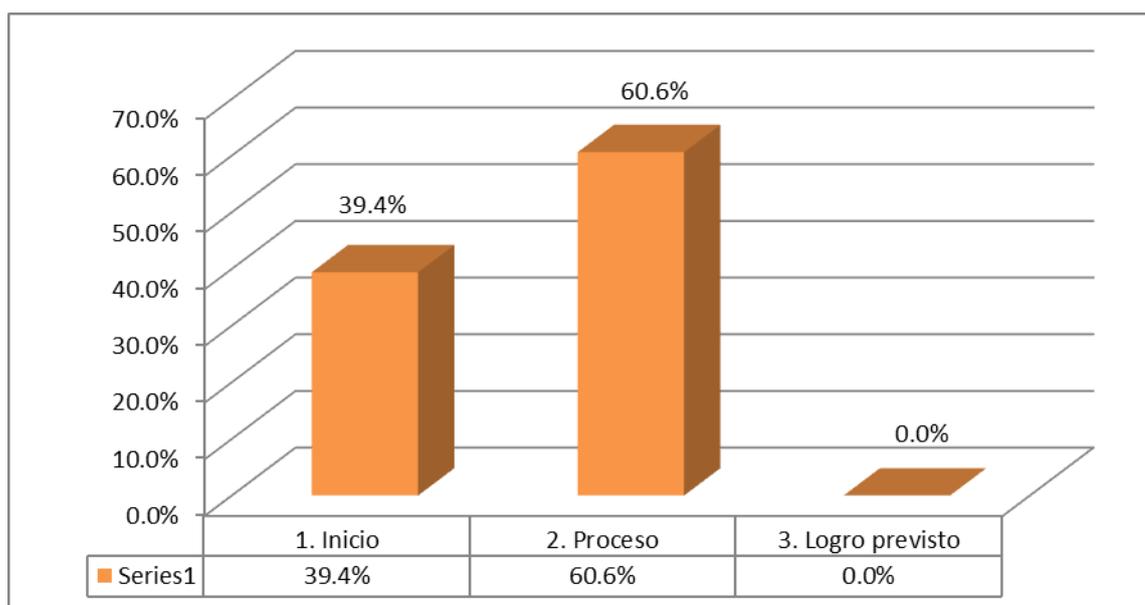
**TABLA N° 12**  
**DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE EN**  
**EL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE SEGÚN LAS INSTITUCIONES**  
**EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E**  
**INDUSTRIAL 32 DE PUNO**

ESCALA	N° 246		N° 294		TOTAL	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
1. Inicio	12	18.2	14	21.2	26	39.4
2. Proceso	19	28.8	21	31.8	40	60.6
3. Logro previsto	00	0.0	00	0.0	00	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>47.0%</b>	<b>35</b>	<b>53.0%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Ficha de evaluación del buen desempeño docente. Anexo N° 02

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO N° 12**  
**DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE EN**  
**EL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE SEGÚN LAS INSTITUCIONES**  
**EDUCATIVAS SECUNDARIAS “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE ILAVE E**  
**INDUSTRIAL 32 DE PUNO**



**FUENTE:** Ficha de evaluación del buen desempeño docente. Anexo N° 02

**ELABORACIÓN:** La Autora

## **INTERPRETACIÓN**

En el nivel inicial se aprecia el 28.8% que corresponde a 19 docentes que se ubican en el proceso de desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en el buen desempeño docente; sin embargo, el 18.2% que representa a 12 docentes se ubican en inicio de desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

En cambio en el nivel inicial se observa el 31.8% que corresponde a 21 docentes que se ubican en el proceso de desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en el buen desempeño docente; sin embargo, el 21.2% que representa a 14 docentes se ubican en inicio de desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

En conclusión, el 60.6% del 100% de docentes están en proceso de desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Vale decir que el docente está en camino de lograr los desempeños previstos y requiere acompañamiento pedagógico periódico en la institución educativa y la intervención de otras instituciones, están en proceso de reflexionar sobre su práctica y experiencia institucional; y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.

### **3.4. CORRELACIÓN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON EL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE.**

La correlación se efectuará teniendo en cuenta los resultados de los análisis descriptivos generales de las variables en estudio: Gestión del talento humano y el buen desempeño docente. Para tal fin, haremos uso del diseño estadístico planteado en el capítulo anterior, del informe, el cual es la “r” de Pearson, para demostrar la hipótesis planteada, a través de cuadros de doble entrada. Haciendo uso del paquete estadístico SPSS, v 20.

**TABLA N° 13**  
**CORRELACIÓN DE VARIABLES**

Estadístico		Gestión del Talento Humano	Buen desempeño docente
Gestión del Talento Humano	Correlación de Pearson	1	,565**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	66	66
Buen desempeño docente	Correlación de Pearson	,565**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	66	66

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

El cuadro muestra los resultados de las dos variables en estudio, con el fin de hallar el nivel de correlación que muestran ambas variables. Las variables, gestión del talento humano y el buen desempeño docente. A continuación, se hallará los resultados para remplazar a la fórmula de la “r” de Pearson; se logra una correlación positiva moderada con una “r” de 0.565, el cual es significativo al nivel 0,01 bilateral.

Entendiéndose, que la correlación de la gestión del talento humano guarda relación con el buen desempeño docente. Si ponderamos el valor de la correlación de “r” de Pearson  $(0.565)^2$  se logra el 32% Vale decir que la variable, gestión del talento humano es dependiente de la variable buen desempeño docente.

### 3.5. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para la prueba de hipótesis general se hace uso de la hipótesis de trabajo, la primera hipótesis es la hipótesis alterna y la segunda es la hipótesis nula;

H<sub>a</sub> : Existe una relación positiva moderada entre la gestión del talento humano con el buen desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de llave e Industrial 32 de Puno.

H<sub>0</sub> : No existe una relación positiva moderada entre la gestión del talento

humano con el buen desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.

Logrando los resultados alcanzados, se observa que la correlación que existe con el estadístico de prueba “r” de Pearson se logra el 0.565 con una significancia de 0.01 bilateral, si ponderamos al valor porcentual se logra 0.32% entonces la gestión del talento humano se debe al buen desempeño docente y viceversa, entonces se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir; Existe una relación positiva moderada entre la gestión del talento humano con el buen desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.

### 1. Primera Prueba de hipótesis específicas

Ha : La gestión del talento humano es regular en los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.

Ho : La gestión del talento humano no es regular en los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.

2) Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$  ó  $\alpha = 0.01$

3) Distribución Muestral.

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^K \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} \approx X_{(K-1)=Gl}^2$$

o<sub>i</sub>: Frecuencia Observada.

e<sub>i</sub>: Frecuencia Esperada.

$$\Rightarrow e_i = \frac{n}{K} = \frac{66}{5} = 13.2$$

#### 4) Cálculo del Estadístico de Prueba

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^4 \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = \frac{(12 - 13.2)^2}{13.2} + \frac{(25 - 13.2)^2}{13.2} + \frac{(30 - 13.2)^2}{13.2} + \frac{(1 - 13.2)^2}{13.2} = 42.81$$

Se busca en la tabla de  $X^2$ , el valor tabular con  $K-1$  grados de libertad y  $\alpha = 0.05$  ó  $\alpha = 0.01$ . Se tiene,  $K = 5 \Rightarrow K - 1 = 4$ , grados de libertad.

$$X_{4,0.05}^2 = 9.488$$

$$X_{4,0.01}^2 = 13.28$$

#### 5) Toma de Decisión:

Como,

$$X_c^2 = 42.81 > X_{4,0.01}^2 = 13.28$$

Se observa que la Chi cuadrado calculado es de 42.81, que es superior al valor crítico de la chi cuadrado tabulado en 13.28, entonces, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, La gestión del talento humano es regular en los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.

## 2. Segunda Prueba de Hipótesis Específica

$H_a$  : El nivel del buen desempeño docente está en proceso en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.

$H_o$  : El nivel del buen desempeño docente no está en proceso en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno.

**2) Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$  ó  $\alpha = 0.01$

### 3) Distribución Muestral.

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^K \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} \approx X_{(K-1)=Gl}^2$$

o<sub>i</sub>: Frecuencia Observada.  
e<sub>i</sub>: Frecuencia Esperada.

$$\Rightarrow e_i = \frac{n}{K} = \frac{66}{3} = 22$$

### 4) Cálculo del Estadístico de Prueba

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^4 \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = \frac{(16 - 22)^2}{22} + \frac{(32 - 22)^2}{22} + \frac{(18 - 22)^2}{22} = 6.89$$

Se busca en la tabla de  $X^2$ , el valor tabular con K-1 grados de libertad y  $\alpha = 0.05$  ó  $\alpha = 0.01$ . Se tiene,  $K = 5 \Rightarrow K - 1 = 4$ , grados de libertad.

$$X_{2,0.05}^2 = 5.99$$

$$X_{2,0.01}^2 = 19.21$$

### 5) Toma de Decisión: Como,

$$X_c^2 = 6.89 > X_{2,0.05}^2 = 5.99$$

Se observa que la Chi cuadrado calculado es de 6.89, que es superior al valor crítico de la Chi cuadrado tabulado en 5.99, entonces, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, el nivel del buen desempeño docente está en proceso en las Instituciones Educativas Secundarias "José Carlos Mariátegui" de Ilave e Industrial 32 de Puno.

## CONCLUSIONES

### PRIMERA:

La relación que existe es positiva moderada entre la gestión del talento humano con el buen desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno., así se observa, una correlación con la prueba estadístico de la “r” de Pearson, lográndose el 0.565 con una significancia de 0.01 bilateral, y ponderando al valor porcentual se logra el 32% entonces la gestión del talento humano son independientes moderadamente al buen desempeño docente y viceversa, por otro lado, la administración del talento humano ha ido evolucionando a medida que la globalización avanza, investigando y acumulando experiencias que están contribuyendo a la formación de un conjunto de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal, a hacerlo más eficiente y efectivo.

### SEGUNDA

La gestión del talento humano es regular en los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno. Se observa que la Chi cuadrado calculado es de 6.89, que es superior al valor crítico de la chi cuadrado tabulado en 5.99, con 04 grados de libertad y una significancia de 0.01, por otro lado, el 45.5% en relación a 30 docentes declaran que es regular la gestión del talento humano, seguido del 34.8% que igual a 23 docentes opinan que es deficiente.

### TERCERA

El buen desempeño docente está en proceso en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” de Ilave e Industrial 32 de Puno. Se observa que la Chi cuadrado calculado es de 6.89, que es superior al valor crítico de la chi cuadrado tabulado en 5.99, entonces, por otro lado, el 45.5% de la muestra de docentes de estudio está en proceso de ejercer un buen desempeño docente, en consecuencia el desempeño docente despliega sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres de familia, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

## SUGERENCIAS

1. A las autoridades de la Dirección Regional de Educación de Puno, efectúen congresos sobre la temática de la gestión del talento humano ya son necesarias para el ámbito educativo y demuestran que a través de ello se puede desarrollar un ambiente favorable de trabajo condicionando así el aprendizaje mutuo entre docentes y estudiante ejerciendo con las debidas normativas establecidas dentro de los planteles y con la actitud positiva de llevar a cabo los objetivos y decisiones en la forma correcta alcanzarán altos niveles de desempeño laboral.
2. A las Unidades de Gestión Educativa Local del ámbito de Puno, respecto al buen desempeño docente en las instituciones educativas, es necesario hacer talleres de capacitación respecto a qué se supervisa y monitores, las funciones del docente siempre es bueno demostrar eficacia de la innovación en cuanto a las mismas, ya que proveen un regular desempeño pedagógico docente para que el trabajo diario no se muestre lleno de monotonía y estimule en el docente la importancia que tiene ejercer con la debida ejecución de sus funciones.
3. A los directivos de las diferentes instituciones, con respecto al desempeño de los roles del docente, la gestión del aprendizaje debe estar atento a los requerimientos y desarrollo del mismo en un acompañamiento pedagógico que motive su desenvolvimiento y actitud enérgica ante su ejecución en situaciones cuales quieran que sean dándole herramientas de trabajo para la construcción de su propia experiencia personal que lo guíe hacia el éxito en la ejecución de sus roles cumpliéndolos de la manera más posible y demostrando ante todos sus ganas de seguir adelante.
4. A los docentes, al estar satisfecho de las diferentes actividades y de todas sus necesidades en esa misma medida los estudiantes serán estimulados y tendrán siempre en consideración, el valor al trabajo y el compromiso colectivo para lograr obtener el máximo beneficio en todas las partes implícitas en el

quehacer educativo a fin lograr la integralidad de todos los factores dentro del sistema.

5. Finalmente la relación positiva moderada entre la gestión del talento humano y el buen desempeño docente demuestra la importancia de la unificación de todos los factores y funciones implícitas dentro de la gestión del directivo con el fin de lograr los objetivos institucionales, la toma de decisiones y el éxito en la ejecución laboral del docente.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Abuies (2004) "La evaluación de la actividad docente" Tesis Universidad Alas Peruanas. Facultad de Ciencias de la Comunicación.
- Arias, F.; Heredia, V. (2001) Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, 5a. Edición, México:Edit. Trillas.
- Certo S. (1998) *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston, Allyn & Bacon, 1998, Pág. 280
- Certo S. (1998) *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston, Allyn & Bacon, 1998, Pág. 274
- Coronel y Fares (2010) Gestión del talento humano basado en competencias laborales requeridas aplicadas en Duramas CIA LTDA. Tesis. Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Ecuador.
- Chiavenato I. (2002) *Gestión del talento humano*. McGraw Hill 1ra Edición 2002, Pág. 335
- Chiavenato I. (1997). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administrar participative*, Sao Paulo, Makron Books, 1997. Pág. 236
- Chiavenato I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill 5ta Edición 2000, Pág. 398
- Chiavenato I. (2004) *Administración de los nuevos tiempos* de la 1ra Edición, Pág. 6
- Chiavenato,I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta edición. Colombia: Mac Graw Hill.
- Dessler G. (1997) *Human Resource Managemen*, Upper Sadlle River, NJ, Prentice Hall, 1997, Pág. 503
- Dolan, S y otros. (2003).*La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Fernández, M. (2002). *Realidad psicosocial del maestro de primaria*. Lima: Universidad de Lima.
- Flores, J. (1992). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Flores, J. (2000). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.

- Gibson J. et. al. (2005) *Las Organizaciones* 10ma Edición, Madrid. Pág. 395
- Gimeno, J. (2005). *La educación que aún es posible*. Madrid: Morata.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kairós S.A.
- Hernández S., Fernández C. y Baptista L. (2010). *Metodología de la Investigación*. (3o ed.). México, Editorial McGraw Hill.
- Jerico, P. (2008). *La nueva Gestión del Talento Construyendo Compromiso*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Marcial D. (2007), "Fuentes de presión laboral y satisfacción laboral en docentes de universidades estatales y universidades privadas de Lima Metropolitana". Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Grado Académico de Doctor en Psicología.
- Marina, (2003). *El vuelo de la inteligencia*. Barcelona: Debolsillo.
- Marroquin, J. et al (2007) *Ética en las organizaciones*, McGraw-Hill Interamericana, México.
- Martínez J. (2014) *Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región suroeste de república dominicana: caso DGII, Banreservas e Infotep 2013*, Tesis, Atlantic International University Honolulu, Hawái.
- Mendoza, A. (1998). *Concepción y creencias de la evaluación en el docente*. Revista Interuniversitaria de Formación de Profesores, 33, 107-120.
- Milkovich G. (1999) *Human Resource Management*. Nueva York, Richard D. Irwin, 1999, Pág. 165
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2013) *Marco del Buen Desempeño Docente*. Gestión Pedagógica.
- Ministerio De Educación Del Perú (2007): *Guía de evaluación del aprendizaje*.
- Montenegro, I. (2005). *Evaluación del Desempeño Docente*. Fundamentos, modelos e instrumentos. Colombia: Edit. Coop. Editorial Magisterio.
- OCDE (2009) *Evaluación y reconocimiento de la calidad delos docentes*. Prácticas internacionales. Edic. OCDE publishing.

- Orellana G.; Ramón M. & Bossio S. (2009) "Clima organizacional y desempeño docente en la Facultad de Ciencias de la Comunicación" Universidad Nacional del Centro del Perú. Facultad de Ciencias de la Comunicación
- Pérez. J. (2001). Hacia una educación de calidad. Edit. Narcea. Madrid, España.
- Porret M. (2007). *Recursos Humanos*. Business & Marketing School. 2da Edición, Pág. 501
- Puente, A. (2003). Cognición y Aprendizaje. Fundamentos psicológicos. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Reyes, T. (1988), Programa curricular y del trabajo docente, en el aprovechamiento escolar en Historia del Perú de alumnos del tercer grado de educación secundaria. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Sánchez, M y Teruel, M (2004). La formación del docente universitario: Necesidades y demandas desde su alumnado. Revista Interuniversitaria de formación del profesorado.
- Stoner J. et. al. (2002) *Administración Pearson* Educación 7ma Edición
- Valdés V., H. (2000) Encuentro Iberoamericano sobre evaluación del desempeño docente; OEI; México.
- Valdés V., H. (2006) Evaluación del Desempeño docente. Ponencia presentada por Cuba. Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño docente. Ciudad de México, 23 al 25 de mayo. Recuperado de: <http://www.campus-oei.org/de/rifad01.htm>
- Valdés, H. (2000a, mayo). ¿Cómo evaluar? Ponencia presentada por Cuba en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente, Ciudad de México, México.
- Valdés, H. (2000b, mayo). Evaluación del desempeño docente. Ponencia presentada por Cuba en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente, Ciudad de México, México.
- Werther W. et.al, (2000) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw Hill 5ta Edición 2000, Pág. 358
- Werther W. et.al, (2003) *Administración de personal y Recursos Humanos*. McGraw Hill. 5ta Edición, Pág. 6
- [ced.ucn.cl/s taller 2005/temas/talento humano.htm](http://ced.ucn.cl/s_taller_2005/temas/talento_humano.htm)

[sisman.utm.edu/gestiondeltalentohumano](http://sisman.utm.edu/gestiondeltalentohumano)

Orizaga (2014) Gestión del Talento Humano en la Universidad Pública. Tesis. Universidad Nacional Autónoma de México. Doctorado en Ciencias de la Administración.

Juárez (2012) Desempeño docente en una institución educativa policial de la región callao. Tesis. Universidad San Ignacio de Loyola. Facultad de Educación. Programa de Maestría para Docentes de la Región Callao.

Conde Cardona, Y. C. (Julio-diciembre de 2010). Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública. *Cuadernos de Administración [en línea] 2010*, 25-39.

Saldarriaga (2007). La Gestión humana a nivel mundial tendencias y perspectivas. *Ascor*, 1, 41-46.

Jerico, P. (2008). *La nueva Gestión del Talento Construyendo Compromiso*. Madrid, España: Prentice.

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 01**

**ENCUESTA  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Señor docente, el presente cuestionario tiene el propósito de la recolección de datos respecto a la gestión de talento humano de las diferentes instituciones educativas.

**INDICACIONES:** Marque con una aspa (x) las preguntas que se les presenta, el cuestionario es anónimo.

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA:** .....

	1. Muy Deficiente	2. Deficiente	3. Regular	4. Óptimo	5. Excelente				
N°	Indicadores				1	2	3	4	5
	<b>Admisión de personas</b>								
01	El proceso de selección del personal para la adjudicación fue el adecuado								
02	El proceso de inclusión a su institución fue exitoso								
	<b>Aplicación de personas:</b>								
03	El diseño de las actividades extra curriculares fueron								
04	La orientación de la calendarización fue por especialidad								
05	El análisis y descripción de documentos técnicos pedagógicos es								
06	Se dio la orientación y evaluación de desempeño								
	<b>Compensación de personas:</b>								
07	El incentivo que ha recibido para satisfacer sus necesidades es el adecuado								
08	La remuneración que recibe por su labor es lo suficiente en función de las necesidades básicas.								
09	Los beneficios que recibe por su labor es:								
10	La asistencia y servicios sociales es:								
	<b>Desarrollo de personas:</b>								
11	La capacitación para el desarrollo profesional y personal es:								
12	La incrementación para el desarrollo profesional es:								
13	Los programas de comunicación e integración son:								
	<b>Mantenimiento de personas:</b>								
14	Las condiciones ambientales y psicológicas en su institución								
15	La administración de la disciplina, higiene y seguridad es:								
16	La calidad de vida en el contexto institucional es:								
17	Mantenimiento de las relaciones sindicales es:								
	<b>Monitoreo de personas:</b>								
18	El directivo acompaña los proceso pedagógicos								
19	El directivo controla las actividades pedagógicas								
20	El directivo verifica los resultados del proceso pedagógico.								
	<b>Sub totales</b>								

**Anexos N° 02**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE**

**NOMBRE DEL PROFESOR (A) :**

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA :**

**CARGO QUE OCUPA :**

**Inicio:** Cuando el docente está empezando a desarrollar los desempeños previstos o evidencia dificultades y requiere acompañamiento pedagógico permanente en la institución educativa y la intervención de otras instituciones.

**1 a 30 puntos**

**Proceso:** Cuando el docente está en camino de lograr los desempeños previstos y requiere acompañamiento pedagógico periódico en la institución educativa y la intervención de otras instituciones.

**31 a 50 puntos**

**Logro Previsto:** Cuando el docente evidencia el logro de los desempeños previstos y es potencial acompañante pedagógico de sus pares profesionales en la escuela.

**51 a 60 puntos**

**Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.**

COMPETENCIAS	N°	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACIÓN			FUENTE DE VERIFICACIÓN
			1	2	3	
<b>Competencia 1</b> Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.	1	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.				- Planificación curricular - Sesiones de clase - Ficha de monitoreo
	2	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.				- Certificados de capacitaciones. - Planificación que refleje la capacitación recibida (últimos 5 años) - Ficha de monitoreo
<b>Competencia 2</b> Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.	3	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.				- Planificación curricular diversificada anual. - Unidades didácticas. - Cartel de capacidades. - Ficha de monitoreo
	4	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.				- Sesión de aprendizaje (que evidencie desarrollen los aprendizajes previstos). - Aplicación de la metodología participativa - Ficha de monitoreo
<b>PUNTAJE PARCIAL:</b>						

Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes					
<p><b>Competencia 3</b> Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.</p>	5	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes en base a criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales, y mecanismos pacíficos.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación curricular diversificada anual.</li> <li>- Unidades didácticas.</li> <li>- Cartel de capacidades.</li> <li>- Ficha de monitoreo</li> </ul>
	6	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sesiones de aprendizaje.</li> <li>- Aplicación de la metodología participativa</li> <li>- Ficha de monitoreo</li> </ul>
<p><b>Competencia 4</b> Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica en torno a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos.</p>	7	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores que demuestren la planificación de los criterios de evaluación.</li> <li>- Evaluación de la actitud frente al área.</li> <li>- Lista de cotejo.</li> </ul>
	8	Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sesiones de aprendizaje.</li> <li>- Aplicación de la metodología participativa</li> <li>- Ficha de monitoreo</li> </ul>
	9	Utiliza recursos tecnológicos diversos y accesibles en el tiempo requerido y al propósito de la sesión de aprendizaje.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de las TICs en las sesiones de aprendizaje.</li> <li>- Hace uso de programas / software educativos en el desarrollo de su programación.</li> <li>- Ficha de control del aula de innovación y/ CRT.</li> </ul>
<p><b>Competencia 5</b> Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y contextos culturales.</p>	10	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumentos de Evaluación coherentes a los aprendizajes esperados, estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>- Matriz de evaluación</li> </ul>
	11	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidado de resultados y estadística interpretando los resultados.</li> <li>- Registro de evaluación.</li> </ul>
	12	Evalúa los aprendizajes de			Fichas de

		todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.			autoevaluación, evaluación y heteroevaluación
<b>PUNTAJE PARCIAL:</b>					
<b>Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b>					
<b>Competencia 6</b> Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del proyecto educativo institucional que genere aprendizajes de calidad.	13	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.			- Acta de reuniones - Fotos el trabajo en equipo en comisiones e informes de las comisiones.
	14	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.			- Presentación de proyectos. - Informe documentado (avance y resultados de los productos obtenidos)
<b>Competencia 7</b> Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado y la sociedad civil, aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados	15	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.			- Ejecución y participación de escuela de padres (informe de la comisión). - Participación activa en ferias y actividades culturales (informe de la comisión)
	16	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.			- Uso de los recursos de la comunidad, evidenciándolo en su planificación en unidades, proyectos y sesiones de clase.
<b>PUNTAJE PARCIAL:</b>					

<b>Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>					
<b>Competencia 8</b> Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional; y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.	17	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.			- Presenta proyectos de mejora - informe documentado del avance. - Resultados de los productos obtenidos.
	18	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.			- Representa a su IIEE. en eventos, como de líderes, congresos y otros.
<b>Competencia 9</b> Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de	19	Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos			- Asiste puntualmente a la IIEE. - Promueve las

las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.		de la vida escolar en base a ellos.			normas de convivencia suscribe actas de Conciliación - Participación en la aplicación de la normatividad vigente en la resolución de conflictos buscando la mejora de la escuela (Acta de CONEI y Conciliación)
	20	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.			- Disertación en las fechas cívicas (informe de la comisión) - Actas de reuniones las diferentes tomas de decisiones buscando el bienestar de los estudiantes.
<b>PUNTAJE PARCIAL:</b>					
<b>RESULTADO GENERAL:</b>					

FUENTE: Ministerio de Educación. 2013

**Puntaje Final: X + Y + Z + W = En números: En letras:**

- Dominio 1: X
- Dominio 2: Y
- Dominio 3: Z
- Dominio 4: W