

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD  
DEL CUSCO  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCION GERENCIA DE LA EDUCACIÓN**



---

**LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL  
DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DEL NIVEL SUPERIOR DE  
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “SANTA ROSA” – CUSCO**

**2017**

---

**Tesis presentada por:**

Bach. Livia Jenny Patiño Cama

**Para optar al Grado Académico de:**

Maestro en Administración Mención  
Gerencia de la Educación.

**Asesor:**

Dr. Edwards Jesús Aguirre Espinoza

**CUSCO – PERÚ**

**2019**

## DEDICATORIA

A Dios, por bendecirme y darme momentos en los que me fortalece espiritualmente y da sentido a mi vida.

A mis padres, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A Paul, por ser un esposo que me ayuda a cumplir mis metas y por su disposición a apoyarme de manera incondicional.

A mis hijos, por ser el motor y motivo que me fortalece para ser mejor persona cada día.

Los amo infinitamente.

La Autora

## AGRADECIMIENTO

A mi docente asesor Dr. Edwards Jesús Aguirre Espinoza, por su contribución en mi formación académica y su constante calidad de asesor en la culminación de la presente.

A la Hna. Custodia Álvarez Cabrera, directora del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco, y a las Hnas. Misioneras Dominicanas del Rosario, por permitirme implementar la presente tesis en la institución en mención, dándome una gran apertura y su visión transformadora de la educación.

A la comunidad educativa del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco, el agradecimiento más profundo por la contribución y buena disposición para el desarrollo de la presente: sin su ayuda y colaboración no habría sido posible llevar a cabo este arduo trabajo mancomunado.

La Autora.

## CONTENIDO

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
PRESENTACIÓN.....	viii
RESUMEN .....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xii
CAPÍTULO I .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1.    Planteamiento del problema.....	1
1.2.    Formulación del problema .....	3
1.2.1. Problema general.....	3
1.2.2. Problemas específicos. ....	3
1.3.    Justificación de la investigación .....	4
1.3.1. Justificación científica.....	5
1.3.2. Justificación metodológica.....	5
1.4.    Objetivos de la investigación .....	6
1.4.1. Objetivo general. ....	6
1.4.2. Objetivos específicos. ....	6
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	8
2.1.    Gestión de recursos humanos.....	8
2.1.1. El enfoque de recursos y capacidades.....	9
2.1.2. El recurso humano .....	11
2.1.3. Dimensiones de la Gestión de Recursos Humanos.....	15
2.2.    Desempeño Profesional Docente .....	38
2.2.1. Documentos normativos que sustentan el desempeño docente. ....	41
2.2.2. El desempeño docente en instituciones educativas.....	42
2.2.3. Estándares del desempeño docente. ....	49
2.2.4. El docente como formador de profesionales.....	59
2.2.5. Evaluación del desempeño docente. ....	62
2.2.6. Utilidad de la evaluación del desempeño docente. ....	64
2.3.    Marco conceptual.....	70
2.4.    Antecedentes de la investigación .....	71

CAPÍTULO III.....	85
HIPÓTESIS Y VARIABLE .....	85
3.1.    Hipótesis.....	85
3.1.1. Hipótesis general.....	85
3.1.2. Hipótesis específica.....	85
3.2.    Variable.....	86
3.2.1. Definición conceptual. ....	86
CAPITULO IV.....	91
METODOLOGIA .....	91
4.1.    Tipo de estudio.....	91
4.2.    Diseño de Investigación .....	91
4.3.    Población y Muestra.....	93
4.3.1. Población.....	93
4.3.2. Muestra.....	94
4.4.    Método de investigación. ....	94
4.5.    Técnica de Recolección de Datos .....	95
4.5.1. Técnica. ....	95
4.5.2. Instrumento .....	96
4.6.    Método de Análisis de Datos. ....	97
CAPITULO IV.....	98
RESULTADOS.....	98
5.1.    Presentación de los resultados.....	98
5.1.1. Resultados de la correlación recursos humanos y desempeño docente. ....	98
5.1.2. Resultados de la variable Recursos Humanos por dimensión.....	100
5.1.3. Resultados de la Variable Nivel de Desempeño Docente.....	102
5.1.4. Relación entre las dimensiones de los recursos humanos y desempeño docente	103
5.2.    Prueba de hipótesis.....	112
5.3.    Hipótesis general.....	112
5.3.1. Hipótesis específica.....	113
5.4.    Discusión de resultados.....	120
CONCLUSIONES .....	124
SUGERENCIAS .....	127
BIBLIOGRAFÍA .....	128
ANEXOS .....	133

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Personal que labora en el I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017</i> .....	93
Tabla 2 Resultados generales obtenidos para determinar la relación que existe entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño profesional de los docentes del nivel superior del I.S.E.P. Santa Rosa – Cusco 2017 .....	98
Tabla 3 Resultados específicos sobre el tipo de gestión de los recursos humanos que se presenta entre los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017.....	100
Tabla 4 Resultados específicos sobre el nivel de desempeño profesional está dentro de una categorización entre excelente y bueno con el que cuentan los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017. ....	102
Tabla 5 Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente proceso de reclutamiento y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017.....	103
Tabla 6 Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente proceso de inducción al trabajo y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017.....	105
Tabla 7 Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente liderazgo en el trabajo y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa - Cusco 2017 .....	107
Tabla 8 Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente de incentivos y el nivel de desempeño profesional con el que cuentan los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa - Cusco 2017 .....	109
Tabla 9 Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente de trabajo de habilidades blandas y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017 .....	110
Tabla 10 Cuadro de rangos .....	147
Tabla 11 Tabla de castaño.....	148
Tabla 12 Alfa de Cronbach .....	149
Tabla 13 Cuadro de rangos .....	151
Tabla 14 Alfa de Cronbach .....	153

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Diagrama del proceso de reclutamiento y selección.....	18
<i>Figura 2.</i> Crecimiento personal y profesional .....	32
<i>Figura 3.</i> Función desarrolladora .....	56
<i>Figura 4.</i> Resultados generales obtenidos para determinar la relación que existe entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño profesional de los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017. ....	98
<i>Figura 5.</i> Análisis de dispersión.....	99
<i>Figura 6.</i> Resultados específicos sobre el tipo de gestión de los recursos humanos que se presenta entre los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017.....	101
<i>Figura 7.</i> Resultados específicos sobre el nivel de desempeño profesional está dentro de una categorización entre excelente y bueno con el que cuentan los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017. ....	102
<i>Figura 8.</i> Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente proceso de reclutamiento y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del I.S.E.P. Santa Rosa – Cusco 2017.....	104
<i>Figura 9.</i> Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente proceso de inducción al trabajo y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017.....	106
<i>Figura 10.</i> Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente liderazgo en el trabajo y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa - Cusco 2017 .....	107
<i>Figura 11.</i> Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente de incentivos y el nivel de desempeño profesional con el que cuentan los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa - Cusco 2017 .....	109
<i>Figura 12.</i> Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente de trabajo de habilidades blandas y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017.....	111

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado.

De acuerdo con lo establecido en el reglamento de grados de la Escuela de Posgrado, pongo a vuestra consideración el trabajo de investigación: “LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DEL NIVEL SUPERIOR DEL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “SANTA ROSA” – CUSCO 2017”.

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con la finalidad de determinar la correlación que existe entre la gestión de recursos humanos y el desempeño profesional de los docentes del nivel superior que esta institución en mención atiende, ya que hoy en día el proceso de evaluación de desempeño tiene carácter estratégico, porque mientras se mida y evalúe el desempeño de las personas se podrán emprender acciones orientadas a resultados organizacionales de mejora en búsqueda de la calidad.

Para que realmente esto sea un hecho, lo más importante de este proceso es la gestión del rendimiento, que significa orientar las acciones y el comportamiento de las personas a generar resultados eficaces, lo que se traduce en un proceso de mejoramiento continuo y un excelente clima organizacional.

Las instituciones educativas de nivel superior desean optar hoy en día en un mejor entendimiento no solo del desempeño laboral de sus profesionales, sino que también del manejo de los recursos que son ellos para dicha empresa educativa, ya que de ellos dependerá el éxito o fracaso de este. No siempre el cambio constante de personal en búsqueda de la calidad es idóneo, sino que el potenciar la experiencia ganada en años de servicio debe ser un aliciente para que se propicie las capacidades adquiridas de los docentes de la institución de nivel

superior de índole pedagógico, ya que ellos provienen del campo de acción próximo donde abordan toda su experiencia, motivo por el cual el desempeño y el manejo de los recursos humanos en un tema de análisis hoy en día en las instituciones inteligentemente administradas.

El trabajo de investigación es de gran importancia para la institución en mención, ya que desea alcanzar procesos de mejora interna y trascendencia educativa a nivel local y congregacional; los criterios en desarrollo como el rendimiento académico y la convivencia escolar servirán para que, en un futuro no muy lejano, la mejor formación de los estudiantes, en cada nivel que atiende esta institución, sea determinante para una vida familiar, laboral y social óptima.

La autora

## RESUMEN

La investigación determinó la relación existente entre la Gestión de los Recursos Humanos y el Desempeño Profesional de los docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017.

Siendo el estudio de carácter teórico, está orientado a dar fundamentos conceptuales e identificar las relaciones existentes entre las variables de trabajo; además, es de tipo descriptivo – correlacional, de diseño no experimental y transversal, ya que la medición que se hace es en un momento del semestre académico.

Para el estudio se empleó dos instrumentos confiables y debidamente adaptados y validados por expertos. En primer lugar, se aplicó el cuestionario de gestión de los recursos humanos; y, en segunda instancia, la ficha de monitoreo docente en función al desempeño de docentes formadores, teniendo una confiabilidad de 0.77 y 0.89 según el Alpha de Cronbach, correspondiente a cada instrumento. Se realizó un estudio en una población de 24 trabajadores; donde se demostró la existencia de una relación alta y positiva entre las variables estudiadas.

Luego de realizar la correlación de los datos obtenidos entre las variables de gestión de recursos humanos y el desempeño profesional, el porcentaje mayoritario (41.7%) contempla una población que manifiesta la existencia de una gestión de recursos humanos eficiente, con un desempeño profesional excelente, teniendo así una correlación positiva. Para hallar dicha correlación se utilizó el programa estadístico SPSS, aplicando el estadístico de R de Pearson; posteriormente, haciendo un análisis de hipótesis, nos muestra una correlación por encima de la media con un 0,621 en la escala de R de Pearson, con un nivel de error 0.001, lo que quiere decir que a mayor Gestión de los Recursos Humanos existirá una mejora en el Desempeño Profesional de los docentes del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017.

**PALABRAS CLAVE:** Recursos Humanos, Desempeño Profesional.

## ABSTRACT

The objective of this research is to know the type of relationship between the management of human resources and the professional performance of teachers at the higher level of the Higher Institute of Public Education of Santa Rosa – Cusco 2017.

Being the study of substantive theoretical character, since it is oriented to provide theoretical and conceptual foundations to the raised problem and to identify the existent relations between the variables of work; is a descriptive correlational type of non-experimental transversal design, since the measurement has been made at a time of the academic semester.

For the study reliable instruments were used and adapted for use in the context determined as a sample of work, which are: the human resources management questionnaire and the second is the teacher monitoring record based on the performance of teacher educators; having a reliability of 0.77 and 0.89 according to Cronbach's Alpha. A study was conducted in a population of 34 workers; which shows the existence of a high and positive relationship between the variables studied.

To obtain the correlation, first you can see the relation of information between available data between the variables of human resources management and professional performance (Graph No. 01), the majority percentage (41.7%) includes a population that states that there is a human resource management efficiently with excellent professional performance thus having a positive correlation, the statistical program SPSS, applying the Pearson R statistic; Doing a hypothesis analysis shows a correlation above the average with a 0.621 on the Pearson R scale, with an error level of 0.001, which means that a mayor Human resources management there is an improvement in professional performance of the teachers of the I.S.E.P. "Santa Rosa" - Cusco 2017.

**KEYWORDS:** Human Resources, Professional Performance.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo docente en equipo es una de las estrategias de manejo de la gestión recursos humanos practicada por directivos en el quehacer de las instituciones educativas. Los equipos de trabajo docente conviven en la construcción y mejoramiento de los procesos de gestión institucional, administrativa y pedagógica. La mejora de estos procesos debe usar diversos recursos y estrategias, fomentando un clima de trabajo agradable, lo cual, en muchos casos, no se puede lograr.

Según el presente estudio, los contextos de enseñanza y de aprendizaje cooperativos sostenidos por formadores que trabajan en equipo con una cultura colaborativa permiten el buen manejo de recursos humanos, mejorando capacidades personales de los integrantes de su equipo. En el ejercicio de la carrera docente, resulta difícil encontrar similares oportunidades, mucho de ello debido a las actitudes individualistas de quienes ejercen liderazgo como directivos, coordinadores y también docentes. Pero, también se puede observar que la dinámica del trabajo docente a través de grupos cooperativos puede influir positivamente en el cambio de las actitudes individualistas hacia actitudes colaborativas entre los integrantes de la comunidad educativa.

El desempeño profesional esta de la mano con el trato que se da en las instituciones educativas tanto a nivel de EBR y el nivel Superior, sobre todo desde la experiencia adquirida en el campo de la formación inicial docente, generando procesos de mejora del desempeño profesional o la disminución del mismo por motivos del mal manejo de estos, usando mecanismos tradicionales donde los docentes trabajan al miedo, no produciendo creativamente soluciones a problemas institucionales y a sus problemas personales por estar en el círculo vicioso donde las decisiones deben ser al gusto del jefe, mientras que en otras instituciones donde la apertura es mayor permite no solo un mejor desempeño sino que también se traduce

en compromiso por los objetivos instituciones que buscan la calidad del servicio y el posicionamiento de estas empresas en la comunidad educativa circundante.

La presenta investigación está estructurada de la siguiente forma:

En el CAPÍTULO I, PLAN DE INVESTIGACIÓN, se describe la problemática de la investigación. Luego se mencionan las interrogantes de la investigación, la justificación, los objetivos y las limitantes existentes para la implementación del trabajo.

En el CAPÍTULO II, MARCO TEÓRICO y CONCEPTUAL, se ocupa de desarrollar los conceptos que nos ayuden a entender las teorías que sustenten el trabajo; así como los aportes teóricos de diferentes autores que contribuyen al mejor entendimiento del objeto de estudio.

En el CAPÍTULO III, MARCO METODOLÓGICO, se encuentra como primer aspecto las suposiciones que hizo la investigadora a priori, para poder determinar las acciones a realizar para el presente estudio; aquí se ubica el tipo de investigación asumida; considerando la coherencia con el objetivo de investigación trazado; también se determinan las técnicas e instrumentos de recolección de datos apropiados al trabajo de investigación, en el cual resalta el método cuantitativo para el presente estudio.

En el CAPÍTULO IV, RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN, En este capítulo se tiene la presentación de los resultados obtenidos para la presente investigación su análisis e interpretación y la discusión correspondiente.

Finalmente se describe las CONCLUSIONES y SUGERENCIAS, en donde se da a conocer los aportes encontrados por la investigadora al culminar el estudio en mención; así como dar valoraciones personales al trabajo realizado generando un espacio de persuasión a los lectores mediante las sugerencias planteadas.

Por último, los anexos requeridos para justificar la ejecución del presente trabajo.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del problema

En una entrevista a Georgieva (2018), directora ejecutiva del Banco Mundial, considera que, en los países más ricos, el capital humano genera casi 70% del producto bruto interno, y, en las más pobres, está más cerca de 40%. La lección: más que la tierra o el dinero, son las personas las que enriquecen a los países y a las instituciones. Así, debe entenderse que la formación y administración de los recursos humanos por parte de los países y sobre todo de las instituciones en esta parte del mundo es fundamental para su correcto crecimiento y desarrollo

En el sector educativo, uno de los de mayor demanda e importancia en esta clase de situaciones, ya se han podido ver atisbos de esta clase de trabajos, ya que, en el informe nacional de resultados de la aplicación de las evaluaciones PISA (2016), el Perú y América Latina es la región con mayores cambios significativos en los resultados de aprendizaje de la EBR; también se está evidenciando mayor inversión económica para mejorar las condiciones laborales de los maestros, dotándolos de mejores recursos y material para el desarrollo de su trabajo, mejorando así su práctica pedagógica. Asimismo, se está ejecutando un plan estratégico de inducción que va a permitir que los docentes que ingresen a la carrera pública magisterial tengan una capacitación básica para lograr una efectiva inserción laboral en el magisterio.

Pero si bien, los resultados globales para nuestro país reflejan una mejoría interna, todavía existen algunos casos particulares en los cuales la atención al fenómeno antes descrito no es la más idónea, generando no solo insatisfacción por parte del personal con el clima institucional, sino también un bajo desempeño profesional y una falta de compromiso actitudinal y ético en la formación y desarrollo de la institución en la cual laboran.

La gestión del talento humano en las instituciones educativas de la región de Cusco hoy en día ha sido descuidada a causa de la ponderación del conocimiento y desarrollo de capacidades cognitivas que han dejado de lado los otros aspectos que componen no solo a los estudiantes, sino también de los mismos maestros. La desmotivación laboral pasa por la poca valoración de estos, tanto en nivel de la educación básica regular como superior, ya sea universitaria y no universitaria, ya que, siendo este capital humano el que posibilita un posicionamiento o caída de una institución educativa, no se le presta el suficiente apoyo profesional ni personal. No solo es importante tener maestros bien pagados; sino también es tener docentes motivados y estimulados para que se comprometan con el trabajo institucional, logrando así los objetivos propuestos por cada institución educativa.

De esta forma, el desempeño profesional de los docentes, que no solo está ligado al ámbito del conocimiento, sino también al de la ética, la moral y el actitudinal, permitirá una mayor productividad tanto en su rendimiento dentro de las clases (preparación de sesiones, motivación al realizar su práctica pedagógica, etc.) sino también fuera de ella, en el acompañamiento tutorial, el compromiso con los valores institucionales y el desarrollo de actividades extracurriculares que permitan el mejoramiento del rendimiento estudiantil y una mejor impresión activo-cultural de la institución por parte del público.

En el caso del I.S.E.P. “Santa Rosa”, institución que cuenta con una cantidad estimable de años en funcionamiento, es el estado el que dirige algunas directrices básicas, en teoría, pero que al ser visto de cerca, se da de otras formas en la práctica, es decir, dicha institución en el campo de la gestión de recursos humanos no cuenta con un plan de trabajo que le permita orientar no solo los procesos de inducción o mejora del desempeño docente, sino que también se pueden evidenciar aspectos administrativos que se desarrollan según las conveniencias de las circunstancias, tales como el concurso para la Dirección General (la cual se realiza en realidad por convenios), entre otros.

Entonces, esto lleva a dar cuenta que, siendo una institución que forma a otros docentes a un nivel superior, el desempeño profesional que deben tener los docentes de este instituto debe ser altamente acreditado; pero esta situación queda en tela de juicio al reflexionarse sobre los propios mecanismos que sigue el aparato administrativo en su función de reguladores de los recursos humanos, aspecto que, como se mencionó al inicio de esta discusión, cobra una alta relevancia en la valoración no solo de la institución como empresa, sino también de las personas que en ellas laboran, dejando un vacío que permite reflexionar sobre el tipo e relación existente entre estos dos conceptos.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general.**

¿Cuál es la relación existente entre la Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Profesional de los Docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

- ¿Cómo perciben la Gestión de Recursos Humanos los Docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017?
- ¿Cuál es nivel de Desempeño Profesional con el que cuentan los Docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017?
- ¿De qué manera el componente Proceso de Reclutamiento influye en el nivel de Desempeño Profesional con el que cuentan los Docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017?
- ¿De qué manera el componente Proceso de Inducción al trabajo influye en el nivel de Desempeño Profesional con el que cuentan los Docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017?

- ¿De qué manera el componente Liderazgo en el trabajo influye en el nivel de Desempeño Profesional con el que cuentan los Docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” - Cusco 2017?
- ¿De qué manera el componente de Incentivos y Beneficios influye en el nivel de Desempeño Profesional con el que cuentan los Docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” - Cusco 2017?
- ¿De qué manera el componente de Trabajo de Habilidades Blandas influye en el nivel de Desempeño Profesional con el que cuentan los docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017?

### **1.3. Justificación de la investigación**

En la actualidad es de vital importancia el estudio del desempeño de los docentes pues de esta manera se podrá determinar si la calidad de la educación que brindamos en las instituciones de formación profesional está acorde con los planteamientos y estándares educativos planteados a nivel de país, además que nos permitirá conocer las limitaciones que pudieran existir y ver planes de mejora y su implementación a través de las capacitaciones.

Esto va muy ligado al trabajo dirigenal que tienen los directores y demás componentes del aparato administrativo dentro de su labor como reguladores de los recursos humanos, ya que esto ayuda a un sentido de vinculación por parte de los docentes con sus respectivas instituciones, eliminando brechas y barreras no solo de manera vertical, es decir con el organismo de superioridad, sino también entre pares, mejorando aspecto de clima laboral, desarrollo personal, entre otros.

Así, esta investigación busca llevar a conocer como la relación que existe entre la gestión de recursos y el desempeño profesional de los docentes del I.S.E.P. “Santa Rosa” –

Cusco es importante para determinar diferentes niveles de satisfacción de los docentes así como posibles propuestas de mejora institucional.

### **1.3.1. Justificación científica.**

Desde el punto de vista de la importancia científica, el presente trabajo de investigación se sustentó desde las corrientes Administrativas y Psicológicas contemporáneas en el avance científico del conocimiento; tomando la gestión del recurso humano como hoy se habla de gestión del talento como una forma de entender el funcionamiento óptimo de la organización de diversas instituciones y/o empresas.

La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración. A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de una organización., porque proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tienen múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre. Como ciencia la administración posee un conjunto de conocimientos organizados sistemáticamente que tienen sus propios principios y también cuenta con teorías de aplicación general cuyas conclusiones son confiables y susceptibles de ser medidas. Además, posee estrategias de cooperación entre dos o más disciplinas en la resolución de un proyecto o problema de investigación como en este caso apoyado con las políticas educativas contemporáneas.

### **1.3.2. Justificación metodológica.**

La presente investigación posee importancia metodológica ya que se ha generado dos instrumentos válidos para nuestro contexto para poder medir la gestión del talento y el desempeño profesional de los docentes formadores en una institución de índole educativo, usando como base los ítems propuestos por el Ministerio de Educación en su manual de monitoreo y acompañamiento; así como de la administración de los recursos humanos para la

buena productividad en campos sociales, quienes hablan del desempeño profesional como factor de mejora dentro de las instituciones educativas de diversa administración tanto públicas, privadas y mixtas, este instrumento no solo está validado por expertos sino que de manera estadística, lo que da una confiabilidad mayor para su aplicación en diferentes contextos de la localidad.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general.**

Determinar la relación existente entre la Gestión de los Recursos Humanos y el Desempeño Profesional de los Docentes del nivel superior del I.E.S.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017.

##### **1.4.2. Objetivos específicos.**

- Identificar la percepción de Gestión de los Recursos Humanos de los Docentes del nivel superior del I.E.S.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017.
- Identificar el nivel de Desempeño Profesional con el que cuentan los Docentes del nivel superior del I.E.S.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017.
- Determinar la influencia del componente Proceso de Reclutamiento en el nivel de Desempeño Profesional con el que cuentan los Docentes del nivel superior del I.E.S.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017.
- Determinar la influencia del componente Proceso de Inducción al trabajo en el nivel de Desempeño Profesional con el que cuentan los Docentes del nivel superior del I.S.P.E. “Santa Rosa” – Cusco 2017.
- Determinar la influencia del componente Liderazgo en el trabajo en el nivel de Desempeño Profesional con el que cuentan los Docentes del nivel superior del I.E.S.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017.

- Determinar la influencia del componente de incentivos en el nivel de desempeño profesional con el que cuentan los docentes del nivel superior del I.E.S.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017.
- Determinar la influencia del componente de trabajo de habilidades blandas influye en el nivel de desempeño profesional con el que cuentan los docentes del nivel superior del I.E.S.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1. Gestión de recursos humanos

Según Mondy y Noe (2005) es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la gestión del recurso humano. Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere una gestión de recursos humanos eficaz. Las personas que manejan asuntos de recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes.

Chiavenato (2015) menciona que es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de 12 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. Algo también muy importante es comprender que las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención.

Ivancevich (2006) expone que la administración de recursos humanos es la administración eficaz de la gente en el trabajo. La administración de recursos humanos examina qué puede o debe hacerse para que los trabajadores sean más productivos y estén más satisfechos. Además, se ocupa específicamente de los programas que atañen a las personas: los empleados. La administración de recursos humanos es la función de las organizaciones que facilita el mejor aprovechamiento de las personas (empleados) para alcanzar las metas de compañías e individuos. Haya o no haya en la empresa una función o departamento de recursos humanos, todos los gerentes deben interesarse en las personas.

### **2.1.1. El enfoque de recursos y capacidades.**

Uno de los rasgos característicos del panorama educativo actual es el aumento de la intensidad de la competencia en, prácticamente, todos los sectores de actividad; como consecuencia del aumento de la competencia, existen pocos sectores donde todos los participantes tengan asegurada una rentabilidad a largo plazo; por tanto, poseer ventajas competitivas se revela como requisito fundamental para sobrevivir y alcanzar una rentabilidad superior a la de los competidores. Al hablar de ventaja competitiva, nos referimos al hecho de que ciertas características educativas pueden permitir diferenciarla de sus competidores y colocarla en una posición de superioridad con respecto a ellos haciéndola atractiva frente a los usuarios y clientes quiere decir padres de familia y estudiantes.

En este sentido, el enfoque de recursos y capacidades personales parte del reconocimiento de la importancia que tiene para instituciones actuales; el hecho de alcanzar y mantener una ventaja competitiva y, pone el acento, en el papel de los factores internos como fuente principal para la creación y posterior mantenimiento de la ventaja sobre las demás. Estos factores, derivados de la posesión y adecuada utilización de unos recursos determinados, que pueden variar mucho de unas instituciones a otras, se consideran los más indicados para marcar diferencias y para asentar las bases de una ventaja competitiva.

No obstante, algunos de los factores internos de los que dispone la empresa educativa, se pueden comprar en el mercado, no añaden a priori ninguna ventaja. Las diferencias entre ellas vendrán marcadas más por factores no observables, en su mayoría intangibles, como capacidades, habilidades de sus miembros o su cultura organizativa, etc. que por factores cuantitativos y tangibles.

El enfoque de recursos y capacidades personales en el campo educativo, al enfatizar la importancia de los aspectos internos como fuente de ventaja competitiva, resulta muy adecuado para destacar el papel de los recursos humanos y del conocimiento que en ellos reside sobre la

competitividad existente. Por ello, será este enfoque y, en concreto, una de las corrientes conceptuales derivadas de la dirección estratégica de recursos humanos que posea cada institución la que aporte los pilares teóricos sobre los que se asienta este trabajo.

Penrose (1959 (2013)), adelantándose a los orígenes formales del enfoque de recursos humanos, señaló la importancia de los recursos de la empresa de cara a su posición competitiva. Esta autora concebía la empresa como “una colección de recursos productivos” (1959: 24). Aunque Penrose y otros contemporáneos suyos destacaron la importancia de los recursos humanos para la competitividad empresarial, tuvieron que pasar varias décadas para que esta idea se plasmara en una de las corrientes teóricas más relevantes en el campo de la organización de instituciones educativas, el denominado enfoque de recursos y capacidades o visión de la empresa basada en los recursos que arranca con el trabajo seminal de (Wernerfelt, 1984) y las contribuciones básicas de otros autores como (Prahalad, C. & Hamel, G. , 1990), (Grant, 1991) y (Peteraf, 1993), a quienes podemos considerar “padres conceptuales” de esta corriente.

El enfoque de recursos y capacidades se ha ido configurando a través de un conjunto de investigaciones teóricas y empíricas que tratan de dar respuesta a la relación existente entre los recursos de la empresa y la habilidad de la misma para obtener beneficios económicos de su uso, defendiendo la idea central de que el origen de la ventaja competitiva se encuentra en aquellos recursos valiosos que posean las instituciones de diversas índoles; esto supone que, contrariamente a los modelos tradicionales de análisis estratégico que centran su atención en el vínculo existente entre el contexto externo y las decisiones estratégicas sobre el posicionamiento competitivo, el enfoque de recursos humanos asume que estos recursos y atributos internos de una empresa son más importantes para mantener ventajas competitivas que las acciones de los competidores o la estructura de la institución en la que compita (Barney, 1997).

En la vertiente más práctica, los directivos de las instituciones educativas no empezaron a considerar el enfoque de recursos y capacidades como elemento estratégico hasta finales de los años noventa, inducidos por el artículo “The Core Competence” publicado por la Universidad de Harvard.

(Prahalad, C. & Hamel, G., 1990) en su artículo “Business Review”, introducen la noción de propósito estratégico, haciendo hincapié en la necesidad de encontrar las competencias esenciales (basadas en recursos internos) de una empresa para adquirir ventajas competitivas sostenibles.

## **2.1.2. El recurso humano**

### ***2.1.2.1. Definiciones.***

Chiavenato (2015) define la gestión del talento humano como: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”; asimismo, Eslava (2008) afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro. Y por último Dessler (2006) afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

El soporte teórico de este trabajo se asienta en la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984); (Grant, 1991) puesto que permite explicar la influencia de las prácticas y sistemas de gestión de recursos humanos sobre el resultado organizativo. Ambos enfoques teóricos justifican la importancia competitiva y estratégica de los recursos humanos

permitiendo, por ende, destacar el interés que para la empresa puede tener su retención y el papel que las prácticas de recursos humanos pueden jugar para conseguir dicha retención, en especial, de empleados especialmente valiosos. De este modo, la empresa mantiene el capital humano vinculado y derivado de estos recursos valiosos. Capital que abarca no sólo sus conocimientos, habilidades y experiencias sino, también, sus relaciones con otros miembros de la organización y sus actitudes, a través de lo que se denomina capital intelectual, social y afectivo.

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.

(Jericó, 2011) define el talento de una forma muy parecida a la definición de recursos humanos, 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 la última década los departamentos de Recursos Humanos han evolucionado notoriamente ya que el desarrollo ha sido tan profundo que incluso el término para referirse a este departamento ha cambiado ya que en 1950 se lo llamaba “relaciones industriales”, en 1990 “recursos humanos”, al 2000 inició a denominarse “gestión de talento humano” y actualmente se considera como “gestión de capital humano”. El cambio gira entorno a las responsabilidades que ha ido tomando este departamento desde la gestión administrativa, hasta el rol de estrategia de crecimiento personal y empresarial. Pero aun en los contextos educativos y empresariales

en nuestro contexto cusqueño mantenemos la definición de gestión de recursos humanos insertando las características de los dos últimos términos ya que las acciones educativas están más valoradas sobre la gestión de los propiciadores de la actividad de aprendizaje, la empresas no educativas han elevado el recursos humanos como variable para generar la mejora del servicio y fomentar una competitividad productiva mientras que el campo educativo no ha tomado valor sobre este aspecto que durante muchos años se está tomando en consideración. En tal sentido la gestión tanto del recurso y el talento humanos comparten aspectos como: Estrategia, desarrollo personal, potencial y flexibilidad.

Desde otra perspectiva, (Shamali, 2001) hace referencia a la definición la cual dice que los recursos humanos es la parte de la administración que tiene que ver con las personas y el trabajo; así como sus relaciones con la empresa y su principal objetivo es unir a todos los hombres y mujeres que laboren en la organización, para que, de esta forma, ésta logre ser los más efectivo posible. Así mismo manifiesta que esto se logrará si se toma en cuenta el bienestar de los individuos y grupos de trabajos, para que estos puedan ofrecer lo mejor de sí mismos para el éxito de la empresa en nuestro caso la empresa educativa.

Por último, Wright y Sherman citados por (Bayo, A. & Merino, J., 2002) manifiestan que una de las metas principales de los recursos humanos es asegurarse que su estrategia está integrada con la necesidad de la institución con la finalidad de ganar una ventaja competitiva usando factores internos no tangibles pero determinante para el futuro éxito.

#### ***2.1.2.2.Importancia de los recursos humanos.***

(Dessler, 2006) indica algunos de los motivos por los cuales la administración de personal debe ser importante para los gerentes empresariales y educativos en los siglos XX para adelante:

- Evitar contratar a la persona equivocada para un puesto.
- Tener una gran rotación de puestos.

- Perder el tiempo en entrevistas inútiles.
- Impedir que la compañía para la que trabajan sea multada por emplear prácticas carentes de seguridad.
- Evitar que los empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales, en comparación con los de otras personas en la organización.
- Procurar que la falta de capacitación no afecte la eficacia y se cometan injusticias laborales, entre otras.

Por otro lado, este mismo autor menciona que “hoy las compañías deben ser mejores, más rápidas y competitivas tan solo para poder sobrevivir, ya no digamos prosperar; y requieren de empleados comprometidos para poder lograr esa competitividad” (2006: 3), razón por la cual es tan importante tener un buen manejo de los recursos humanos.

De acuerdo con (Chiavenato, 2016), los recursos humanos producen impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional (2016: 158).

Como lo señalan (Bayo, A. & Merino, J., 2002) el tener prácticas de alto desempeño y compromiso, así como innovación en las empresas ayudan a éstas a lograr mejoras significativas en su desempeño.

### ***2.1.2.3. La ética en los recursos humanos.***

Las personas creen que los recursos humanos de una institución deberían de tratar de disminuir las malas acciones dentro de la organización y por lo tanto llevar al mejoramiento de la imagen que esta tiene ante la sociedad. Dicho esto, los directivos como parte de sus funciones administrativas tienen la obligación de restaurar la buena imagen y confianza de la

organización, deben fomentar una cultura ética, mediante un trato directo con los colaboradores llámense docentes, personal administrativo y de servicio, deben ayudar a introducir las prácticas éticas en la cultura de la organización, deben establecer un ambiente de confianza donde los empleados trabajen para reducir fallas éticas. Estudios recientes muestran que una institución educativa como empresa que brinda servicios donde los empleados creen que el sistema de recursos humanos es eficaz, más del 60 % de ellos también cree que la organización es confiable. Los Recursos humanos deben revisar y hacer cumplir las políticas institucionales-organizacional y de métodos para garantizar un alto nivel de integridad y eficacia de los ejecutivos de la organización.

Una de las tantas funciones de los directivos está en función al manejo de los recursos humanos es mantener una atmósfera laboral positiva, por tal motivo hace uso de los programas de beneficios e incentivos tales como Premios de asistencia: Un reconocimiento a una cierta cantidad de empleados con una asistencia perfecta en determinado tiempo, comúnmente anual. Asimismo, los vales de despensa: Son compensaciones a los empleados con cierto nivel de antigüedad, para ayudarles económicamente. También se encuentran los premios de calidad. Así pues, también se tienen los premios de producción: Cuando se cumplen las metas establecidas de producción se entrega el bono de productividad a todos los empleados involucrados.

### **2.1.3. Dimensiones de la Gestión de Recursos Humanos.**

No existe una armonización cuando se habla de las dimensiones que pueden componer una efectiva Gestión de los Recursos Humanos, motivo que hace que la identificación de muchas de ellas sea en función a las propias conveniencias de cada investigación o teoría.

Aún así, existen algunos autores que han expresado ciertas clasificaciones de dichas dimensiones y que es importante describir, como por ejemplo la realizada por Silvia Lastras

(2018), quien nos comunica que existen cuatro dimensiones para gestionar de forma efectiva los Recursos Humanos: el conocimiento, la motivación, el desarrollo y la exigencia del equipo. Enfatiza en estos cuatro aspectos ya que considera que deben ser de realce especial para la garantía de la satisfacción del personal y su debido acoplamiento.

También se destaca el sistema de dimensiones propuesto por Jordi Aspa (2016), quien únicamente considera tres aspectos pero de manera macro, es decir, de forma global: las personas, los procesos y la tecnología, todo ello en un ciclo de combinaciones continuas que aseguren no solo la estandarización de un sujeto con su proceso de acoplamiento y el manejo y conocimiento de ciertos aspectos tecnológicos, sino que brinda información sistematizada del avance también global de la institución dentro de la cual se grafican estos casos.

Finalmente se podría mencionar a Idalberto Chiavenato (2016), quien, recopilado, actualizado o modificado muchas veces, mantiene un sistema de dimensiones en la cual aparecen, principalmente, una diseminación específica de cada concepto como lo es la institución, el personal, sus relaciones, etc. mostrándose puntos como el clima organizacional, la motivación del personal, entre otros.

En tal sentido, al no haber una sola concordancia general de los autores citados y otros más revisados, se ha creído conveniente formalizar un sistema combinando los aspectos más resaltantes de los diversos procesos planteados por cada uno, quedando así la siguiente clasificación:

### *1. Proceso de reclutamiento*

#### *a. Definición*

(Chiavenato, 2015) explica que existen diferentes procesos en la administración del recurso humano y uno de ellos es el incorporar a las personas y dentro de este está la selección y el reclutamiento de personal. Este proceso representa la ruta que conduce a su ingreso a la organización. Es una puerta de entrada que sólo se abre para candidatos que tiene características

y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a la persona que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. Sin embargo, para que esa relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación. Este es el papel del reclutamiento, la organización envía señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado del recurso humano. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y el mercado de recurso humano.

Según (Mondy, R & Noe, R., 2005) el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las calificaciones adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización. Encontrar la forma adecuada de alentar a candidatos competentes a solicitar empleo es muy importante cuando una empresa necesita contratar empleados. Entonces, la empresa selecciona a los candidatos que poseen las calificaciones que se aproximan más a las especificaciones del puesto. La disponibilidad de la mano de obra aumenta cuando disminuye el crecimiento de la economía. Con todo, la competencia por los candidatos más calificados puede ser intensa.

(Chiavenato, 2015) también menciona que es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados. También es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el

cual la organización divulga y ofrece en el mercado de recursos, oportunidades de empleo que pretende llenar. El proceso de reclutamiento es el que abastece al proceso de selección, es un proceso de comunicación de dos vías que comunica y divulga oportunidades de empleo al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección, lo fundamental es eso atraer.

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización; igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos. (RRHH-web.com, 2018)

Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa.

A continuación, se puede apreciar un diagrama del proceso de reclutamiento y selección

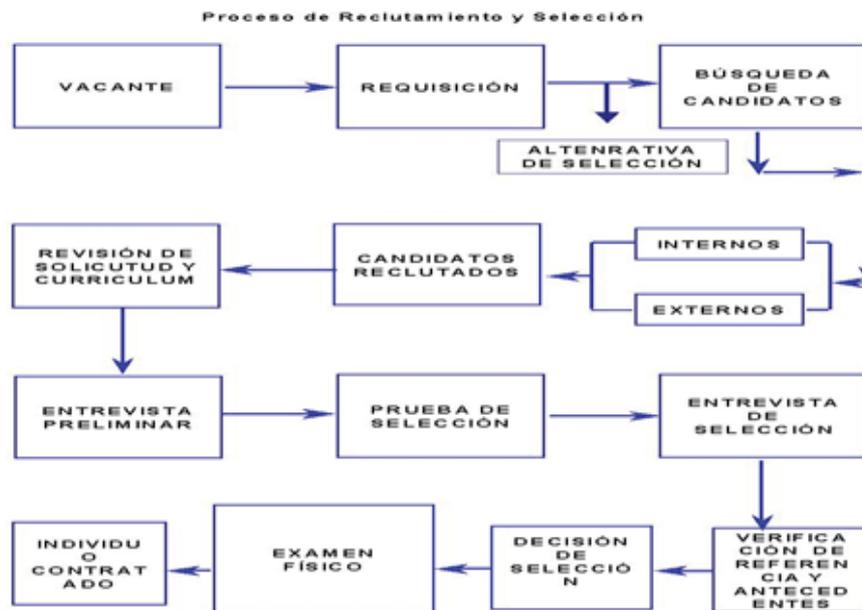


Figura 1. Diagrama del proceso de reclutamiento y selección

Fuente: (UNED, 2015)

Como primer punto en el proceso de reclutamiento, podemos observar en la gráfica de arriba es el surgimiento de la vacante. Tan pronto se le presenta la existencia de una vacante, ya sea por renuncia, por aumento en el volumen de trabajo o por jubilación, etc. debe llenar un

formulario de requisición el cual debe ser entregado a la institución; la cual debe considerar la opción de buscar una alternativa de selección. Si luego de estudiar la requisición de empleado, observa que se necesita verdaderamente contratar a un nuevo colaborador, debe entonces buscar el candidato de forma interna.

### *b. Tipos de reclutamiento*

#### *b.1 Reclutamiento interno*

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores de la siguiente manera (RRHH-web.com, 2018):

- Transferidos
- Transferidos con promoción
- Ascendidos

#### Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Entre las ventajas del reclutamiento interno tenemos

- Es una gran fuente de motivación, el empleado se siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella
- Es más conveniente para la empresa. La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así las “sorpresas”
- Es más económico. La empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- Es más rápido. Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.
- Desarrolla una sana competencia. Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias

- Entre las desventajas del reclutamiento interno se puede señalar lo siguiente:
- Limita a la empresa en cuanto al talento disponible. Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
- Pérdida de autoridad. Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.
- Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad. Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.
- El principio es necesario realizar una evaluación cuidadosa antes de promover a personas internamente (sobre todo a posiciones de mando).
- Imposibilidad de regreso al puesto anterior. Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente existe, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.
- La depresión y rotación La depresión puede aparecer entre el personal de la empresa que fue considerado para una posición vacante y es elegido un candidato externo. Este personal incluso puede considerar presentar renuncia e irse hacia a otra empresa al concluir que no tienen oportunidad de crecer allí.

#### *b.2 Reclutamiento externo:*

Entre las fuentes de reclutamiento externo tenemos los siguientes (RRHH-web.com, 2018):

Candidatos espontáneos. Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su "curriculum vitae".

Recomendaciones de los empleados de la empresa. En ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera

ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas, Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.

Anuncios de prensa. Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar. Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:

- Indicar el título de la posición y el área
- No mencionar la edad o decir “Preferiblemente”
- Detallar requerimientos en: (Experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación)
- Enviar hoja de vida a correo electrónico, fax o apartado postal (no indicar dirección física de la empresa)
- Establecer fecha límite para enviar hoja de vida.
- Agencias de empleos tradicionales / agencias de empleo online. Son empresas que actúan como un puente entre las vacantes y los candidatos. Las agencias de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden obtener grandes cantidades de currículum en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.
- Compañías de identificación de nivel ejecutivo o empresas de cazadores de cabeza (Llamados así por la traducción del inglés manhunter) Son empresas que se dedican a la búsqueda de candidatos a posiciones gerenciales o ejecutivas a cambio de un pago el cual es proporcionado por la empresa contratante.

### *c. Importancia del reclutamiento*

Existen muchas razones por las cuales el reclutamiento es importante, y éstas van desde lo económico hasta la satisfacción de las personas que laboran en las empresas.

(Dessler, 2006) por ejemplo menciona que “el reclutamiento es importante, porque cuantos más solicitantes tenga una empresa, tanto más selectiva podrá ser en su contratación” (2006: 134). Por otro lado, (Woods, 2002) señala que lo que se invierte en el proceso de reclutamiento, no es tanto, en comparación con lo que se gasta en emplear a personas descalificadas, y si se contratan a empleados que brinden un servicio pobre, los clientes recibirán igualmente un servicio pobre.

Este mismo autor menciona un estudio realizado por Pricewaterhouse Coopers, el cual muestra que las compañías más exitosas en la contratación de empleados altamente calificados, son aquellas que concentran sus esfuerzos en el reclutamiento, el desarrollo, la orientación cultural y la comunicación.

## *2. Proceso de inducción*

El propósito fundamental de un programa de inducción según autores es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos. (Naranjo, 2007)

Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de éstos:

*a. Inducción general: información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.*

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todos los personales de una empresa son vendedores

o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

En esta etapa, se deberá presentar entre otros la siguiente información:

- Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa (ventas en pesos o toneladas al año).
- Presentación del video institucional y charla motivacional.
- Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
- Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.
- Varios (Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor y vistieres, salidas de emergencia y otros).
- Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.

Sobre este último punto, es importante resaltar que la salud ocupacional es responsabilidad de la empresa y está a cargo del personal dirigente; por lo que es

responsabilidad de los funcionarios con nivel de dirección y coordinación, ofrecer adecuadas condiciones de trabajo, controlar la adopción de medidas preventivas en el desarrollo de las actividades laborales y velar por la cobertura total del personal a su cargo. (Naranjo, 2007)

De igual forma, la compañía debe atribuirle tanta importancia a la seguridad como a la producción, a la calidad y al control de los costos, ya que se trata de convencer al trabajador de que él es responsable de la seguridad de su trabajo.

*b. Inducción específica: orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.*

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente. (Naranjo, 2007)

Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. Entre otros, se deberá presentar la siguiente información:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- Diagrama de flujo de generación o producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.

- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuáles son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, etc.
- El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos: es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, cual es el sistema de rotación de los turnos, etc.
- El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa: es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad. Es importante destacar que en el artículo 62 de la resolución 1295 de 1994, el gobierno nacional a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social estableció la obligatoriedad de los empleadores de informar a los trabajadores propios o contratados, sobre los riesgos a que se exponen durante el desarrollo de sus labores. A esto se le llama el derecho de saber de los trabajadores.
- Los estándares o normas de seguridad por oficio: es recomendable entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le servirá al empleado como material de consulta
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.

- Mecanismo y proceso para la dotación de ropas de labor: aun cuando parezca evidente, es necesario que el personal dirigente explique lo relativo a la ropa de trabajo. Aquí se debe tratar además lo concerniente al uso de los guardarropas o vestideros, y la reglamentación y procedimientos establecidos para su empleo.
- Equipos de protección personal requeridos en la sección: es preciso que antes de entregárselos, se desarrolle una capacitación que tienda a generar la sensibilización y la conciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado de compromiso la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente. Esta capacitación debe considerar como mínimo los siguientes aspectos:
  - El sistema de dotación: es decir cómo y bajo que procedimiento puede el empleado acceder a estos (préstamo o de dotación personal), tanto en horarios diurnos como nocturnos y en días feriados.
  - El mantenimiento: se refiere a la forma correcta de asearlos y guardarlos, con el propósito de prolongar su vida útil y mantenerlos en las mejores condiciones de uso.
  - Entrenamiento para uso correcto: el futuro usuario debe conocer con toda claridad cuál es la forma técnica y correcta para el empleo de los elementos de protección personal. Es común que debido a la falta de esta información los protectores sean utilizados en forma incorrecta disminuyendo por esta causa la eficiencia del mismo con lo cual se somete el trabajador a una falsa protección. Se debe tener en cuenta que aun cuando la persona manifieste que conoce el modo de usarlos, se debe efectuar un reentrenamiento para verificar tal afirmación.
- Estándares de disciplina aplicados a quien no los emplee: el trabajador debe conocer todo lo relativo al sistema disciplinario usado en la empresa para el control de los estándares de seguridad establecidos, que se encuentran establecidas en el reglamento, interno de trabajo,

en el reglamento de higiene y seguridad de la empresa y en el artículo 22 de la Decreto ley 1295 de 1994.

- Procedimiento para seguir en caso de accidente de trabajo: las principales finalidades de este espacio son las de lograr que se mejore el registro de los reportes de accidente de trabajo y que se disminuyan las posibilidades de agravamiento o complicación de lesiones aparentemente leves, que resultan como consecuencia de estos siniestros.
- Procedimientos básicos de emergencia: todo personal dirigente debe cerciorarse de que, en la etapa de inducción, el trabajador conozca las emergencias más comunes que se pueden presentar, las salidas y vías de evacuación, la ubicación de los extintores y otros aspectos generales que la empresa considere conveniente tratar en este momento, de acuerdo a la clase de riesgo de su actividad económica.

Toda esta información debe tratarse con especificidad, dado que de ella dependerá en buena medida el nivel de desempeño en el proceso del nuevo empleado.

Todos los aspectos tratados en este proceso deben estar por escrito y se debe de suministrar una copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta permanente. La empresa debe guardar registros escritos y firmados por el nuevo empleado, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en este proceso de inducción.

*c. Evaluación: evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.*

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente

claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (reinducción, refuerzos y otros). (Naranjo, 2007)

Esta evaluación se debe de hacer, con base en los documentos de registro donde consta que se recibió la capacitación por parte del trabajador.

Adicionalmente, es recomendable, realizar evaluaciones periódicas de algunos cargos y funciones específicas según criterios propios de cada empresa, ya que en el día a día de la labores y ocupaciones, los procesos pasan a realizarse de forma mecánica, y pueden ser causal de errores de proceso, daños de maquinaria y hasta de promotores de riesgos accidentes.

Generalmente, este tipo de evaluaciones no están consideradas dentro de los programas del ciclo operativo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), pese a que se llevan algunos indicadores que se ajustan de forma correctiva.

Por último, es importante recalcar que se debe de mantener una motivación permanente del personal, ya que ésta es el impulso que permite mantener la continuidad de la acción. Un buen proceso de inducción no merece terminar en una falta de motivación.

Es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados

### *3. Liderazgo en el trabajo*

Los entornos altamente competitivos en que nos movemos nos obligan a considerar todas las variables en juego, determinar cuáles son estratégicas y esforzarnos por conseguir ventajas competitivas que nos permitan sobrevivir. Nuestra organización, ha apostado por los recursos humanos y su formación como estrategia de competitividad, pero no debemos olvidar la gestión interna de las personas esforzándonos en conseguir la suma de las sinergias, al tiempo

que la implicación de los empleados en la consecución de los objetivos, factores clave para alcanzar la competitividad. (Sappiens, 2019)

En este escenario, el desarrollo de las personas que dirigen equipos debe planificarse potenciando las habilidades de liderazgo. Las organizaciones no sólo necesitan personas orientadas a las tareas con una clara visión de negocio y capacidad analítica, exigen, además, personas entusiastas que contagien dicho entusiasmo a los individuos que trabajan en su entorno inmediato, accesibles y con facilidad de comunicación con su equipo de trabajo.

Algunos autores, de los que destaca (Kotter, 2012), consideran que la fórmula más exitosa es la que se orienta a la utilización del liderazgo y la dirección de forma complementaria. Así, la dirección se centra en tareas como la planificación, establecimiento de objetivos y plazos, controlando y apoyando en la resolución de problemas. Por su parte, el liderazgo se centra en desarrollar una visión de futuro y lograr que esta se cumpla para lo que será necesario la motivación y el estímulo de los colaboradores.

Pero ¿qué son y quién tiene estas habilidades de liderazgo? no volveremos aquí al viejo debate sobre si son innatas o no, que nos parece ya muy superado, pero sí que es de interés señalar cuáles son aquellas características que permiten que el líder sea más eficaz.

- La mayoría de, los expertos en dirección señalan que el comportamiento del líder eficiente se caracteriza porque:
- Comparte objetivos y prioridades con sus subordinados.
- Buscan soluciones mediante el consenso.
- Estimulan la participación activa del equipo, tanto en la planificación como en la toma de decisiones.
- Practican la escucha activa, fomentando la comunicación tanto horizontal como vertical.
- Analizan en equipo los resultados, las causas de las desviaciones y las medidas a tomar.

- Recompensan con equidad y defienden la dignidad personal.
- Facilitan y apoyan el trabajo de los colaboradores.
- Delegan funciones y la capacidad de tomar decisiones.
- Afrontan los conflictos y errores desde un punto de vista positivo tratando de aprender de ellos.

*a. Liderazgo: trabajo en equipo y motivación.*

Los equipos, entre otras ventajas, permiten obtener resultados de mayor calidad que el trabajo individual, sin embargo, es preciso, que se haya organizado una cooperación adecuada, lo que exige dividir el trabajo y adaptar ideas y personas, todo ello sustentado en dos pilares básicos: el liderazgo y la Motivación.

Esta última, responderá a las necesidades que cada persona tiene, necesidades que son dinámicas puesto que varían a lo largo del tiempo y que además serán diferentes para cada persona. Algunos factores motivacionales clave pueden ser: realizar trabajos que permitan alcanzar sentimiento de logro, recibir reconocimiento, asumir responsabilidades... Tradicionalmente se han establecido dos categorías de recompensas, aquéllas relacionadas con el contenido del trabajo “ intrínsecas”, como por ejemplo, el reconocimiento, la autonomía y responsabilidad, la posibilidad de utilizar todas sus habilidades y conocimientos, por otro lado, se han considerado aquéllas que se relacionan con el contexto de trabajo “ extrínsecos”, como pueden ser la retribución, la seguridad o estabilidad en el puesto, así como las condiciones físicas del ambiente en que se desarrolla el trabajo.

En el escenario organizacional, diferentes acciones como retribuir, formar, promocionar, se suelen emplear para estimular las acciones de los empleados, sin embargo, pueden provocar el efecto contrario si no se han aplicado correctamente repercutiendo en la motivación y consecuentemente en la productividad en sentido inverso al deseado. Así, la

satisfacción y motivación serán directamente proporcionales al grado en que el jefe juega su papel de Líder, básicamente:

- Dinamizando las tareas, delegando trabajo y responsabilidades, supervisando el cumplimiento de objetivos.
- Fomentando el trabajo creativo, compartiendo información, siendo receptivo y permitiendo la participación en la toma de decisiones.
- Creando un ambiente motivador, recompensando esfuerzos y resultados, fomentando el desarrollo profesional y personal.

Finalmente, el Clima organizacional, influye en la motivación, el absentismo, la satisfacción, así como en la calidad del trabajo desarrollado. Dicho clima depende de diversas variables, pero un factor clave se concentra en “quien dirige el equipo”, pudiendo ser más o menos favorable, proporcionando valor personal a su equipo ofreciendo un liderazgo de calidad, con un alto grado de confianza y comunicación, controles razonables y equitativos entre los miembros del equipo... En este sentido Likert distingue cuatro modelos de comportamiento organizacional, (en base a rasgos como la motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, fijación de metas, controles...), que son (Sappiens, 2019):

- Autocrático: se basa en el poder, la obediencia y la dependencia del jefe.
- Paternalista: orientado al dinero, la seguridad y dependencia de la empresa.
- De apoyo: basado en el liderazgo, el desempeño y la participación.
- Colegiado: Orientado al trabajo en equipo y la autodisciplina.

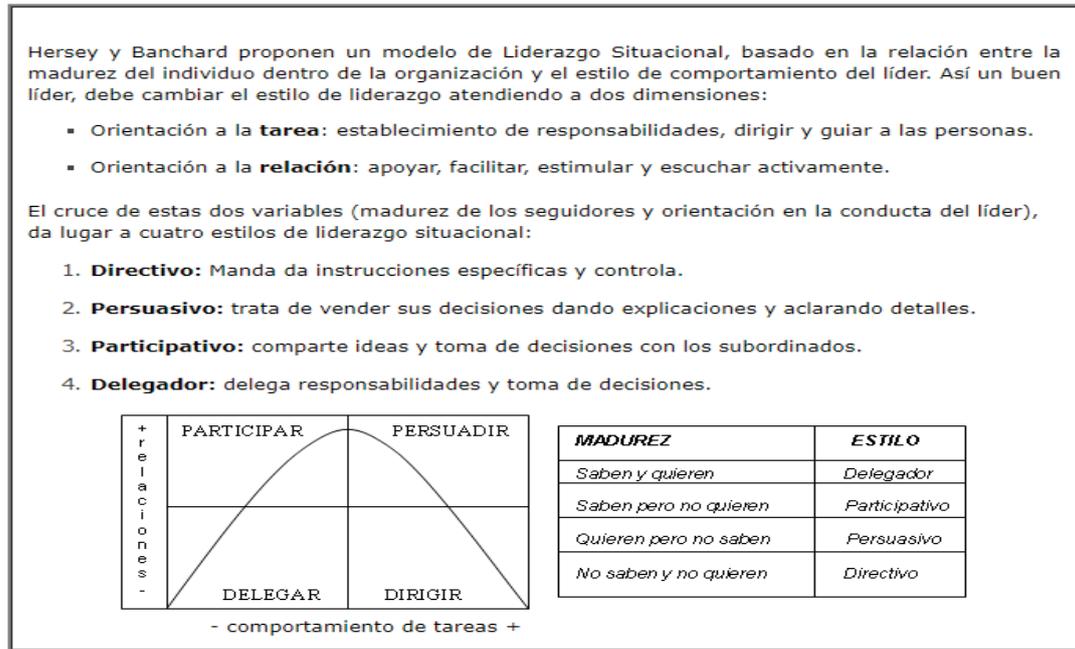


Figura 2. Crecimiento personal y profesional

Fuente: (Blanchard, K. & Hersey, P., 2014)

#### 4. Motivación (Incentivos y beneficios)

Según Ivancevich (2006), la motivación es el conjunto de actitudes que predisponen a una persona a actuar en cierto sentido para alcanzar una meta. Así, la motivación es un estado interior que incita, canaliza y sostiene la conducta en ayuda de una meta. La motivación en el trabajo se refiere a las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida. Los gerentes capaces de determinar o pronosticar cómo están motivados los empleados pueden crear el ambiente laboral que más sostenga la motivación. No hay duda de que es muy difícil determinar el estado de motivación de una persona (recuerde que la motivación es interior y se deduce a partir del comportamiento del sujeto) pero de cualquier forma esta información es de gran utilidad para el gerente quien aprovecha sus conocimientos al respecto para elegir el mejor programa de administración de recurso humano.

El principal reto en una organización es alcanzar los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, costes reducidos y la motivación laboral es el pilar por excelencia para alcanzar los resultados deseados de manera eficiente.

La motivación, puede ser definida como estado abstracto, pero con reflejos concretos que genera efectos en el individuo tanto en su comportamiento y como consecuencia a las metas u objetivos que tenga como dirección. La motivación es pocas palabras también puede ser definida como el empuje que nos dirige a ser tal o cual cosa y al mismo tiempo diseña el cómo hacerlas.

Maslow (1943 (2005)) diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estimas sociales, autorrealización, y curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

En la práctica las administraciones modernas señalan a la motivación como factor clave que los directivos incorporan en las relaciones de trabajo que crean y supervisan. La función administrativa de la dirección se entiende, como el proceso de influir en las personas, para que contribuyan a los objetivos de la organización en conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en lo que los individuos se sientan comprometidos hacia el logro de objetivos comunes.

En ese sentido, la motivación es el motor que maneja nuestra forma de actuar ante una situación que debemos ejecutar. Ahora bien, en el contexto laboral representa para la organización un valor intangible para la productividad, desarrollo y alcance las metas definidas.

La motivación crea efectos que pudiésemos definirlos tanto positivos como negativos, los cuales pueden ser inducidos por el medio ambiente o medio laboral donde se desarrolle el individuo.

En una organización el proceso de motivación hacia los empleados debe depender tanto del área de Recursos Humanos como del empleador hacia sus subordinados.

En este mundo actual la motivación se fomenta tomando primeramente al empleado, haciéndolo sentir que su presencia en la misma es importante y que su labor es importante para la toma de decisiones así como también para el alcance de las metas planteadas, pero esto no puede ser retórica simplemente hay que comunicarlo RR.HH. así como los directivos deben saber actuar ante un empleado en el momento preciso, hay que incentivar ya sea a través de reconocimientos verbales, por escrito, remunerativos, a través de los feedback, de las correcciones con altura, tomarlo en cuenta para la toma de decisiones, crear sistemas de compensaciones ya sea a través de estudios, ascensos dentro de la misma organización según el desempeño obtenido dentro de un período de tiempo determinado, ubicar al empleado en la función que corresponda a sus aptitudes y habilidades. Comprometer al empleado a formar parte de la cultura organizacional.

La dirección de las instituciones o sus órganos intermedios debe promover y crear las estrategias que produzcan un clima de motivación, así como también centrarse en el esfuerzo del reconocimiento, escucha activa y comunicación eficaz entre los objetivos de la empresa y el empleado. En ese mismo orden, RR.HH. debe lograr que las organizaciones vean a la motivación como un arma para alcanzar objetivos y metas.

En la Gestión de Recursos Humanos debe contemplarse que la motivación ocupa un lugar central en los procesos mediante los cuales las necesidades se transforman en metas y acciones.

El fomento de la motivación en los recursos humanos se da por algunos factores que a continuación se detallan:

#### *a. Por incentivos institucionales*

Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.

Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible. (Ramon, 2008)

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguientes características. (Ramon, 2008)

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

#### *b. Por beneficios institucionales*

La administración de las Compensaciones y Beneficios en una organización forma parte de la gestión y la estrategia de los Recursos Humanos; estudia los principios y técnicas para lograr que la compensación total que percibe el trabajador por su trabajo sea la adecuada. (Fernández, 2015)

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.

Los sistemas de compensación y beneficios se originan con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización, ya que la falta de esto puede afectar la productividad de la organización, producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, conducir a los empleados a buscar otro empleo, a que aumente el ausentismo y en algunos casos puede llevar a protestas.

En instituciones públicas los sistemas de beneficio podrían entenderse como aspectos de formación continua, capacitaciones y/o felicitaciones suscritas mediante mecanismos formales, ya sean memorando y resoluciones fomenta un buen trabajo pero con el tiempo podría volverse contraproducente ya que la costumbre por algo estaría generando la dependencia por el estímulo, quitando un aspecto de motivación intrínseca que presenta cada persona en el desarrollo de la laboralidad que cada individuo posee. (Fernández, 2015)

*c. Por medidas disciplinarias*

Todo gerente que tiene personal a su cargo debe estar aprendiendo y mejorando continuamente, es vital que como gerentes o líderes estemos observando a nuestro equipo de trabajo, si en algún momento vemos que un colaborador tiene problemas de trabajo el gerente o el líder debe de llamarlo y debe de parar esa situación preguntándole que es lo que está pasando o porque se está comportando de esa manera, hay que generar empatía y siempre preguntarle primero ¿Tienes algún desacuerdo? como esta no es una pregunta normal la persona te va a dar una información muy valiosa y probablemente pueda darte el fondo de porque está teniendo ese comportamiento, si te dice que no tiene ningún desacuerdo en su trabajo o con sus compañeros probablemente sea algo que le esté afectando de su familia, de su entorno, no tienes que hacerla de psicólogo pero si hay algo en lo que le puedas ayudar sin que comprometas a la organización ayúdale y si es algo que tú no puedes solucionar díselo y no generes una falsa expectativa , informa a recursos humanos ya que probablemente tendrá más herramientas para ayudar a esta persona. (Big River, 2017)

## *5. Trabajo de habilidades blandas*

Una habilidad es una capacidad, destreza o predisposición que tiene una persona, para ejecutar ciertos trabajos o tareas con facilidad y muy bien. Hay muchos tipos de habilidad: musical, deportiva, de observación, de análisis, etc. Se habla también de habilidades técnicas, por ejemplo, cuando alguien domina bien un área técnica determinada, como la capacidad de reparar artefactos o habilidad mecánica. (Lizano, K. & Umaña, M., 2008)

Sin embargo, un concepto que ha ido adquiriendo fuerza y vigor este tiempo es el de “habilidades blandas”, como opuestas a las “habilidades duras”. Estas últimas son en general las habilidades técnicas, como por ejemplo que un ingeniero o constructor sepa construir un puente, la habilidad de un cirujano para operar bien, etc. Las habilidades “blandas” –por oposición a las duras- son aquellas destrezas que tienen que ver con relacionarse con las demás personas.

Las “habilidades blandas” en el mundo laboral se consideran cada vez más importantes. Se puede contratar un ingeniero brillante en una empresa, pero si no sabe mandar, relacionarse ni tiene liderazgo, acarreará problemas, lo que puede traducirse en bajo rendimiento del personal o hasta en una oposición abierta del sindicato que pedirá su renuncia. O puede darse el caso de dos profesionales que lideran sus respectivas áreas, y no sean capaces de relacionarse entre sí, de tolerarse, ni menos de trabajar en equipo, con los consiguientes problemas de coordinación interáreas o entre sus turnos. (Lizano, K. & Umaña, M., 2008)

Es más fácil encontrar personas con buen desarrollo de habilidades duras que blandas, especialmente en las empresas privadas. En este sentido las universidades y centros de enseñanza en Chile dan una buena formación en “habilidades duras”, pero no ocurre lo mismo con las habilidades blandas. Algunas universidades pioneras ya han tratado de subsanar esto, como ocurre con la misma UNAP, que en todas sus carreras de ingeniería ha incorporado

asignaturas que desarrollen en los futuros ingenieros sus habilidades blandas. Incluso hoy en día en muchos diplomados y magíster de índole técnicos, están presentes algunos módulos de habilidades blandas.

Así que el desarrollo de la carrera profesional hoy en día va apareado con el desarrollo de las "habilidades blandas". Si el empleado quiere hacer carrera y lograr puestos más altos, junto a la preocupación que debe tener por sus competencias técnicas, tiene también que preocuparse seriamente del desarrollo de sus "habilidades blandas", que son en definitiva las que conducen al desarrollo y las que generan proyecciones en el mundo laboral moderno.

## **2.2. Desempeño Profesional Docente**

Como hemos podido observar, las principales condiciones del trabajo docente se encuentran marcadas por un continuo proceso de precarización, atomización y pérdida de liderazgo, a partir de la transformación escolar que ha sufrido la escuela durante las últimas décadas.

Evidentemente, esto ha impactado en la forma en cómo se ha desarrollado la discusión en torno a las evaluaciones de competencias y desempeños de los docentes. De ahí la importancia de dar cuenta de manera sintética de estos conceptos. Así, un primer aspecto relevante tiene que ver con la relación entre el desempeño laboral y la organización del trabajo. Al respecto, es importante mencionar que, en general, el desempeño que los trabajadores tienen está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo. Tal como menciona la (OIT, 1997), la emergencia del concepto de desempeño laboral "surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo" (1997: 10). Esto implica que la forma en cómo se evalúa el actuar del trabajador no puede estar desconectada de la forma de organización ni de las condiciones de su trabajo, lo que nos da un primer indicio respecto de la manera de entender los procesos de desempeño laboral.

Por esto, durante las últimas décadas el desempeño de los sujetos se ha ligado al desarrollo de determinadas competencias laborales, en la búsqueda de la generación de indicadores medibles, observables y objetivos. En este afán se ha desarrollado un enfoque de competencias laborales que se manifiesta en diferentes aspectos de la transformación productiva, como, por ejemplo: la generación de ventajas competitivas en mercados globales, la gestión y producción del trabajo y el desarrollo de mecanismos de regulación ad hoc (Ducci, 1997)

En esta nueva configuración del desempeño laboral, se han producido importantes cambios en las competencias laborales consideradas como fundamentales para el buen desarrollo del trabajo. Tal como menciona (Vargas, 2000), mientras los procesos de evaluación tradicional del desempeño están relacionados con “virtudes laborales como disciplina, puntualidad y obediencia, [los procesos contemporáneos] han dado paso a la demanda por competencias como capacidad de análisis, trabajo en equipo, negociación, capacidad de aprendizaje permanente, solución de problemas, etc.” (2000:13). De esta forma, las transformaciones en el proceso de producción mismo han determinado un cambio en los indicadores más importantes a evaluar (competencias laborales), así como en la forma en cómo estos procesos se han cristalizado (desempeño laboral).

Ahora bien, en el caso de los docentes, el desarrollo de competencias docentes es un aspecto central, pues el levantamiento, gestión y análisis de las competencias de los docentes es un aspecto crítico para el mejoramiento del sistema escolar. Así, “el conocimiento de las competencias y la forma de trabajar de los profesores (desempeño observado) con aquellos aspectos más significativos del currículum que tienen impacto en los aprendizajes, es una clave al momento de abordar el tema de la calidad de la educación” (Uribe, M. & Celis, M., 2012). Esto implica que el desempeño laboral de los docentes tiene una importante especificidad desde el punto de vista de sus consecuencias, ya que tiene un impacto directo en terceros

(estudiantes), configurando un cuadro en el que el desempeño laboral docente puede ser visto como una necesidad social más que una necesidad individual. Esto se torna fundamental cuando las transformaciones diagnosticadas en el ámbito de las competencias también son evidenciadas en el espacio docente. Tal como menciona Villa, todo indica que el desempeño docente ha sufrido un cambio radical: Si “hasta hace muy poco se valoraba como el aspecto más importante el conocimiento y dominio de la información al punto que representó el 75% de la valoración profesional de los docentes, hoy sólo representa el 20 o 25%” (Poblete, M. & Villa, A., 2007). De esta forma, se valoran aspectos tan variados como la destreza en la búsqueda de información, el trabajo en equipo, el liderazgo propio y el auto aprendizaje, entre otros factores.

Esto ha decantado en la generación de procesos de discusión en torno a la idea de un “perfil docente”, entendido como una recopilación de una serie de competencias que los docentes necesitarían desarrollar para desarrollar procesos de aprendizaje de calidad. Así, durante la realización de la 45° Conferencia Internacional de Educación (1998), se dictaron recomendaciones acerca de cuáles debieran ser los aspectos más relevantes del rol de los docentes en un mundo de constante cambio. Dentro de las principales recomendaciones, destacaron que se debía atraer a la docencia a los jóvenes competentes, mejorar la articulación de la formación inicial de los docentes, dar autonomía y responsabilidad a los docentes para que se transformen en agentes de cambio, incorporar las nuevas tecnologías de información y comunicación al servicio de la mejora de la calidad de los docentes, promover el profesionalismo docente como una estrategia para mejorar las condiciones de trabajo, entre otras (Bar, 1999)

Estos cambios provocaron una importante estructuración de las competencias de los docentes y el rol que debían cumplir éstos para promover procesos de enseñanza y aprendizaje efectivos, especialmente en los países Latinoamericanos que iniciaron una serie de reformas

educativas durante la década de los noventas. En este contexto, Cecilia Braslavsky (Bar, 1999), plantea que existen dos grandes tipos de competencias que debieran desarrollar los docentes en su quehacer pedagógico, entre ellas, están las competencias pedagógico-didácticas y competencias productivas.

Por una parte, las competencias didáctico-pedagógicas “son facilitadoras de procesos de aprendizaje cada más autónomos; los profesores deben saber conocer, seleccionar, utilizar, evaluar, perfeccionar y recrear o crear estrategias de intervención didáctica efectivas” (Bar, 1999, pág. 3). Por otra parte, las competencias productivas se refieren a “la capacidad de estar abierto e inmerso en los cambios que se suceden a gran velocidad para orientar y estimular los aprendizajes de niños y jóvenes; las interactivas están destinada a estimular la capacidad de comunicarse y entenderse con el otro; ejercer la tolerancia, la convivencia, la cooperación entre diferentes” (Bar, 1999, pág. 6)

De esta forma, se ha hecho evidente el desarrollo de nuevas propuestas en torno a las competencias pedagógicas, sin que estas necesariamente estén totalmente ligadas con los cambios en los procesos de satisfacción laboral o en las condiciones materiales de los docentes. Sin embargo, es evidentemente que la mera introducción de esta discusión en el sistema educativo ha implicado que los procesos de evaluación de las competencias y del desempeño docente deban reconstruirse a partir de los cambios mostrados en las competencias sugeridas, por lo que el análisis del proceso de evaluación del desempeño docente debe incorporar estas definiciones y conceptualizaciones.

### **2.2.1. Documentos normativos que sustentan el desempeño docente.**

#### ***2.2.1.1. Marco de buen desempeño docente.***

El Marco de 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. (Minedu, 2012).

Un aspecto importante en la labor institucional del docente es la evaluación del desempeño de los docentes de las instituciones educativas públicas. El rector, el director escolar y el coordinador desempeñan funciones de gran importancia para el logro de los resultados educativo.

### **2.2.2. El desempeño docente en instituciones educativas.**

En la actualidad es de vital importancia el estudio del desempeño de los docentes toda vez que este es un productor de la calidad del servicio que se brinda al estudiante e impacta directamente en el aprendizaje del estudiante. La educación es concebida como el instrumento generador de aprendizaje. La calidad de la educación está ligada a la calidad del docente, por ser este uno de los pilares fundamentales del desarrollo del proceso educativo (Marín, M. & Teruel, P., 2004).

La práctica docente es una práctica social compleja. Si bien es definida a partir del microespacio en el que se articulan docente-alumno-conocimiento, desencadenando modos de relación según los cuales la posición de cada uno de estos elementos determina el valor y el lugar de cada uno de los otros, el microespacio de la práctica docente se inscribe en otros espacios más amplios que condicionan y normativizan sus operaciones: la institución escolar, el sistema educativo y la sociedad. El problema de la práctica docente y de la profesión docente no puede resolverse solamente desde una perspectiva pedagógica; su abordaje implica la construcción de un modelo que dé cuenta de estas relaciones intersubjetivas y debe analizarse

desde las teorías epistemológicas que subyacen a la concepción de conocimiento. Esta definición de práctica docente alude a diferentes dimensiones de la profesión.

La enseñante es una primera dimensión de la práctica. Esta dimensión hace referencia a la tarea sustantiva de la docencia, a la tarea específica a partir de la cual se delinea la identidad de un docente. Entran en juego, básicamente, dos tipos de conocimientos: el conocimiento académico o erudito acerca de la/s disciplina/s a enseñar y el conocimiento didáctico y metodológico para tomar decisiones acerca de cómo enseñar. Requiere que el docente conozca las estructuras conceptuales del campo organizado del saber o disciplina que enseña y las formas de producción y construcción de los conceptos sustantivos de esa disciplina. Requiere también conocimiento acerca del sujeto del aprendizaje, es decir, de los procesos cognitivos, afectivos y sociales que hacen posible aprender. Este conocimiento y el dominio de la disciplina y sus métodos de elaboración conceptual permiten tomar decisiones fundamentadas acerca de qué y cómo enseñar.

La dimensión laboral de la práctica está sometida a controles pautados normativamente. La docencia en tanto práctica laboral está sujeta a un contrato que establece deberes y derechos, condiciones económicas y materiales para el desempeño (remuneración, horario, lugar, etc.). Requiere que el profesional tenga información acerca de los marcos legales que regulan esa dimensión de la práctica.

La docencia como práctica socializadora constituye una dimensión que se orienta hacia la socialización secundaria de niños y jóvenes y adultos, a quienes acompaña en el proceso de aprendizaje. Es una acción de socialización a través del conocimiento. Este aspecto del desempeño, que es parte del contrato social entre la escuela y la comunidad, entre el docente y la familia, recibe mensajes sociales de aprobación o desaprobación, pero está escasamente

controlada desde el punto de vista normativo. Requiere que el docente posea conocimientos acerca de la comunidad, el contexto y el alumno en sus distintos momentos evolutivos.

La docencia como práctica institucional y comunitaria está modelada por mandatos culturales explícitos e implícitos, contenidos en la denominada cultura institucional, por una parte, y por las características de la comunidad en la que se inserta la escuela, por otra parte. Es una dimensión de la práctica docente que se adquiere, tradicionalmente, a partir de la propia experiencia de inserción institucional y comunitaria. La complejidad de esta práctica social, así como la multidimensionalidad de la profesión, requieren entender sistémicamente que toda decisión que se tome ya sea de condiciones de trabajo, organización escolar, política curricular etc. opera en la profesión como un todo.

Así, todo lo mencionado anteriormente se halla organizado dentro del Marco del Buen Desempeño Docente (Minedu, 2012) detalla dentro de los desempeños establecidos, cuatro en total, uno de ellos orientados directamente al trabajo dentro de aula, el denominado Gestión del Conocimiento, el cual, en uno de sus capacidades establece la importancia de la planificación de los recursos normativos y administrativos de la práctica pedagógica, tanto de nivel macro como las planificaciones anuales y documentos de unidad, como de nivel micro, es decir las sesiones e aprendizaje. En este último punto es en donde toma mayor énfasis la labor docente, puesto que es aquí donde se pueden evidenciar aquellos momentos de enseñanza – aprendizaje que revelan los datos más relevantes de la investigación.

### **SESION DE APRENDIZAJE:**

Las sesiones de aprendizaje se definen como el conjunto de estrategias de aprendizaje que cada docente diseña y organiza con secuencia lógica en función de los procesos cognitivos o motores y los procesos pedagógicos orientados al logro de los aprendizajes previstos en cada

unidad didáctica. Las estrategias de aprendizaje se rigen bajo los procesos pedagógicos y los procesos cognitivos guiados hacia una direccionalidad conjunta.

### **PROCESO PEDAGÓGICO:**

Se define a los Procesos Pedagógicos como “actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el objeto de mediar en el aprendizaje del estudiante” estas prácticas docentes son un conjunto de acciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en el proceso educativo con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común.

### **PROCESOS PEDAGÓGICOS DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE:**

#### **MOTIVACIÓN**

La motivación es el aspecto básico para despertar el interés que tenga el alumno por el tema concreto de estudio y despierta en él la generación de expectativas y el sentimiento de competencia por el estudio.

La motivación se define como: “El conjunto de estados y procesos internos de la persona que despiertan, dirigen y sostienen una actividad determinada”.

#### **RECUPERACIÓN DE SABERES PREVIOS.**

Son todas aquellas adquisiciones que los alumnos ya poseen sobre determinado núcleo de conocimientos, éstas, deben ser el inicio a un nuevo proceso de enseñanza y aprendizaje; por ello, es necesario y relevante buscar la manera de establecer la articulación de estos saberes con los que va a adquirir.

#### **Características:**

- Se encuentran presentes de manera semejante en diversas edades, géneros y culturas.

- Son de carácter implícito (no es consciente).
- El origen de éstos se encuentra en las experiencias de los sujetos.

#### CONFLICTO CONGNITIVO:

Es el desequilibrio de las estructuras mentales que se producen cuando se enfrenta el estudiante con algo que no puede comprender o explicar con sus conocimientos previos. Este desequilibrio provoca en el estudiante la imperiosa necesidad de hacer algo por resolver la situación y propicia tanto el progreso cognitivo como la obtención de aprendizaje.

FASES	PROCESO DE EQUILIBRACIÓN EN LOS ESTUDIANTES
<b>Equilibrio inicial</b>	Atiende a los estímulos moderadamente discrepantes.
<b>Pérdida del equilibrio</b>	En esta fase predomina la curiosidad, la inquietud y la predisposición a la actividad.  Acumula más y más información nueva.  Durante los periodos de reflexión relajada trata de encajar la información nueva en la estructura antigua.
<b>Reestablecimiento del equilibrio.</b>	Se produce un nuevo equilibrio y la información se asimila y acomoda

Para hablar previamente del concepto de conflicto cognitivo debemos decir que se genera en otra categoría creada por Piaget que se denomina estructura cognitiva, y este es el proceso por el cual, según Piaget, un individuo logra llegar al aprendizaje. Consiste

básicamente en que existe una adaptación, pasando del equilibrio al desequilibrio, o viceversa y de ahí se obtiene al aprendizaje como resultante final.

#### PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:

Todo aprendizaje supone una modificación en las estructuras cognitivas de los alumnos o en sus esquemas de conocimiento, ello se consigue mediante la realización de determinadas operaciones cognitivas. Estas operaciones son un conjunto de acciones interiorizadas y coordinadas que permite la construcción comprensiva de una nueva información; unidas coherentemente dan como resultado la estructura mental o cognitiva de la persona.

Durante los procesos de aprendizaje se realizan múltiples operaciones mentales o cognitivas que contribuyen a lograr el desarrollo de las estructuras mentales y de los esquemas de conocimiento. En el proceso de construcción del conocimiento significativo, se realizan acciones coordinadas e interiorizadas que son el resultado de una estructura mental o cognitiva.

Es importante señalar que las operaciones mentales interactúan en una experiencia de aprendizaje y que no se presentan aisladas ni en una secuencia rígidamente preestablecidas. Se puede presentar simultáneamente o combinadas dependiendo de la estructura mental previa de la persona y se van construyendo poco a poco, es recomendable estimularlas para favorecer su desarrollo cognitivo.

#### APLICACIÓN:

Es la ejecución de la capacidad en situaciones nuevas para el estudiante, donde pone en práctica la teoría y conceptualización adquirida. Según Ausubel, “solo se puede decir que se dio un nuevo aprendizaje, cuando se es capaz de aplicar.

Por lo tanto en este momento lo que hace el estudiante es aplicar lo que conoce a través de un producto. Este producto tiene relación con la intención pedagógica. Generalmente debe ser un producto tangible.

Los estudiantes toman conciencia de la utilidad de sus aprendizajes al aplicarlos, así se afianza el nuevo conocimiento aprendido. Se considera la aplicación dirigida y la autónoma.

#### TRANSFERENCIA:

Una vez que los estudiantes captan y comprenden el nuevo conocimiento, este adquirirá significación y se fijará en su memoria solamente si descubren las relaciones que tiene el conocimiento aprendido con otros conocimientos, en el proceso de utilizarlo en diversas situaciones de su vida cotidiana. Este proceso le ayudará a fijar s conocimientos nuevos y a recordarlo con facilidad.

#### METACOGICIÓN:

La reflexión sobre el aprendizaje o metacognición permite el desarrollo de la autoconciencia del estudiante, de su equipo de trabajo y del aula en su conjunto. La autoconciencia es la conciencia que logran los estudiantes respecto a cómo han aprendido, cómo piensan, cómo actúan. La autoconciencia se asocia con el autocontrol y se puede evidenciar realizando preguntas, como por ejemplo: ¿Qué hiciste? ¿Cómo lo hiciste? ¿Para qué lo hiciste?

#### EVALUACIÓN:

Es un proceso de análisis, reflexión e investigación de la práctica pedagógica que permite al docente construir estrategias y a los estudiantes reflexionar sobre su aprendizaje.

Evaluar el aprendizaje es también un proceso de interacción realizado por el docente, que mediante instrumentos recoge y analiza la información sobre los cambios que se evidencia

en el educando, para valorar y tomar decisiones pertinentes, siendo una parte inseparable del proceso educativo.

La evaluación en la sesión de aprendizaje; tiene una función pedagógica y es permanente e integral.

### **2.2.3. Estándares del desempeño docente.**

Podemos destacar a los estándares del desempeño y las normas como los elementos clave en el proceso de educación. En términos generales, un estándar es un modelo, patrón, referencia o una meta (lo que debiera hacerse) como una medida de progreso hacia esa meta (cuán bien fue hecho).

Es por ello por lo que cada uno de estos estándares se subdivide en un conjunto de indicadores respecto a los cuales hay cuatro niveles de desempeño: insatisfactorio, básico, competente, destacado.

“Los estándares se expresan en términos de lo que sabe y puede hacer quien ingresa al ejercicio docente. Descansan, por tanto, sobre dos elementos conceptuales importantes”. (Stegmann, 2014)

Los conocimientos básicos requeridos para que un educador ejerza adecuadamente su docencia, se centran en cinco áreas principales:

- Contenidos del campo disciplinario o área de especialización respectiva, con énfasis en la comprensión de los conceptos centrales en este campo y su modo de construcción, como también conocimientos sobre procedimientos respecto a aquellas materias cuyo aprendizaje se evidencia en acciones y producto.
- Los alumnos a quienes van a educar: Cómo ocurre el desarrollo de los individuos en sus dimensiones biológicas emocionales sociales y morales; nociones sobre los procesos de

aprendizaje, la relación entre aprendizaje y desarrollo, la diversidad de estilos de aprendizajes y de inteligencias y las diferentes necesidades de los estudiantes.

- Aspectos generales o instrumentales considerados importantes para la docencia, como son las tecnologías de la información y la comunicación, los métodos de investigación del trabajo universitario y la formación en áreas relacionadas con el respeto a las personas, la convivencia, participación democrática y el cuidado del medio ambiente.
- El proceso de enseñar, las formas de organización de enseñar y el currículum de los distintos niveles. Incluye entender la relación entre conocimiento disciplinario y Andragogía; conocer las maneras de conceptualizar la enseñanza, las estrategias para organizar los procesos de enseñanza y crear ambientes conducentes a ello; el sentido y propósito de la evaluación y calificaciones; para atender las distintas metas de enseñar. Comprender también el conocimiento sobre modos de apoyar a alumnos en sus dificultades personales, sociales, de aprendizaje, comprensión y manejo del comportamiento social.
- Las bases sociales de la educación y la profesión docente. Esto implica comprensión de los factores sociales y culturales que afectan los procesos educativos en los espacios estructurados de las instituciones educativas. También la comprensión del sistema y sus demandas. Contempla, por fin, todo lo que tiene que ver con el conocimiento de la profesión docente y de la disposición y actitudes requeridas de un buen profesional, por las personas que le corresponde atender.

### ***2.2.3.1. Elementos que constituyen el proceso de enseñanza-aprendizaje.***

Debido a que la función específica del educador es enseñar en contextos educativos diseñados para este fin, como son los espacios escolares, los estándares se refieren a los actos de enseñar que se dan en ese contexto y al nivel de desempeño docente que necesitan demostrar los profesores. Al respecto, se plantea que “la condición primaria para su efectividad es

reconocer y comprender el estado actual en que se encuentran quienes aprenden” implica también que “los actos de enseñar deben ser preparados”.

Por otra parte, el acto de enseñar requiere “establecer un ambiente de aprendizaje propicio para las metas y fines planteadas, con reglas de comportamientos conocidas y aceptadas por los educandos, de acuerdo con su estado de desarrollo cognitivo, social y moral.” Además, la enseñanza se realiza mediante estrategias interactivas que permitan a los alumnos comprender, en forma personal y también participativa, conceptos y relaciones o manejar destrezas y capacidades. La evaluación o monitoreo del Aprendizaje necesita dirigirse tanto a las metas planteadas antes como a las que emergieron durante el proceso de enseñar y que requiere de estrategias apropiadas que permitan juzgar y comprender tanto el estado de progreso como la culminación de aprender de cada alumno”.

Para evaluar la calidad docente se requieren evidencias acerca de su desempeño. (Cornejo y Redondo, 2001) plantean para que el proceso enseñar y aprender sea exitoso debiera producir satisfacción y favorecer aspectos motivacionales y actitudinal en los participantes, los que se expresan en los siguientes niveles:

Nivel institucional. Se relaciona con el clima institucional y aborda elementos de:

- Estilos de gestión Normas de convivencia.
- Formas y grado de participación de la comunidad.

Al interior del aula. Se relaciona con el ambiente de aprendizaje y aborda elementos como:

- Relaciones Profesor-alumno
- Metodologías de enseñanza
- Relaciones entre pares

Intrapersonal. Se relaciona con creencias y atribuciones personales:

- Auto concepto de alumnos y profesores
- Creencias y motivaciones personales
- Expectativas sobre los otros

(Casassus, 2003, pág. 3) al estudiar los procesos al interior de las instituciones educativas latinoamericanas señala que “El proceso más importante es el clima emocional que se genera en el aula. La percepción de los alumnos en cuanto al tipo de clima emocional tiene una incidencia muy fuerte en sus resultados”.

#### ***2.2.3.2.El desempeño del docente, y directivo para mejorar la calidad educativa.***

En la medida que se mejora la educación se está garantizando el desarrollo del potencial humano que generará desarrollo social, cultural, tecnológico y económico, por lo cual ampliar las opciones para acceder a la oportunidad de educarse y de recibir una educación de calidad es una condición no sufriente, pero indispensable para que todos los peruanos puedan progresar y lograr los niveles de desarrollo humano. Visualizamos que la educación se convierte en la principal herramienta para forjar y acrecentar el desarrollo del país convirtiendo a los estudiantes en personas con cúmulo de capacidades, habilidades, destrezas y competentes, ejercitándose para ejercer su ciudadanía, dentro del enfoque de derechos.

Las dimensiones de las actitudes son: en lo personal, se encuentra relacionada a recursos personales internos y manejo de estos, que le permitan generar un clima grato de trabajo, partiendo de su autoconocimiento y aceptación que implica ética profesional; en lo Interpersonal, se encuentra relacionada con sus pares y vínculos que se establece con las demás personas, de modo que se genere empatía, apertura a las diferencias, solidaridad y compromiso con los otros. También las relaciones con los superiores e inferiores jerárquicos, directamente relacionado con la cultura organizacional y política de la entidad y finalmente en lo laboral, el

trabajador actúa en un marco normativo y estratégico del sector Educación, supone el compromiso institucional, demostrando el liderazgo, proactivo y convirtiéndose en un agente de cambio positivo. El fin y propósito del desempeño de los agentes educativos está dirigido a mejorar la calidad educativa y a lograr los aprendizajes fundamentales de los estudiantes que nuestro país requiere.

#### *A. El desempeño docente*

Para muchos el docente es un trabajador de la educación. Para otros, la mayor parte de los docentes son esencialmente servidores públicos. Otros lo consideran simplemente un educador. También puede considerársele como un profesional de la docencia y aún hay quienes todavía lo consideran una figura beatífica y apostólica.

Aunque establecer la distinción pueda parecer una trivialidad, optar por una u otra manera de concebir al docente puede tener importantes implicancias al proponer un sistema de evaluación de su desempeño. Concebirlo simplemente, como un trabajador de la educación o como un servidor público, estaríamos en una comprensión ambigua, poco específica y desvalorizante del rol del docente. Por una parte, es evidente que muchos trabajadores o servidores públicos podrían caer dentro de esa clasificación sin ser docentes, ya que son muchas las personas que perciben una remuneración por prestar una diversidad de servicios en dicho ámbito.

Es indispensable precisar cuál es la misión educativa específica del docente y en ese contexto, cuáles son los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que corresponden a esas tareas. Su misión es contribuir al crecimiento de sus alumnos, desde los espacios estructurados para la enseñanza sistemática, al desarrollo integral de las personas, incorporando sus dimensiones biológicas, afectivas, cognitivas, sociales y morales.

En opinión de (Montenegro, 2005, pág. 18):

“Mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación”.

En campos específicos como la docencia, la competencia se expresa de manera muy particular: “Una competencia es un set de destrezas, valores y comportamientos que un profesor ha adquirido y que puede movilizar para enfrentar una situación en el aula”. (Delannoy, 2001, pág. 7)

Esta concepción es amplia y general; por eso, para (Cerde, 2005, pág. 250), “las competencias sólo tienen forma a través del desempeño, porque no es posible evaluarlas directamente sino por medio de la actuación, el desempeño es un término proveniente de la administración de empresas y particularmente de la gestión de recursos humanos y los criterios para selección de personal”.

## *B. 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. (Montenegro, 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, 2001) sustenta que una buena evaluación profesoral debe cumplir las funciones siguientes:

### *1. 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.

### *2. 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. (p. 5).

### *3. 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

#### 4. 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. (Ver Figura N° 3)

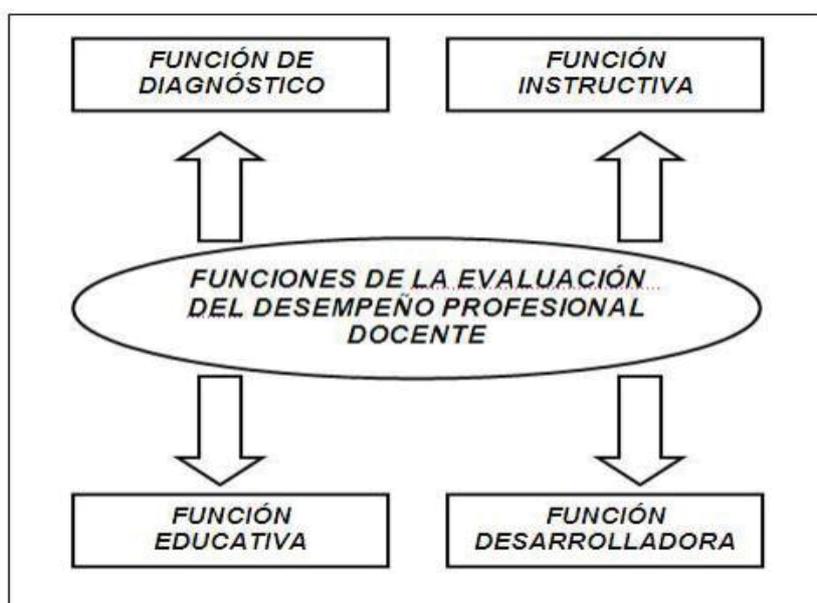


Figura 3. Función desarrolladora

Fuente: (Valdés, 2001) Una de las precisiones esenciales que deben hacerse como parte del proceso de construcción de un sistema de evaluación del desempeño de los docentes, es la de sus fines, pues sin dudas esta es una condición necesaria, aunque no suficiente para alcanzarlos.

### *C. Fines de la evaluación del desempeño del docente.*

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.

#### ***2.2.3.3. Competencias y desempeño docente.***

Actualmente es posible encontrar muchas definiciones acerca de las Competencias, algunas de las más utilizadas son:

Es “un saber hacer o un saber actuar en forma responsable y validada en un contexto profesional particular, combinando y movilizandorecursos necesarios (conocimientos, habilidades, actitudes) para lograr un resultado (Producto o servicio), cumpliendo estándares o criterios de calidad esperados por un destinatario o cliente”. (Le Boterf, 2000:12).

“Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos “Es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral”. (Coleman, 2002:25).

Un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización escolar concreta.

Pereda y Berrocal (1999:24) sostienen que “las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aisladas, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral.” De manera que “para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil, es preciso que, en ella, estén presentes una serie de componentes”. Los componentes se refieren a Saber y Saber Hacer, es decir: Saber: es el conjunto de conocimientos que permiten a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.

La experiencia juega un papel esencial como conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas". Saber Hacer: son las habilidades y

destrezas, es decir, la capacidad de aplicar los conocimientos que la persona posee en la solución de problemas que su trabajo plantea.

El enfoque de las competencias se ha aplicado en las principales empresas y consultoras del mundo, además de los gobiernos y organizaciones empresariales y sindicales, por lo tanto, es claro que su uso se ha generalizado en el mundo occidental (Stegmann, 2014)

#### **2.2.4. El docente como formador de profesionales.**

Esto significa en primer lugar que el profesor incorpore la innovación como una exigencia esencial de la tarea formativa del docente, de su propia razón de ser, futuros profesionales que deberán responder no sólo a los retos actuales, sino a los retos del mundo del mañana. “La innovación es el proceso de mejora y optimización de la realidad socioeducativa e interactiva en la que actúan profesores y alumnos. Es una transformación nuclear de pensar, hacer y desarrollar la enseñanza. Por ello, el estilo innovador en el que el formador habrá de situarse será el de impulsor crítico y asesor comprometido con la tarea educativa realizada en las aulas y centros”. (Medina y Domínguez, 1991:66).

En ese sentido, según La PUCP (2004:30) se considera dimensiones del Perfil Básico o ideal del docente de Educación Superior: el docente como persona, como profesional e investigador en relación con el proceso educativo.

1º El docente como persona. Los rasgos que se van a presentar se consideran siempre dentro del enfoque innovador de la educación, orientado a la optimización de la calidad del proceso de enseñar y aprender para responder a los retos que presenta el contexto espacio-temporal en el que se sitúan los agentes de la educación. Con relación a su ser como persona, debe poseer una personalidad equilibrada, abierta, sensible y extrovertida, con un nivel adecuado de auto concepto y autoestima que le dé la confianza en sí mismo y la seguridad necesaria para desarrollar una permanente relación constructiva con los otros. Esto le permitirá

ser un mentor equilibrado y estimulador del desarrollo de los educandos. Al mismo tiempo, por el tipo de trabajo, complejo y principalmente de tipo interactivo, necesita una singular capacidad de autoanálisis y autocontrol de sus propias reacciones. Un aspecto fundamental como persona es la coherencia y claridad definida de los principios, creencias y valores que informan y orientan su propia vida. Esto es poseer la autenticidad que le lleva a ser coherente en las ideas, en la práctica, en la teoría y en la acción. El docente debe saber orientar y no simplemente transmitir los valores, los principios rectores de toda existencia humana. No le es posible ayudar a clarificar valores, a quien no tiene definidos sus propios valores y a quien no ha tomado conciencia de su propio proceso de valoración. Esto supone también una gran apertura y comprensión hacia los valores y principios de los demás, sabiendo respetar otros modos de ser y de creer, evitando la imposición de sus propias ideas. Saber ser flexible y a la vez firme en sus propios criterios. Según la PUCP (2004), el desempeño docente como persona presenta generalmente las siguientes características:

- Personalidad equilibrada.
- Coherencia y claridad en sus principios, creencias y valores que orientan su propia vida.
- Un alto sentido de realismo.
- Sentido del compromiso.
- Vocación definida.

2° El educador como profesional e investigador de la educación. Los rasgos señalados considerando al docente como persona, se complementan directamente con los que se refieren al desempeño profesional del educador del nivel de Educación Superior. Veamos en síntesis estas características: El propio ejercicio profesional del docente relacionado directamente con el trato con sus alumnos, enriquece y complementa la personalidad del profesor. Esta idea nos puede ayudar a comprender la íntima relación del docente como persona y como profesional.

#### ***2.2.4.1. Formación de educadores.***

La evaluación y el plan de desarrollo profesional cumplen una función formativa porque le permiten al docente o directivo docente, situarse como integrante de una comunidad educativa, verse en el espejo de su práctica, en los juicios objetivados de sus colegas, estudiantes, padres de familia y en consecuencia, mejorar su relación con sí mismo, con los demás y con su trabajo.

Les permite desarrollar la capacidad de evaluarse crítica y permanentemente en su desempeño para sentirse seguros de sus logros y sin temor a sus propios fallos, aprender de ellos y conducir de manera más consciente su trabajo, así como comprender mucho mejor, todo lo que sabe y lo que necesita conocer, para buscar y aceptar estrategias de cualificación y actualización.

La evaluación del desempeño en nuestro país siempre fue un mito, conforme pasaron los años se llega a asimilar la cultura evaluativa en diversas formas, es evidente ahora que el docente, directivo o especialista deben responder a la expectativa educacional asumiendo el reto de la evaluación, para mejora la calidad educativa.

#### ***2.2.4.2. La gestión pedagógica orientada a la satisfacción y la calidad educativa.***

La educación, en la interacción pedagógica de los sujetos que activan el proceso educativo tiene espacios y acumula aspectos que no han sido desarrollados y apreciados en su rica dimensión. Uno de estos espacios es precisamente la relación entre la satisfacción que genera en una persona o grupo, su proceso educativo y la calidad de la propia educación como espacio amplio de los aprendizajes para la vida, es decir aquellos aprendizajes que superando su estrecha relación con las distintas disciplinas se ubican en el desarrollo progresivo de cada persona dándole un sentido más pleno a su realidad de persona inserta en un contexto y circunstancias determinados. (Arrien, 2009)

Asumimos que la calidad de la educación constituye la verdadera razón de ser de la educación. Su complejidad se hace cada vez mayor tanto en relación con su conceptualización como en su aplicación y forma de apreciarla.

Dentro de un enfoque amplio y diverso de la calidad, en la actualidad se considera la satisfacción que produce el proceso educativo en alumnos, profesores, padres y sociedad, un elemento consubstancial de la calidad educativa.

“Quienes ven en la satisfacción un elemento de la calidad educativa sostienen que no puede haber calidad si la gente que participa en el proyecto y quehacer educativos no está satisfecha. Hay quien avanza algo más en esta perspectiva afirmando que la satisfacción es lo más importante en la calidad de la educación. Los conocimientos son importantes, dicen, pero lo que debe preocuparnos es que el ser humano sea feliz, que la educación genere bienestar no sólo psicológico y humano sino también social.” (Corimayhua, 2011)

#### **2.2.5. Evaluación del desempeño docente.**

La evaluación del desempeño docente es tan importante y necesaria como la evaluación del alumno. En la medida que la evaluación arroje resultados con mínimo margen de error, es posible que la toma de decisiones, sobre la base de estos resultados, contribuya a mejorar la calidad de la enseñanza y consecuentemente del aprendizaje.

Para Mateo (2005:95) “Existe, sin duda, un renovado interés por el papel que juega la evaluación del docente en la mejora de la universidad. De hecho, las comunidades educativas no pueden sustraerse a la creciente preocupación social en torno a cómo introducir en todos sus ámbitos los modelos de gestión de la calidad, y es evidente que existe la convicción de que detrás de cualquier mejora significativa en la universidad subyace la actividad del docente. Por todo ello, establecen la conexión nacional entre los vértices del triángulo: evaluación de la docencia-mejora y desarrollo profesional del docente-mejora de la calidad de la institución

superior, es fundamental para introducir acciones sustantivas de gestión de la calidad”. Las diversas experiencias de evaluación del desempeño docente nos demuestran que las finalidades o las razones por las que se puede implementar un sistema de evaluación del desempeño docente son varias, y estas mismas experiencias nos demuestran que no se trata de alternativas excluyentes ya que todas ellas contribuirían, unas más y otras menos, a mejorar la calidad de la docencia y con ello la calidad de los procesos educativos y de la educación en general.

Dado que el trabajo del docente es el principal factor que determina el aprendizaje y el rendimiento de los estudiantes, la evaluación del desempeño docente se halla definida como estrategia para el mejoramiento de la calidad educativa en los países desarrollados, y en buena parte de los denominados en vía de desarrollo. En Inglaterra, por ejemplo, ha habido un interés creciente “en estándares y competencias requeridas por los profesores al ingresar a la profesión junto a la voluntad por establecer un sistema efectivo de evaluación del desempeño de los profesores en servicio”. (Emery, 2001:1).

En Cuba ha habido una reflexión profunda sobre el papel del docente en los procesos educativos. “Durante varias décadas se trabajó en el sector educacional bajo el supuesto de que el peso de las condiciones socioeconómicas y culturales externas al sistema educativo sobre las posibilidades de éxito de los educadores es tan fuerte, que muy poco podía hacerse al interior de las instituciones para contrarrestarlas”. (Valdés, 2001)

El propósito fundamental del sistema de evaluación nos dice (Feeney, 2001) es el de mejorar la calidad del desempeño docente, en función de un mejoramiento de la educación ofrecida en los establecimientos del país. Los objetivos generales de este sistema de evaluación deben ser:

- Estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional de docentes, en la medida en que se proponga un sistema que presente metas alcanzadas de mejoramiento docente y

oportunidades de desarrollo profesional, los profesores se sentirán estimulados al tratar de alcanzar y alentados cuando lo hagan.

- El desarrollo profesional puede ocurrir en varias esferas de la vida del profesor.
- Mejorar su conocimiento y capacidades en relación con sí mismo, a sus roles, el contexto de escuela, educación y sus aspiraciones de carrera.
- Contribuir al mejoramiento de la gestión pedagógica de los establecimientos. Esto ocurrirá en la medida que se cumpla el objetivo anterior. Mejorará su modo de enseñar, sus conocimientos de contenido, sus funciones como gestor de aprendizaje y como orientador de jóvenes, sus relaciones con colegas y su contribución a los proyectos de mejoramiento de su establecimiento educacional.
- Favorecer la formación integral de los educandos. En la medida en que se cuente con profesionales que están alertas respecto a su rol, tarea y funciones y saben cómo ejecutarlas y mejorarlas, su atención se centrará con más precisión en las tareas y requerimientos de aprendizajes de los estudiantes, como también en sus necesidades de desarrollo personal.

#### **2.2.6. Utilidad de la evaluación del desempeño docente.**

La más importante utilidad que esta evaluación debería tener es el de posibilitar el diseño de estrategias y medidas de refuerzo y crecimiento profesional pertinente y ajustado a las condiciones y necesidades reales de cada docente.

Por otra parte, señala (Hamilton, 1999, pág. 189)“un sistema de evaluación participativo, con criterios concordados y procedimientos auto y coevaluativos, permitiría lograr un mayor nivel de compromiso de cada docente con las metas, los objetivos y las personas involucradas en el proceso educativo. Así mismo, un sistema de evaluación, con participación de todos los actores involucrados en el proceso educativo permitiría la responsabilidad individual y colectiva de todos los ciudadanos respecto a las grandes metas y

objetivos educativos nacionales, regionales, locales o institucionales, y a sus resultados”. La evaluación del desempeño docente permitiría también la formulación de metas y objetivos institucionales, regionales o nacionales pertinentes que se definirían sobre bases y condiciones reales. Esta evaluación sería un insumo fundamental para el enriquecimiento de las propuestas y el currículo de las instituciones formadoras de docentes.

Finalmente, podría ser útil para calificar y clasificar a los docentes en un escalafón o en los niveles de la carrera magisterial, para determinar si cuentan con las condiciones adecuadas para asumir una función o un cargo determinado, o para sancionar, positiva o negativamente a los docentes, aplicando incentivos y estímulos o medidas positivas a docentes individuales o a colectivos docentes.

#### ***2.2.6.1. Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño.***

De acuerdo con (Quality Consultants, 2003), los métodos de evaluación basados en desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre lo que ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

Método de la evaluación individual.

Este método de evaluación permite identificar el rendimiento individual del personal, lo cual puede ser objetivo sí el puesto lo requiere metas individuales de trabajo; caso contrario cuando las metas son grupales. Por lo que (Ivancevich, 2006) indica los siguientes métodos tradicionales de evaluación individual:

- Escala grafica de calificación: Esta técnica se presentan al calificador varios rasgos, las calificaciones se hacen en cuadros sucesivos o en escala continua. En algunos planes se da mayor peso a las características que se consideran más importantes. A veces se pide a los evaluadores que expliquen sus calificaciones con una o dos frases.

- Elección forzada: Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque hay frases de las cuales el evaluador debe elegir una, la que más se aplique al desempeño del empleado evaluado.
- Evaluación escrita: Se pide al calificador que describa los aspectos fuertes y débiles del comportamiento del empleado, permite flexibilidad para analizar lo que la organización trata de lograr, pero es difícil comparar los textos escritos por el mismo evaluador o por varios.
- Técnica de incidente crítico: Son eventos relacionados con el comportamiento y el desempeño de un empleado. Se hace un registro por escrito que será utilizado al presentar las evaluaciones formales. Este tipo de evaluación requiere registros frecuentes para dejar por un lado los juicios subjetivos. Las autoridades de las organizaciones determinan que método de evaluación del desempeño es mejor en base a sus necesidades y políticas de evaluación, sin embargo, se concluye que el método permite un mejor control del desempeño diario de los empleados y evita que las evaluaciones sean subjetivas.
- Lista de verificación y listas ponderadas: Este método consiste en realizar informes que describan comportamientos de cualquier empleo particular. A cada informe se le debe asignar un valor determinado que permita calificar el desempeño, para que luego se obtenga un promedio que establezca el puntaje total.
- Escalas de evaluación por conducta: Utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede

contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

#### Método de la evaluación colectiva

- Comparación pareada: En este método el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base general, es el desempeño global. Este método es poco objetivo porque no permite realizar muchas acciones con los resultados. Más que solamente saber de resultados.
- Distribución forzada: Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los demás se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos ya que el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados.

#### ***2.2.6.2. Métodos modernos de la evaluación del desempeño.***

Menciona que, en cuanto a los posibles métodos, es importante buscar uno que permita tener en cuenta y dejar reflejado la aportación concreta de cada persona con un alto grado de objetividad. En cualquier caso, cada método intenta comparar las cualidades y los resultados, respecto a determinados índices de medición, de las personas en su puesto de trabajo

#### *La evaluación por objetivos*

Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa

diferencia. Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además, no compara con otros evaluados

Para aplicar este método, el trabajador debe conocer a priori los objetivos o resultados que debe conseguir.

*Ventajas:*

- Altos niveles de objetividad
- La evaluación no se centra en el análisis de la persona sino de sus logros
- Es personalizada, considera funciones por puesto
- El evaluador pasa a ser un entrenador-facilitador
- Potencia la iniciativa en la persona evaluada, ya que se da cuenta de sus progresos y sus deficiencias
- Fomenta la planificación de los recursos
- Hace que se desarrolle la comunicación entre responsable y colaborador

*Inconvenientes:*

- No es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir
- Requiere una formación específica en el evaluador
- La definición de objetivos lleva mucho tiempo
- Algunas consideraciones que podrían suavizar los problemas:
- Hacer participar a los evaluados en la definición de los objetivos.
- Recoger las opiniones de los evaluados sobre cómo conseguir los objetivos.
- Considerar las inquietudes y posibilidades de futuro de los evaluados.

Evaluación del desempeño basada en gestión por competencias.

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable. Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias (manual de Gestión por competencias) y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

(Moreno, 2009) añade que una evaluación del desempeño debe realizarse basada en el perfil laboral, pues solo así se podrá definir si la persona se desempeña bien o mal su trabajo en relación con lo que la posición que ocupa requiere. El resultado de la evaluación del desempeño, en algunas ocasiones puede no ser apegado a la realidad y por lo tanto no proporcionar información suficiente para la toma de decisión. Para obtener resultados precisos y que proporcionen información veraz la evaluación debe desarrollarse en función de cómo ha definido el perfil laboral y de las competencias que este implica. Esta deberá ser confiable y presentar un método válido, efectivo y aceptado tanto por el evaluador como por el evaluado. Los resultados de la evaluación servirán al área de recursos humanos y a la organización en general para orientar la capacitación, focalizar el uso de los mentores, identificar líderes potenciales y para muchos otros usos.

En la evaluación del desempeño basada en competencias, el perfil integral de competencias que se obtiene con el modelado de perfiles tiene los siguientes componentes:

- Funciones esenciales.
- Destrezas.
- Conocimientos.
- Otras competencias.

En la evaluación del desempeño por competencias, las actividades esenciales del puesto se convierten automáticamente en los factores de evaluación.

### **2.3. Marco conceptual**

- **Gestión:** conjunto de procesos que permiten resolver un conflicto, situación o tomar acciones o decisiones con respecto a las mismas, beneficiando a los involucrados.
- **Recursos humanos:** componentes que un grupo de personas que laboran para una empresa pueden aportar desde el punto de vista económico, emocional, afectivo, actitudinal.
- **Desempeño:** es la capacidad y la expectativa que una persona o una institución espera por parte de otra o un grupo de ellas al realizar diferentes funciones.
- **Profesión:** actividad que una persona, debidamente preparada y capacitada, ejerce de forma habitual, la cual tiene como propósito el crecimiento personal además del percibimiento de un salario.
- **Docencia:** es la actividad que se relaciona con la enseñanza de estudiantes en el plano de las instituciones públicas o privadas, ya sea de menores o de mayores de edad.
- **Satisfacción:** es el componente sentimental y emotivo que la persona obtiene al ser reconocida por alguna capacidad, quehacer o actitud mostrada por esta.
- **Labor:** acción o conjunto de acciones con una finalidad exacta que realiza una persona o conjunto de ellas, esperando poder cumplir una serie de objetivos con estas.

- Percepción: primera idea de conocimiento que se obtiene por medio de los sentidos y que constituye la primera base de los razonamientos y diferentes tipos de habilidades básicas de raciocinio.
- Inducción: forma de pensamiento elevado que permite llegar a una o más conclusiones en base a las características extraídas de un hecho.

#### **2.4. Antecedentes de la investigación**

En el transcurso de los últimos años el término de gestión de los recursos humanos o gestión del talento; así como el desempeño docente ha ido trascendiendo dentro de las Instituciones Educativas; por tal motivo, la importancia de su estudio no ha pasado desapercibido, y prueba de ello son los trabajos que se han estado realizando.

En este sentido, a continuación, se menciona, como un marco referencial, algunas investigaciones realizadas, tanto a nivel nacional como internacional, que guardan relación con nuestro tema de estudio.

##### ***A nivel internacional***

Los autores Castañeda Ramírez, Iván Darío y Zuluaga Collazos, Alexander (2014), en su trabajo de investigación titulado “Gestión del talento humano en las Instituciones Educativas y calidad de la Educación” realizada para la Universidad Católica De Manizales para optar la Especialización En Gerencia Educativa; asumió un tipo de investigación descriptiva desde un enfoque cuantitativo circunscrito en el campo educativo posee la siguiente conclusión:

El talento está compuesto por dones naturales o sobre naturales, que resplandecen en las personas que las poseen, y que les permiten ser destacados en las diferentes actividades que estos realizan; puede ser visto como las competencias necesarias para realizar eficientemente todas las labores que hacen parte de las responsabilidades sujetas a un puesto de trabajo. Por lo

tanto, la gestión del talento humano es una labor a cargo de las personas encargadas de gerenciar las diferentes instituciones u organizaciones, que deben conocer sus responsabilidades como gerentes y la importancia de poder promover este tipo de acciones. la gestión del talento humano es una de las principales herramientas que el gerente educativo debe utilizar, para poder acceder a mejorar los niveles de formación académica y personal; de los individuos que hacen parte del talento humano encargado de labores educativas al interior del plantel estudiantil, o cualquier tipo de empresa u organización.

De ello se precisa que la gestión del talento humano esta entendida a nivel internacional de la forma como nosotros concebimos la gestión del recurso humano, ya que la esencia entre ambas es un carácter más de atención humana a los trabajadores y/o colaboradores del rol que ejerza en la institución u organización. Este trabajo nos ayuda a entender que las instituciones deben considerar las competencias tanto académicas como personales afectivos para ver el desarrollo del desempeño profesional y como este aspecto repercute en el éxito institucional y marca la diferencia frente a las demás instituciones inmersas en el mercado educativo. Por lo tanto, el desarrollo del recurso humano también es un proceso interno y voluntario de la persona interesada en acceder a los conocimientos, que entiende la importancia y lo que significa poder mejorar en el nivel de las competencias en las que se es débil y en las que se es destacado con el fin de poder adquirir las características necesarias que se suponen; deben tener el individuo, y que complementan el convertirse en una persona competente.

La autora Lima Caballeros, María de los Ángeles (2013), en su trabajo de investigación titulado “Gestión de Recursos Humanos en los Colegios Privados del Sector 090107 de la Ciudad de Quetzaltenango”, realizada para la Universidad Rafael Landívar en el País de Guatemala para optar el título de Licenciada en administradora de empresas, quien asumió el tipo de estudio descriptivo desde el enfoque cuantitativo posee la siguiente conclusión:

El trabajo determinó que la hipótesis de investigación se acepta ya que se estableció que los establecimientos educativos analizados en su mayoría si aplican el proceso de gestión del recurso humano y de acuerdo al objetivo general de la investigación se estableció que los colegios analizados aplican el proceso de gestión de recursos humanos sin seguir estrictamente un orden sistemático identificando que la mayoría de los establecimientos educativos investigados cuentan con una descripción de puestos que permite a los colaboradores conocer de manera estructurada las actividades y responsabilidades propias de su puesto y se ha establecido que la convocatoria externa para el reclutamiento se realiza principalmente por referencias de los colaboradores; y la convocatoria interna es limitada, ya que el 23% de los docentes, consideraron tener acceso a las plazas vacantes; además, solamente el 38% de los establecimientos realizan pruebas de aptitud y psicológicas a sus aspirantes; dejando en la subjetividad del criterio del director, la calificación del solicitante.

Por consiguiente, se determinó que el proceso de inducción y capacitación en los establecimientos es congruente con el esquema teórico de la gestión de recursos humanos; y que además genera en el docente una percepción de fácil adaptabilidad a la institución; así mismo nos permite apreciar este trabajo que las condiciones laborales de los docentes de los establecimientos educativos investigados, deben ser apropiadas, no obstante, en cuanto a los otros factores de las condiciones laborales se tiene una aceptación mayor.

La autora Amanda Arratia Beniscelli (2010), en su trabajo de investigación titulada “Desempeño Laboral Y Condiciones De Trabajo Docente En Chile: Influencias Y Percepciones Desde Los Evaluados”, realizada para la Universidad de Chile, para optar el grado de Magíster en Ciencias Sociales Mención Sociología de la Modernización Desempeño profesional, quien asumió un tipo de estudio descriptivo desde el enfoque cuantitativo posee la siguiente conclusión:

Las principales ideas fuerza, nos parece necesario destacar que, a la luz de la investigación, es posible indicar que la profesión docente es una profesión compleja que está profundamente determinada por fuerzas políticas y sociales. Esto implica que la profesión docente necesariamente depende de características en las que esta se imparte, por lo tanto, un docente, aunque pueda parecer obvio, una de las primeras conclusiones de esta investigación es que la profesión docente está inmersa en un sistema escolar (escuela) y a su vez este sistema es un reflejo de la sociedad actual. Desde el punto de los docentes, esto implica que estos son actores que pueden ser considerados sujetos de una comunidad educativa, encontrándose están insertos en un contexto, que le permite desenvolverse dentro de un marco determinado (pero no determinista) por ciertas condiciones materiales y sociales (que producen la satisfacción laboral) de trabajo, las que influirán en el desempeño de los docentes y, por tanto, sus resultados en las evaluaciones de desempeño.

De lo expuesto se puede inferir, los docentes con bajo desempeño profesional -según sus resultados no son conscientes de sus condiciones de trabajo, lo cual, a mi parecer, podría estar influyendo en sus desempeños profesionales, produciendo un círculo vicioso de postergación y frustración profesional y personal. De todas maneras, es importante aclarar que la direccionalidad de este proceso no es bidireccional, ya que el tener buenas condiciones de trabajo implica que automáticamente exista un buen desempeño. Es relevante de destacar la importancia de la relación entre condiciones de trabajo, desempeño y la Evaluación de Desempeño Docente. Si bien esta relación no era clara al inicio de la investigación y se encontraba enunciada más bien como una hipótesis de trabajo, luego de la investigación es posible encontrar vínculos entre estas tres variables.

La autora Slava López Rodríguez en su trabajo de investigación titulado “La evaluación del desempeño profesional para profesores de inglés como lengua extranjera. Una propuesta de indicadores para la excelencia”, realizado para la Universidad de Granada para optar el

grado de doctor en ciencias sociales y humanidades, quien asumió un estudio de tipo descriptivo correlacional explicativo desde el enfoque cuantitativo, quien llega a las siguientes conclusiones:

Como resultado de todo el estudio realizado sobre la evaluación de la excelencia en Cuba podemos plantear de que a pesar de la información existente y los diferentes sistemas creados para la evaluación y acreditación de carreras excelentes y del interés marcado de los organismos competentes aun no son suficientes los mecanismos o instrumentos de evaluación que permitan hacer una justa valoración de la excelencia universitaria pues no están definidos aquellos indicadores que permitan valorar la excelencia en el desempeño profesional de los docentes de Inglés como lengua extranjera . Se hace necesaria una caracterización de un docente excelente para poder establecer pautas en la evaluación. Debemos aclarar que, si bien todos los docentes cumplimos un objeto social común, el docente de lenguas extranjeras tiene ante sí retos muy específicos que no son aplicables al resto de la comunidad docente. Más allá de la propia evaluación los indicadores se hacen imprescindibles para la formación de este docente universitario. El estudio de las correlaciones permitió establecer los indicadores que mejor evalúan la excelencia universitaria de un docente de inglés como lengua extranjera estableciéndose coincidencias importantes entre los criterios de los docentes para de esta manera mejorar su propia visión de la excelencia y contribuir a la mejora de su desempeño. Los indicadores que más alta puntuación recibieron (por encima del 80%) están relacionados con la capacidad que debe tener el docente de darse cuenta de si es entendido o no por sus estudiantes, valor altamente la espontaneidad e independencia de los alumnos, concebir la evaluación en un sentido indagador y no como punición, reflejar los resultados de su auto evaluación en su planificación y estar consciente de sus debilidades y fortalezas. La apertura al mundo internacional y el uso de las nuevas tecnologías, así como aspectos relacionados con la auto imagen profesional fueron los más contrastantes de acuerdo al sexo. En cuanto a la

categoría científica el poseer una elevada cultura general integral y el dominio de la materia y su didáctica, estar conscientes de su misión social, así como estar familiarizados con los procesos de investigación, muestran una tendencia a plantearse la enseñanza como un proceso de investigación en el que la información derivada de la evaluación permite corregir y ajustar los procesos de enseñanza.

Se precisa lo siguiente la utilización de los indicadores puede ofrecer criterios que faciliten el diseño de acciones formativas para el profesorado de inglés en función de su nivel de desarrollo, de sus necesidades formativas, su desempeño profesional, su producción intelectual y su prestigio profesional. Por lo tanto, los indicadores establecidos han permitido de manera idónea analizar los perfiles del profesorado de inglés en los distintos estadios de desarrollo académico en función de su perspectiva sobre la evaluación de la excelencia docente. Por tal sentido en el estudio presente se podría ampliar la aplicación de los indicadores propuestos a otros centros de Educación; siendo estos el nivel superior y de forma más directa la del nivel superior.

Latorre Navarro, M. Felisa (2012) en su trabajo de investigación titulada “La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral”, realizada para la Universidad de Valencia España, asumió una investigación de tipo correlacional cuantitativo cuyo objetivo fue analizar la relación existente entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores posee la siguiente conclusión:

Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación "soft" se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados. Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados, aun cuando sean

informadas por los empleados o por los directivos de recursos humanos de la organización. Las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo que redundará en mayor satisfacción y desempeño. El apoyo organizacional muestra su potencial para aumentar la satisfacción por su carácter discrecional y de reconocimiento. En tal sentido el contrato psicológico (cumplimiento de las promesas realizadas por la organización) como la reciprocidad del contrato psicológico y normativo se ven favorecidos por las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso en el desempeño. Sin embargo, la reciprocidad del contrato normativo no favorece el desempeño organizacional. Por ello, es necesario el desarrollo de contratos idiosincráticos a todos los niveles de la Institución.

Se infiere que los resultados de esta tesis proporcionan evidencia teórica a la investigación y son una muestra de cómo el todo es más que la suma de las partes, proporcionando en algunos casos, resultados diferentes para las mismas variables en diferentes niveles teóricos. Además, proporcionan una visión general del funcionamiento de la organización, desde la existencia de una serie de prácticas de RRHH orientadas al compromiso y cómo se relacionan con el desempeño organizacional; aportando evidencias empíricas a algunas de las relaciones propuestas por el modelo integrador del funcionamiento de la organización ya que ha mostrado su valor heurístico.

### *A nivel Nacional*

La autora Juana Gricelda Ramos Apaza (2015), en su trabajo de investigación titulada “influencia del liderazgo directivo en la gestión educativa de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria del distrito de Paucarpata Arequipa 2015”

desarrollada para la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca para optar el grado académico de Magister en educación, asumió un tipo de trabajo explicativo con un diseño no experimental, con diseño específico es explicativo causas, ha llegado a las siguientes conclusiones:

El liderazgo directivo repercute deficientemente en la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel de educación primaria del distrito de Paucarpata-Arequipa año 2015. La prueba estadística muestra que:  $X_c^2 = 21,5 > X^2_t = 5,99$  para el caso del liderazgo directivo y  $X_c^2 = 7,59 > X^2_t = 5,99$  para la gestión educativa; lo que significa que como la prueba es bilateral y se ubica en la región crítica de rechazo, entonces se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_a$ . Es decir, que, sí influye el liderazgo directivo en la gestión educacional, debido a que concurren varios elementos del liderazgo directivo como: los estilos de liderazgo, tipos de liderazgo que imprimen los directores de las instituciones educativas estudiadas.

Por ello se resalta, los estilos de liderazgo directivo repercute de forma regular en la gestión educativa de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria, ya que la mayoría de los docentes de este trabajo afirmaron que en los directores se percibe, que a veces se identifican con el estilo de liderazgo de comportamiento en las instituciones educativas lo cual repercute en la gestión educativa de las instituciones lo que podría propiciar éxitos o fracasos educativos, lo que permite ver que el presente trabajo debe evaluar cómo se está concibiendo el liderazgo en la gestión de la institución para ver la proyección de calidad futura a partir de la gestión del recurso humano.

Las Autoras Cynthia Paola Quispitupac Marcelo y Silvia Frine Mateo Ramos (2014), en su trabajo de investigación titulado “Elaboración De Una Herramienta Para La Toma De Decisiones En Gestión Del Talento Para Líderes” desarrollada para la universidad Peruana de

Ciencias Aplicadas, para optar el grado académico de Magister en Administración de Empresas, asumiendo un tipo de estudio mixtos desde el enfoque cualitativo de estudio de campo y cuantitativo mediante la descripción de los resultados generando una propuesta de trabajo, quienes llegaron a la siguiente conclusión:

El talento y/o Capital Humano es un modelo de negocio innovador y rentable, que tiene un gran potencial de crecimiento y es una buena oportunidad de inversión. En un periodo de evaluación de cinco años, el modelo de negocio planteado tiene el potencial de generar un valor actual neto que oscila entre US\$ 80,000 y US\$ 50,000 utilizando un rango de tasas de descuento de entre 18% y 20%.

Por ello se precisa, según los resultados obtenidos de la investigación realizada enfatiza los modelos de negocios, en el que se pudo observar identificar que existen muchas iniciativas y mejoras dentro del sector de consultoría de la gestión del talento humano. Es por ello que debido a que nuestro trabajo trata del análisis de los recursos humanos en instituciones educativas también se debe resaltar las potencialidades del talento humano como parte de los recursos humanos.

El autor Francisco César Palomino Zamudio (2012) en su trabajo de investigación titulada “El desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes de la Unidad Académica de Estudios Generales de la Universidad de San Martín de Porres”, trabajo realizado para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Docencia en el Nivel Superior, quien asumió un tipo de estudio descriptivo correlacional y explicativo de base no experimental, llegando a las siguientes conclusiones:

Existe relación entre el desempeño del docente y el aprendizaje de los estudiantes de Estudios Generales de la USMP. Es decir, mientras más óptimo es el desempeño del docente

mayor es el aprendizaje de los estudiantes; entre las “Estrategias didácticas” y “Aprendizaje de los estudiantes” la correlación es positiva y moderada ( $rs=0.507$ ;  $p=0.008$ ) lo que implica que a mayor Estrategia didáctica del docente mayor será el rendimiento académico del estudiante lo cual se verá reflejado en las notas obtenidas en sus evaluaciones teóricas y prácticas. Así mismo el grado de dominio de los contenidos que imparte, la calidad de su comunicación verbal y no verbal, la contribución a la formación de valores y al desarrollo de capacidades valorativas, la capacidad para desarrollar un proceso de reflexión autocrítica influye significativamente en el aprendizaje de los estudiantes. Pues los resultados de “Capacidades pedagógicas” y el “Aprendizaje de los estudiantes” la correlación es positiva y moderada ( $rs=0.395$ ;  $p=0.038$ ).

De ello se afirma, existe relación entre la responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones del desempeño docente y el aprendizaje de las competencias, es decir en la medida que el docente elabore sus estrategias didácticas adecuadamente y asuma su rol en el proceso de aprendizaje del conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis, evaluación (valoración), está garantizando con un excelente rendimiento académico del joven universitario de los estudiantes de estudios generales de la Universidad de San Martín de Porres, lo que no evidencia de que existe posibilidades de que el desempeño profesional tiene algún nexo con la forma como el docente se siente dentro de la una institución educativa podría ser otro factor que repercuta en el aprendizaje de los estudiantes.

El autor Rafael Piña Sangama (2010), en su trabajo de investigación titulado “El desempeño docente y su relación con las habilidades del estudiante y el rendimiento académico en la universidad particular de Iquitos, año 2010”, estudio realizado para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el grado Académico de Doctor en Educación, quien asumió un tipo de estudio No Experimental, asume el Diseño descriptivo Correlacional, porque permitió determinar el grado de relación existente entre las tres variables, llegó a la siguiente conclusión:

La investigación ha permitido determinar la relación entre el desempeño docente con las habilidades del estudiante y el rendimiento académico en la Universidad Particular de Iquitos, año 2010, el cual resultó en una relación muy significativa, ya que guarda relación directa entre el desempeño docente con las habilidades del estudiante y el rendimiento académico en la Universidad Particular de Iquitos, donde el desempeño docente de la Universidad Particular de Iquitos (UPI) según las respuestas a los ITEMS del cuestionario al docente, aplicadas a una muestra de los estudiantes que participaron en el estudio, evaluaron como bueno, ya que el 47.3% así lo sostienen, mientras que el 43.8% evaluaron al desempeño docente como regular y solo el 8.9% mencionaron que era deficiente y en lo que respecta al análisis general de las Habilidades del estudiante, según el cuestionario, aplicadas a los estudiantes que colaboraron con el estudio, se observa que el 47.7% muestran regular habilidades, el 41.3% muestran buenas habilidades y en contraste el 11.0% muestran deficientes habilidades y por último en cuanto al rendimiento académico de los estudiantes de la Universidad Particular de Iquitos, se tiene que el 52.0% tuvieron buen rendimiento académico, para el 38.8% el resultado del rendimiento académico fue regular y solo el 9.2% tuvo un deficiente rendimiento académico.

De ello se interpreta, esta investigación nos muestra la relación existente el desempeño profesional de los docentes y las habilidades adquiridas por los estudiantes encontrando que el maestro tanto a nivel cognitivo y anímico determina aprendizajes ya sea por enseñanza o por modismo, dándonos a conocer que se guarda relación directa entre el desempeño docente con las habilidades del estudiante y el rendimiento académico que en un futuro denotara logros de aprendizaje y metas de aprendizaje cubiertas según los procesos de planificación planteados.

### *A nivel local*

Las autoras Calvo Jara Verónica y Loayza Ubalde Yeny (2015) en su trabajo de investigación titulada “Influencia De Los Factores Motivacionales En El Desempeño Del Talento Humano Del Banco De Crédito Del Perú Bcp Cusco Caso: Oficina Principal- Área De Procesos Y Plataforma- 2013-2014” desarrollada para la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, para optar el título profesional de licenciadas en administración, asumiendo un tipo de estudio básica descriptiva correlacional desde el enfoque cuantitativo de corte transversal con matiz analítico deductivo, llegando a las siguientes conclusiones:

Existe una relación significativa entre los factores motivacionales y el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP - Cusco caso: oficina principal Cusco es como sigue ( $p\text{-value} < 0.05$ ), presentando un valor del coeficiente de correlación de Pearson  $R_s = 0.713$  y con significancia, a nivel de 0,01 (bilateral), entre las variables estudiadas. Comprobando la hipótesis, en cuanto que los factores de motivación existen una influencia directa en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal- Área de Procesos y plataforma. Y referente a las características generales del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP - Cusco caso: Oficina Principal - Área de Procesos y Plataforma se describe: predominantemente femenina; condición de contrato permanente con edades entre 26 a 35 años para varones y mujeres; el 80.91% tienen un tiempo de servicio menor a cinco años, un 83,64% de estado civil soltero; en los referente al nivel académico del personal de plataforma y operaciones, el 41,82% tiene estudios universitarios sin título y el 40.91% tienen estudios universitarios con título. Es así que en estas dos áreas de la oficina principal del Banco de Crédito del Perú labora personal joven que cuentan con algún estudio académico, son mayormente solteros y de género femenino.

De lo expuesto se deduce, los factores motivacionales intrínsecos más relevantes en el desempeño del talento humano sustentado en el trabajo son el "trabajo mismo", "reconocimiento laboral" del personal de plataforma y operaciones; en cuanto a los factores motivacionales extrínsecos son "compensación económica", "relaciones interpersonales" y las "condiciones de trabajo", en todos los casos, presentan una correlación positiva.

El autor Samuel Saúl Curo Cusi en su investigación titulada “Desempeño laboral del especialista y eficiencia del área de gestión pedagógica de la unidad ejecutora 300 - Dirección Regional de Educación Cusco – 2014”, desarrollado para la universidad Andina Néstor Cáceres Velázquez de Juliaca para optar el grado académico de Magister en Educación, asumiendo un tipo de estudio Descriptivo – Correlacional con un diseño no experimental transversal, llegando a las siguientes conclusiones:

Se ha establecido el grado de relación que existe entre el Desempeño Laboral del Especialista y los niveles de Eficiencia, siendo esta relación directa y positiva, según el coeficiente de correlación  $R=0.807$  de Pearson, y predictivo donde en un  $R^2=65.1\%$  de la eficiencia del Área de Gestión Pedagógica es posible predecir la eficiencia a través del Desempeño Laboral del Especialista del Área de Gestión Pedagógica de la Unidad Ejecutora 300 - Dirección Regional de Educación Cusco 2014, también se ha determinado el grado de relación que existe entre el Acompañamiento Pedagógico que realiza el Especialista y el Desarrollo Institucional del Área de Gestión Pedagógica donde la relación es directa y positiva, según el coeficiente de correlación  $R=0.691$  de Pearson, también se afirma que a mayor Acompañamiento Pedagógico que realiza el Especialista se tiene un mejor Desarrollo Institucional del Área de Gestión Pedagógica de la Unidad Ejecutora 300 - Dirección Regional de Educación Cusco 2014.

De ello se precisa que se ha determinado el grado de relación que existe entre la Responsabilidad Laboral del Especialista y la Actitud del Potencial Humano del Área de Gestión Pedagógica donde la relación es directa y positiva, siendo no solo el desempeño profesional importante en una institución educativa sino que también es importante ver este desempeño desde todas las organizaciones dependientes del Ministerio de Educación como es la dirección regional de educación y las unidades de gestión local, ya que el profesionalismo no solo mejora aprendizaje sino que también propicia un buen acompañamiento y asesoría técnico pedagógica para la mejora de la calidad del servicio educativo.

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLE

#### 3.1. Hipótesis.

##### 3.1.1. Hipótesis general.

Hi: Existe una correlación directamente significativa entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño profesional de los docentes del nivel superior del I.S.E.P. Santa Rosa – Cusco 2017.

Ho: No existe ningún tipo de correlación significativa entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño profesional de los docentes del nivel superior del I.S.E.P. Santa Rosa – Cusco 2017.

##### 3.1.2. Hipótesis específica.

- La percepción de gestión de los recursos humanos entre los docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017 es de índices positivos.
- El nivel de desempeño profesional con el que cuentan los docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017 está dentro de una categorización entre excelente y bueno.
- La influencia entre el componente proceso de reclutamiento y el nivel de desempeño profesional es directamente proporcional en los docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017.
- La influencia entre el componente proceso de inducción al trabajo y el nivel de desempeño profesional es directamente proporcional en los docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017.

- La influencia entre el componente liderazgo en el trabajo y el nivel de desempeño profesional es directa y significativa en los docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” - Cusco 2017.
- La influencia entre el componente de incentivos y el nivel de desempeño profesional es altamente significativa y positiva en los docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” - Cusco 2017
- La influencia entre el componente de trabajo de habilidades blandas y el nivel de desempeño profesional es directa y significativa en los docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017.

### 3.2. Variable

Variable Independiente:      Gestión de los Recursos Humanos

Variable Dependiente:      Desempeño Profesional

#### 3.2.1. Definición conceptual.

*V1: Gestión de los recursos humanos.*

La Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización. (Cuellos, 2005)

*V2: Desempeño profesional*

Según (Chiavenato, 2016) 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.

### 3.2.2 Definición Operacional

V1: Gestión de recursos humanos.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	
V1: Gestión de los Recursos Humanos	Proceso o acción emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de las personas, dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2016)	Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas dotadas de conocimientos, habilidades y competencias de las cuales una organización necesita para lograr sus objetivos.	Proceso de reclutamiento. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2015)	Normas de Convocatoria. (MINEDU, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Está de acuerdo con las normas de contratación que ha estipulado el MINEDU. Para la selección de personal en el I.S.E.P. “SANTA ROSA”</li> <li>2. La difusión de convocatoria que se realizó por los diferentes medios de comunicación (Radiales, televisivos, página web, periódicos, etc.)</li> <li>3. Está de acuerdo que las preguntas realizadas durante entrevista fueron en función al perfil docente. (Preparación profesional, características personales, experiencia)</li> <li>4. Está de acuerdo que la clase modelo que desarrollo usted; ha sido de su especialidad.</li> <li>5. Siente que la estrategia de reclutamiento del presente año ha logrado reconocer todas las potencialidades de un profesional de manera objetiva.</li> <li>6. Considera que existió transparencia durante el proceso de selección del personal.</li> </ol>	
			Proceso de inducción a trabajo. (Naranjo, 2007)	Acompañamiento		<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Recibí apoyo de colegas para cumplir responsabilidades académicas.</li> <li>8. Acudes algún directivo para la elaboración de sílabos, sesiones de aprendizajes, procesos de evaluación.</li> <li>9. El directivo acompaña los procesos pedagógicos.</li> <li>10. El directivo acompaña los procesos pedagógicos.</li> </ol>
			Liderazgo en el trabajo (Kotter, 2012)	Procedimiento de motivación		<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Recibí algún reconocimiento por la labor desempeñada durante el año.</li> <li>12. Las capacitaciones recibidas fortalecen su desempeño profesional.</li> </ol>

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
					<p>13. Usted ha recibido capacitaciones en temas de gestión pedagógica durante el presente año.</p> <p>14. Asistió alguna pasantía que la institución asistió.</p> <p>15. Tuvo alguna trascendencia laboral y/o personal la pasantía realizada.</p> <p>16. La institución brinda las facilidades para ejecutar de las propuestas pedagógicas curriculares y no curriculares, previo una planificación.</p>
			Incentivos y beneficio (Ivancevich, 2006)	Mecanismos de sanción	<p>17. Recibió amonestación verbal durante el año, por no cumplir con alguna tarea y responsabilidades asignadas.</p> <p>18. ¿Recibió algún memorándum de sanción durante este año?</p>
			Desarrollo de habilidades blandas (Lizano, K. & Umaña, M., 2008)	Habilidades sociales Manejo de estrés Trabajo en equipo	<p>19. La institución promueve espacios sociales, culturales y de reflexión para fortalecer las relaciones interpersonales.</p> <p>20. La institución brinda talleres de motivación, auto estima, inteligencia emocional, etc.</p> <p>21. La relación de usted con sus colegas es armónica y positiva.</p> <p>22. Cuando se genera un comité de trabajo usted prefiere trabajar.</p>

V2: Desempeño profesional

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES
V2: Desempeño laboral	Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2015)	Es la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas previamente establecidos	Planificación (Minedu, 2012)	Verificación de coherencia de los procesos pedagógicos de inicio, desarrollo y cierre.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con el plan de sesión de aprendizaje coherentemente estructurado.</li> <li>2. El plan de sesión de aprendizaje está en relación con la programación del sílabo.</li> <li>3. El proceso didáctico orienta el desarrollo de los criterios de desempeño programados.</li> <li>4. Planifica la evaluación en forma coherente con los propósitos y procesos del sistema de evaluación institucional.</li> <li>5. Los indicadores propuestos, permiten verificar el desarrollo de los criterios de desempeño.</li> <li>6. Plantea estrategias metodológicas coherentes con el nivel superior.</li> <li>7. Prevé el uso de recursos materiales pertinentes al desarrollo de los criterios de desempeño.</li> <li>8. Prevé el uso de las Tics para el desarrollo de la sesión de aprendizaje</li> <li>9. Considera la atención a los temas transversales de la Institución.</li> <li>10. Plantea procesos de investigación para profundizar los procesos de formación profesional.</li> </ol>
			Ejecución de la sesión de aprendizajes (Minedu, 2014)	Mediación del docente en la sesión de aprendizaje comprendida desde inicio, desarrollo y cierre”	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Desarrolla las actividades de aprendizaje en forma ordenada, clara y precisa de acuerdo con lo considerado en el plan de sesión de aprendizaje focalizando el tema.</li> <li>12. Utiliza estrategias para articular los saberes previos con los nuevos saberes.</li> <li>13. Propicia el uso de diferentes fuentes de información y utiliza materiales didácticos para el nivel superior en congruencia con los contenidos y logro de aprendizaje en forma pertinente.</li> <li>14. Vincula el desarrollo de los criterios de desempeño con situaciones contextuales propios de la realidad de los y las futuros(as) docentes.</li> </ol>

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
					<p>15. Orienta el logro de los criterios de desempeño relacionándolos con la práctica pedagógica.</p> <p>16. Combina momentos y estrategias para el trabajo grupal y personal generando diálogo e interés por el tema.</p> <p>17. Propicia la participación de los estudiantes en la construcción de los aprendizajes.</p> <p>18. Demuestra dominio y actualización de los contenidos que aborda.</p> <p>19. Aplica estrategias de enseñanza del nivel superior, en función a los criterios de desempeño a lograr y los estilos de aprendizaje de los estudiantes</p> <p>20. Aplica estrategias que promueven el auto aprendizaje.</p> <p>21. Aplica herramientas de las TIC's (Plataforma virtual, blog, web) u otros recursos.</p> <p>22. Promueve la Práctica de actitudes y valores.</p> <p>23. Aplica estrategias para consolidar (reforzar) los aprendizajes desarrollados en clase.</p> <p>24. Propicia el desarrollo de los procesos de investigación para consolidar los aprendizajes propios del área</p>
			Evaluación del aprendizaje (Minedu, 2014)	Aplicación de las actividades metacognitivas.	<p>25. Utiliza técnicas e instrumentos de evaluación pertinentes para la verificación de los indicadores propuestos.</p> <p>26. Aplica técnicas de auto evaluación de sus aprendizajes</p> <p>27. Ejecuta estrategias para promover en los estudiantes la metacognición.</p> <p>28. Las estrategias y/o los instrumentos utilizados permiten evaluar los criterios de desempeño diversificados y previstos en la sesión de aprendizaje.</p> <p>29. Cuenta con el registro auxiliar actualizado.</p>

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGIA**

#### **4.1. Tipo de estudio**

La presente investigación es de carácter teórico-sustantivo porque está orientada a proporcionar los fundamentos teóricos y conceptuales al problema planteado e identificar las relaciones existentes entre las variables de trabajo para conocer las correlaciones existentes entre la variable Gestión de Recursos Humanos y sus dimensiones con la variable Desempeño Profesional en los docentes formadores del I.S.E.P. “Santa Rosa” de Cusco.

El presente trabajo de investigación es de carácter descriptivo – correlacional. Es descriptivo ya que consiste en llegar a conocer las situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta del objeto de estudio; su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Es de carácter correlacional ya que está indicada para determinar el grado de relación y semejanza que pueda existir entre dos variables, es decir, entre características de los fenómenos a estudiar. El trabajo no pretende establecer una explicación completa de la causa – efecto de lo ocurrido, solo aporta indicios sobre las posibles causas de un acontecimiento. El trabajo se caracteriza porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación.

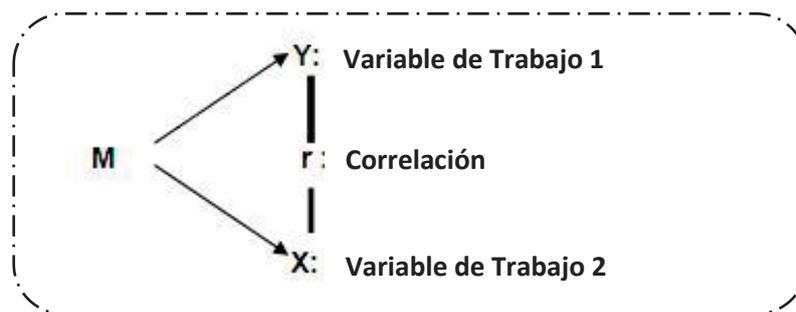
#### **4.2. Diseño de Investigación**

Se aplicó para el presente trabajo el diseño de investigación no experimental; ya que el trabajo no manipula deliberadamente las variables estudiadas en ningún momento; la función de este trabajo es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural; para después analizarlos. Debido a que el propósito que se desea alcanzar en el presente estudio es identificar

la relación entre las variables: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS y el DESEMPEÑO PROFESIONAL en los trabajadores DEL I.S.E.P. “SANTA ROSA” – CUSCO.

El diseño de investigación es de corte transaccional o transversal donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu & Tucker, 2008 - 2004). Su propósito es describir las variables tal y como se presentan en un determinado momento y analizar su incidencia e interrelación. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. Es correlacional ya que se pueden describir las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales.

Al esquematizar el diseño de la investigación obtenemos el siguiente diagrama de trabajo: (Hernández Sampieri, 2006)



Donde:

**M** : Es el grupo de trabajo o muestral; personal docente del I.S.E.P. “Santa Rosa” - Cusco

**X** : Observaciones obtenidas de la variable Gestión de los recursos humanos

**Y** : Observaciones obtenidas de la variable Desempeño profesional

**r** : Simboliza la relación hipotetizada entre “X” (Gestión del Recurso Humano) con “Y” (Desempeño Profesional).

### 4.3. Población y Muestra

#### 4.3.1. Población

Es el conjunto de todos los elementos que cumplen ciertas propiedades y entre los cuales se desea estudiar un determinado fenómeno. Llamamos población estadística o universo al conjunto de referencia sobre el cual van a recaer las observaciones.

Se consideró a todos los docentes que laboran dentro del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017 para el presente trabajo de investigación.

La población estuvo constituida por 24 docentes del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017, de los cuales 18 son contratados y solo 6 son nombrados, siendo una cantidad de 12 varones y 12 mujeres en total. La totalidad de los docentes cuentan con el Grado Académico de Licenciado en Educación, y un 40% cuenta, además, con el Grado Académico de Magister.

Tabla 1

*Personal que labora en el I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017*

Personal que labora en el I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017	Cantidad
Docentes del nivel Inicial	4
Docentes del nivel Primario	3
Docentes del nivel Secundario: Matemática	2
Docentes del nivel Secundario: Comunicación	4
Docentes del nivel Secundario: Ciencia, Tecnología y Ambiente	2
Docentes del nivel Secundario: Ciencias Sociales	4
Docentes del área de Inglés	1
Docentes del área de TIC's	1
Docente Psicólogo	1
Docentes del nivel Secundario: Artes Plásticas	1
Docentes del nivel Secundario: Educación Física	1
<b>Total</b>	<b>24</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.3.2. Muestra.**

Cuando una muestra es amplia, tendrá mayores posibilidades de ser representativa, además aumenta la probabilidad de que los datos sean más exactos y precisos; esto implica igualmente que el error estándar será menor.

La muestra fue intencional no probabilística, circunscribiendo la realidad en esta investigación; la muestra está constituida por 24 trabajadores que el total de personas que laboran en el I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017.

Escogimos este tipo de muestra porque representa a la totalidad de la población del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017; es decir en un número de 24, la cual constituye una muestra intencional no probabilística ya que es igual a la población objetivo.

#### **4.4. Método de investigación.**

Teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación, se buscó determinar las características de las relaciones entre variables.

Para el estudio de la investigación hemos abordado el enfoque cuantitativo; porque, se pretende hacer una medición sobre cada una de las variables estudiadas para poder hacer una descripción del fenómeno de estudio y como se presenta este en la Institución Educativa designada; luego se aplicó el método cuantitativo para la recolección de datos que nos permitió obtener la data necesaria y por último se hace el análisis estadístico de la correlación y comparación entre variables por medio de paquetes informáticos que constituyen la prueba de hipótesis por medio del análisis del nivel de significancia asintótica lo que nos permitió saber la utilidad de la hipótesis estudiada.

La explicación para emplear este método de investigación trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables gestión de recursos humanos y desempeño

profesional, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

Con este método hemos podido observar y valorar un fenómeno de la correlación entre las variables de estudio; en consecuencia, tratamos de probar nuestras suposiciones o hipótesis. Se hizo la medición numérica y empleamos la estadística en base al análisis de datos, para hacer la inferencia a partir de los resultados obtenidos. La información la hemos obtenido a base a la muestra; siendo los resultados extrapolables a toda la población con un mínimo de error y un alto nivel de confianza.

#### **4.5. Técnica de Recolección de Datos**

##### **4.5.1. Técnica.**

Para la presente investigación se ha asumido dos técnicas de recojo de información ya que las naturalezas de las variables son diferenciadas motivo por el cual el tratamiento para el levantamiento de la información debe ser particular para cada caso; las técnicas usadas son la observación sistemática y la Encuesta

- *Ficha de observación – ficha de monitoreo institucional*

La observación es la técnica de recogida de la información que consiste básicamente, en observar, acumular y categorizar lo visto las actuaciones, comportamientos y hechos de los docentes, tal y como las realizan habitualmente. En este proceso se busca contemplar en forma cuidadosa y sistemática como se desarrolla dichas características en un contexto determinado, sin intervenir sobre ellas o manipularlas.

- *La encuesta:*

La encuesta es una técnica de recolección de datos o información; la cual presenta al cuestionario; siendo este último un instrumento de recolección de datos conformado por un

conjunto de preguntas escritas que nosotros como investigadores administraremos a nuestra unidad de análisis, con el fin de obtener la información necesaria para determinar los valores o respuestas de las variables motivo de estudio.

#### **4.5.2. Instrumento**

En relación con las técnicas antes descritas se hará el trabajo en función a dos instrumentos de recogida de información; las cuales son:

**Cuestionario sobre la gestión de recursos humanos:** Teniendo en cuenta que, los cuestionarios fueron la única forma posible de relacionarse con la muestra estudiada para conocer varios aspectos de su percepción sobre el manejo de los recursos humanos en el ISEP. En este caso, las respuestas fueron más honestas debido al anonimato de los participantes; el cual fue manejado por los investigadores para que en la parte estadística se pudiera saber los resultados de los diferentes cuestionarios aplicados en cada estudiante sin perder de vista la objetividad y la certeza de que la información es real y correcta.

**Ficha de observación al docente formador en el aula:** La ficha de Observación / Monitoreo Docente está destinada para recoger datos de la variable independiente asumiendo para tal efecto la Observación directa y Estructurada, usando como instrumento de accionar una ficha de cotejo (Ficha de Monitoreo Institucional) donde se podrá cuantificar el desempeño del docente en función al manejo de estrategias metodológicas.

En relación con la técnica que se asume para la variable de estudio mencionada será una encuesta; ya que una forma clara y objetiva de conocer la percepción de la Gestión De Los Recursos Humanos, ya que ellos podrán mediante procesos reflexivos propios si se ha logrado o no los diferentes criterios planteados para la presente investigación; por lo que la forma más directa y simple, es preguntárselo a ellas de forma directa.

#### **4.6. Método de Análisis de Datos.**

En lo que corresponde al enfoque cuantitativo, para un análisis estadístico preciso de los datos registrados se empleó el programa EXCEL y paralelamente el SPSS. Precizando que la teoría fundamental planteada propone construir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones partiendo directamente de los datos obtenidos en el campo de estudio y no de supuestos a priori, de otras investigaciones, metodológicamente fue adecuada para el conocimiento de un determinado fenómeno social.

*El procesamiento de los datos se realizó a través de varias fases:*

Para determinar la normalidad de los datos donde se aplicó las pruebas paramétricas o no paramétricas. Se hace uso de los estadísticos descriptivos tales como: el promedio aritmético, la media, los porcentajes, y la R de Pearson.

Además, se trabajará en función de:

**Tabulación:** Luego de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, se pasa a la transcripción del valor de los indicadores de la encuesta en tablas de frecuencia simple y cuyos resultados nos permitirán el análisis e interpretación de los datos obtenidos sobre clima organizacional

**Análisis e Interpretación:** Una vez concluida la tabulación, se procede a la presentación de los resultados a través de un análisis de los datos, que consiste en resumir la información numérica en una interpretación pertinente de cada uno de los indicadores y respuestas recogidas.

Una vez analizados los datos, se obtuvieron los resultados y se procede a la interpretación, para finalmente elaborar las conclusiones y sugerencias pertinentes.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

#### 5.1. Presentación de los resultados

##### 5.1.1. Resultados de la correlación recursos humanos y desempeño docente.

Tabla 2

Resultados generales obtenidos para determinar la relación que existe entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño profesional de los docentes del nivel superior del I.S.E.P. Santa Rosa – Cusco 2017

		Desempeño Profesional						Total	
		Desempeño Profesional con carencias		Desempeño Profesional adecuado		Desempeño Profesional Eficiente		fi	ni%
		fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%		
RECURSOS HUMANOS	Gestión de los RR HH deficiente	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Gestión de los RR HH con algunas Carencias	1	4.2%	2	8.3%	2	8.3%	5	20.8%
	Gestión de los RR HH eficiente	0	0.0%	8	33.3%	10	41.7%	18	75.0%
	Gestión de los RR HH excelente	0	0.0%	0	0.0%	1	4.2%	1	4.2%
Total		1	4.2%	10	41.7%	13	54.2%	24	100.0%

Fuente: Cuestionario de gestión del Recurso Humano y Ficha de Monitoreo del Docente 2017- ISEP Santa Rosa.

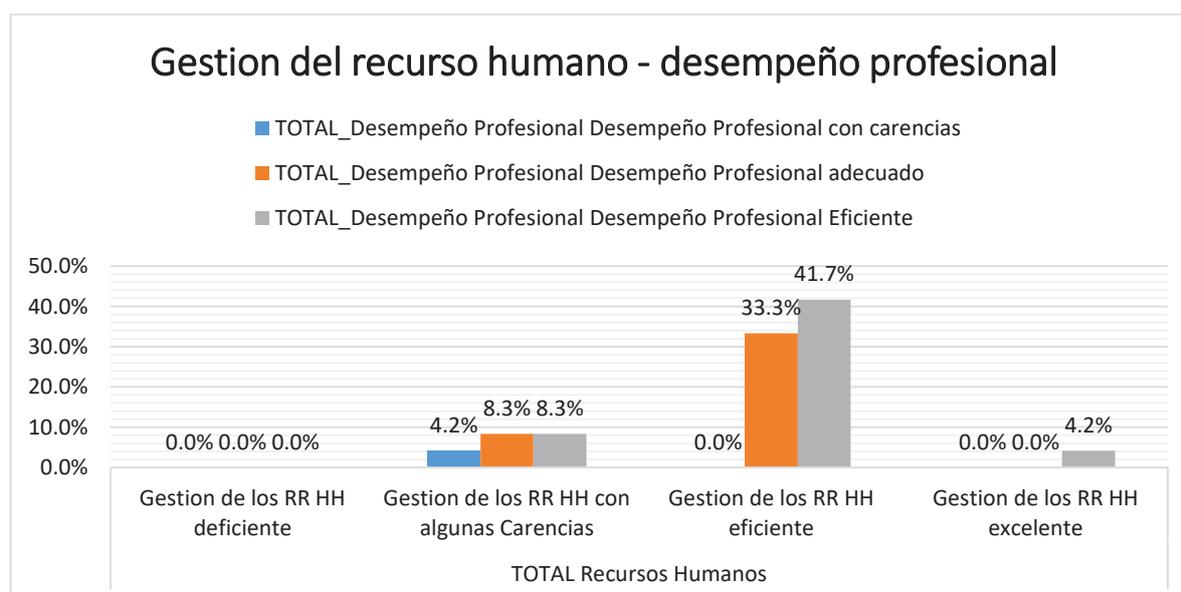


Figura 4. Resultados generales obtenidos para determinar la relación que existe entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño profesional de los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017.

Fuente: Cuestionario de gestión del Recurso Humano y Ficha de Monitoreo del Docente 2017- ISEP Santa Rosa.



lo que conlleva a tener también a docentes con bajo desempeño profesional, lo que quiere decir que al generar estrategias de atención a las necesidades de gestión de los recursos humanos puede mejorar el desempeño profesional, esto no solo es válido para el personal docente contratado; sino que también puede ser válido para el personal nombrado, ya que al contemplan el trabajo en función a la normas de reclutamiento, liderazgo, manejo de habilidades blandas y motiva así como sanciones se puede mejorar también la percepción de cómo es el trabajo de los docentes en actividad favoreciendo que no solo sea una institución que busque en su personal manejo teórico-conceptual; sino que se debería ir mas allá contemplando las habilidades personales, sociales, de adaptación y manejo de conflictos para que el potencial de cada miembro de la comunidad magisterial permita no solo tener logros académicos, sino que también generar un clima de trabajo adecuado para lograr los objetivos y metas institucionales.

### 5.1.2. Resultados de la variable Recursos Humanos por dimensión

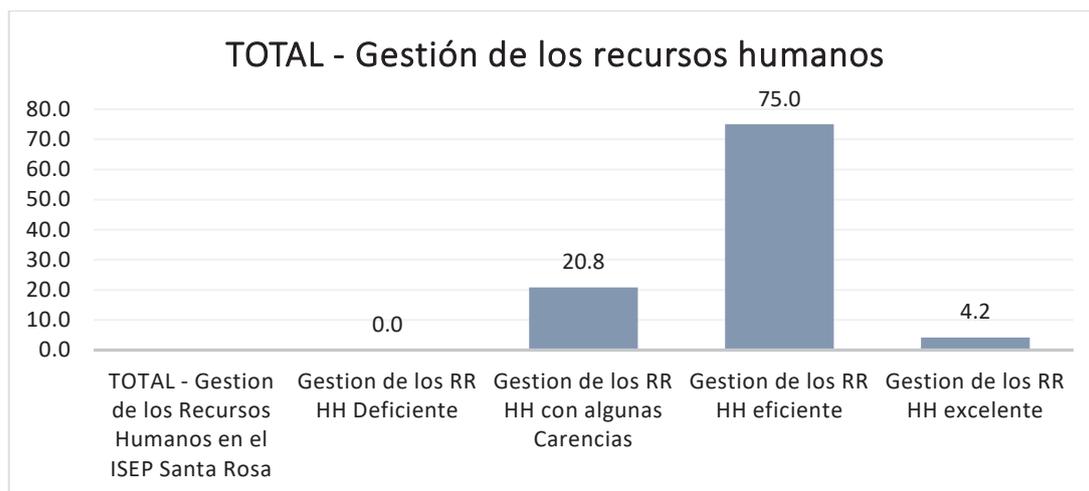
#### *Percepción de la Gestión*

Tabla 3

Resultados específicos sobre el tipo de gestión de los recursos humanos que se presenta entre los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017

Total - Gestión de los Recursos Humanos en el ISEP Santa Rosa					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado	
Validos	Gestión de los RR HH Deficiente	0.0	0.0	0.0	0.0
	Gestión de los RR HH con algunas Carencias	5.0	20.8	20.8	20.8
	Gestión de los RR HH eficiente	18.0	75.0	75.0	95.8
	Gestión de los RR HH excelente	1.0	4.2	4.2	100.0
	Total	24.0	100.0	100.0	

Fuente: Cuestionario de gestión del Recurso Humano ISEP Santa Rosa – 2017



*Figura 6.* Resultados específicos sobre el tipo de gestión de los recursos humanos que se presenta entre los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017

Fuente: Cuestionario de gestión del Recurso Humano ISEP Santa Rosa - 2017

***Interpretación:***

En la figura n° 6 se puede apreciar que la gestión de recursos humanos en el ISEP Santa Rosa – Cusco, en un 75% de la población de trabajo se puede identificar que describen que la gestión de los recursos humanos que se da en el ISEP Santa Rosa – Cusco con un valor de eficiente, lo que nos precisa que los mecanismos asumidos por el personal directivo para el trabajo institucional son los más adecuados, aunque la percepción de la mayoría es así existe un porcentaje de la población que indica que es pertinente pero presenta algunas carencias que en el instrumento de medición describen como falta de acciones ya que solo se dan muy pocas en el año y que la falta de oportunidades de generar situaciones de convivencia no se puede asegurar que el trabajo sea permanente en cuanto a la buenas relaciones y el manejo de conflictos. Solo una persona que representa al 4,2% afirma que es excelente. Concluyendo que la percepción de la gestión de los recursos humanos asumidos por el ISEP Santa Rosa es apropiada a pesar de que se deben implementar más acciones para consolidar el trabajo en equipo y pueda consolidar los mecanismos de gestión institucional propiciando la calidad del servicio.

### 5.1.3. Resultados de la Variable Nivel de Desempeño Docente

#### *Nivel de desempeño*

Tabla 4

Resultados específicos sobre el nivel de desempeño profesional está dentro de una categorización entre excelente y bueno con el que cuentan los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017.

		Total desempeño profesional			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Desempeño Profesional Deficiente	0.0	0.0	0.0	0.0
	Desempeño Profesional con carencias	1.0	4.2	4.2	4.2
	Desempeño Profesional adecuado	10.0	41.7	41.7	45.8
	Desempeño Profesional Eficiente	13.0	54.2	54.2	100.0
	Total	24.0	100.0	100.0	

Fuente: Ficha de Monitoreo del Docente 2017- ISEP Santa Rosa



Figura 7. Resultados específicos sobre el nivel de desempeño profesional está dentro de una categorización entre excelente y bueno con el que cuentan los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017.

Fuente: Ficha de Monitoreo del Docente 2017- ISEP Santa Rosa.

#### **Interpretación:**

En figura N° 7 sobre lo que respecta a la valoración del desempeño profesional de los docentes del ISEP Santa Rosa mediante el instrumento de recogida de información se puede identificar que el 54% de la población de docentes del ISEP presenta un desempeño profesional

eficiente, lo que quiere decir que estos docentes presentan mecanismos efectivos de planificación, ejecución y evaluación, generando en los estudiantes aprendizajes por competencias siendo esto observado por los jefes de área siendo una evaluación de jefatura imparcial y totalmente objetiva, dentro de esta población se encuentran docentes con varios años de experiencia lo que les da las estrategias y formas de cómo lograr este tipo de desempeño, también se tiene un porcentaje de 41% de los docentes que presentan un desempeño adecuado lo que quiere decir que sus proceso de trabajo son adecuados, pero que aún les falta superar algunas deficiencias en cuanto a la planificación, ejecución y evaluación, que probablemente sea porque la forma de trabajo en nivel superior es diferente a nivel de EBR, generando aquí algunos conflictos. La demanda cognitiva es adecuada pero los temas que se dictan por algunos docentes son de enfoques anteriores y muchos de ellos están algo caducos, lo que se necesita mejorar identificando dentro de este grupo a un 4% de los docentes el cual conforma a un docente que aún sigue con prácticas tradicionales sin contemplar las dimensiones de planificación ejecución y evaluación.

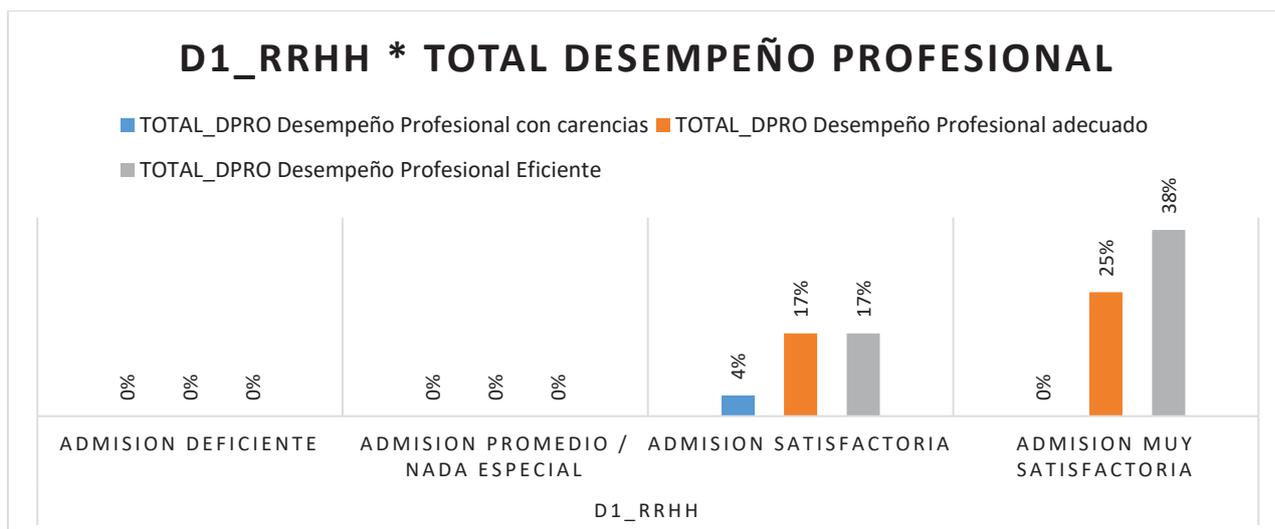
#### 5.1.4. Relación entre las dimensiones de los recursos humanos y desempeño docente

Tabla 5

Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente proceso de reclutamiento y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017

		D1_RRHH * Total desempeño profesional							
		Total DPRO						Total	
		Desempeño Profesional con carencias		Desempeño Profesional adecuado		Desempeño Profesional Eficiente			
		fí	%	fí	%	fí	%	fí	%
D1_RRHH	Admisión Deficiente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Admisión promedio / nada especial	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Admisión Satisfactoria	1	4%	4	17%	4	17%	9	38%
	Admisión Muy Satisfactoria	0	0%	6	25%	9	38%	15	63%
	Total	1	4%	10	42%	13	54%	24	100%

Fuente: Cuestionario de gestión del Recurso Humano y Ficha de Monitoreo del Docente 2017- ISEP Santa Rosa.



*Figura 8.* Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente proceso de reclutamiento y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del I.S.E.P. Santa Rosa – Cusco 2017

Fuente: Resultados por Dimensiones del Cuestionario de gestión del Recurso Humano y Ficha de Monitoreo del Docente 2017- ISEP Santa Rosa.

***Interpretación:***

En la figura N° 8 en cuanto a la correlación entre la primera dimensión de la variable gestión de recursos humanos, en el componente proceso de reclutamiento y desempeño profesional se tiene que los docentes que han percibido que existe mecanismos adecuados de admisión al ISEP Santa Rosa para trabajar como docente de nivel superior (55%) de los cuales el 38% manifiesta que lo hacen de forma satisfactoria y esta población presenta un desempeño profesional altamente eficiente, lo que quiere decir que los mejores trabajadores han sido reclutados mediante mecanismo objetivos, imparciales y adecuados según la norma que emana el ministerio de educación, un 17% de docentes que presentan un desempeño eficiente manifiestan que el proceso de reclutamiento y/o admisión al ISEP Santa Rosa es satisfactorio, que no están de acuerdo con algunas mecanismos asumidos por la institución ya que en este grupo se hallan docentes que han sido contratados usando mecanismos tal como indica la norma y solo han podido ingresar a la carrera porque la población de docentes para la especialidad es escasa y/o porque han sentido que las normas son muy elevadas para

cumplirlas. Un 25% de los docentes que presenta un desempeño profesional adecuado manifiesta que el proceso de admisión es muy satisfactoria y un 17% manifiesta que solo es satisfactorio teniendo la misma percepción que el grupo de docente con desempeño muy eficiente, estando un grupo grande de docente que recién están insertándose en la formación superior docente, lo que quiere decir que las estrategias de trabajo en aula aún son de EBR, motivo por el cual su desempeño no es muy alto pero si es bueno en términos generales. No se cuenta con docentes con un desempeño con carencias y a la vez no se tiene una percepción negativa del proceso de reclutamiento por lo que se puede decir que se está trabajando mediante los mecanismos dados por el MINEDU y con total transparencia en dichos procesos.

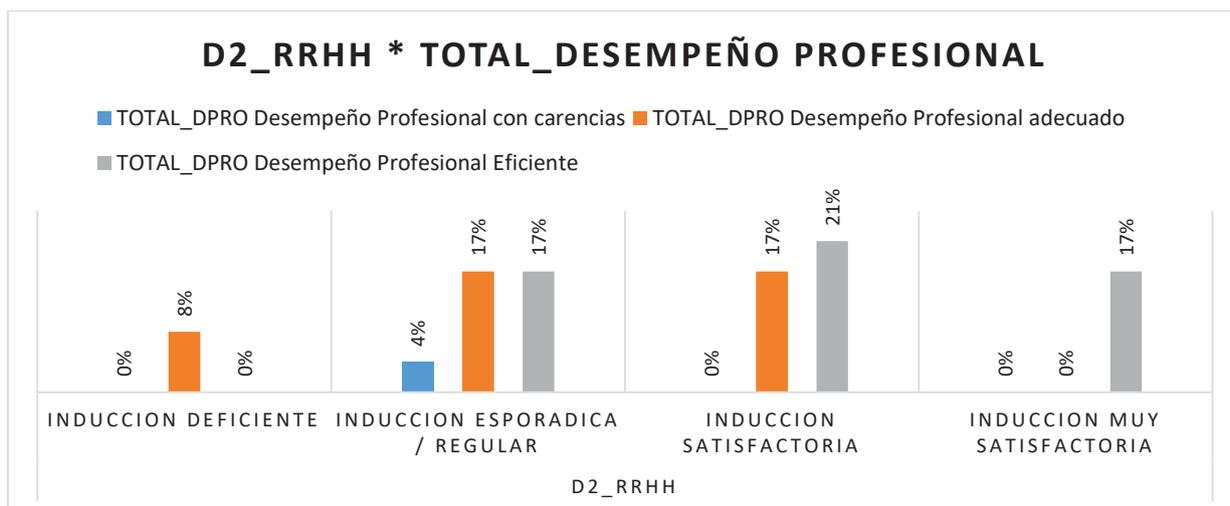
Tabla 6

Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente proceso de inducción al trabajo y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017.

		D2_RRHH * Total desempeño profesional							
		Total_DPRO						Total	
		Desempeño Profesional con carencias		Desempeño Profesional adecuado		Desempeño Profesional Eficiente			
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
D2_RRHH	Inducción Deficiente	0	0%	2	8%	0	0%	2	8%
	Inducción esporádica / regular	1	4%	4	17%	4	17%	9	38%
	Inducción Satisfactoria	0	0%	4	17%	5	21%	9	38%
	Inducción Muy Satisfactoria	0	0%	0	0%	4	17%	4	17%
Total		1	4%	10	42%	13	54%	24	100%

Fuente: Resultados por Dimensiones del Cuestionario de gestión del Recurso Humano y Ficha de Monitoreo del

Docente 2017- ISEP Santa Rosa.



*Figura 9.* Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente proceso de inducción al trabajo y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017

Fuente: Resultados por Dimensiones del Cuestionario de gestión del Recurso Humano y Ficha de Monitoreo del Docente 2017- ISEP Santa Rosa.

***Interpretación:***

En el grafico anterior se puede apreciar que en cuanto a la relación existente entre el componente de proceso de inducción de la gestión de los recursos humanos y el desempeño profesional un 38% de la población manifiesta que los mecanismos de inducción, quiere decir capacitaciones, apoyo en el trabajo, asesoramiento y acompañamiento están adecuados y están muy satisfechos con os mismos y de este grupo un 17% ya presenta un desempeño profesional eficiente, y el 21% manifiesta que es satisfactorio os procesos de inducción pero que no son muy frecuentes y que a veces no se dan en todos los docentes. Así mismo se puede apreciar que 17% de la población manifiesta que los mecanismos de inducción son esporádicos consiguiendo así un desempeño solo adecuado faltándoles algunas herramientas para lograr sus objetivos laborales pero que manifiestan que los proceso de asesoría y acompañamiento no son frecuentes, y solo un 4% de la población lo que significa un docente manifiesta que los mecanismos de inducción son regulares ya que los jefes de área y directivos no están actualizados por lo que sus procesos d inducción no son muy pertinentes y solo los categoriza

como regulares, este profesional presenta un desempeño profesional con carencias lo que posiblemente se dé por su parte y también por las carencias en los procesos de acompañamiento pedagógico.

Tabla 7

Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente liderazgo en el trabajo y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa - Cusco 2017

		D3_RRHH * Total desempeño profesional						Total	
		Total DPRO							
D3_RRHH		Desempeño Profesional con carencias		Desempeño Profesional adecuado		Desempeño Profesional Eficiente		fi	%
		fi	%	fi	%	fi	%		
D3_RRHH	Liderazgo Negativo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Liderazgo promedio	1	4%	5	21%	2	8%	8	33%
	Liderazgo positivo	0	0%	4	17%	7	29%	11	46%
	Liderazgo muy positivo	0	0%	1	4%	4	17%	5	21%
Total		1	4%	10	42%	13	54%	24	100%

Fuente: Resultados por Dimensiones del Cuestionario de gestión del Recurso Humano y Ficha de Monitoreo del Docente 2017- ISEP Santa Rosa.

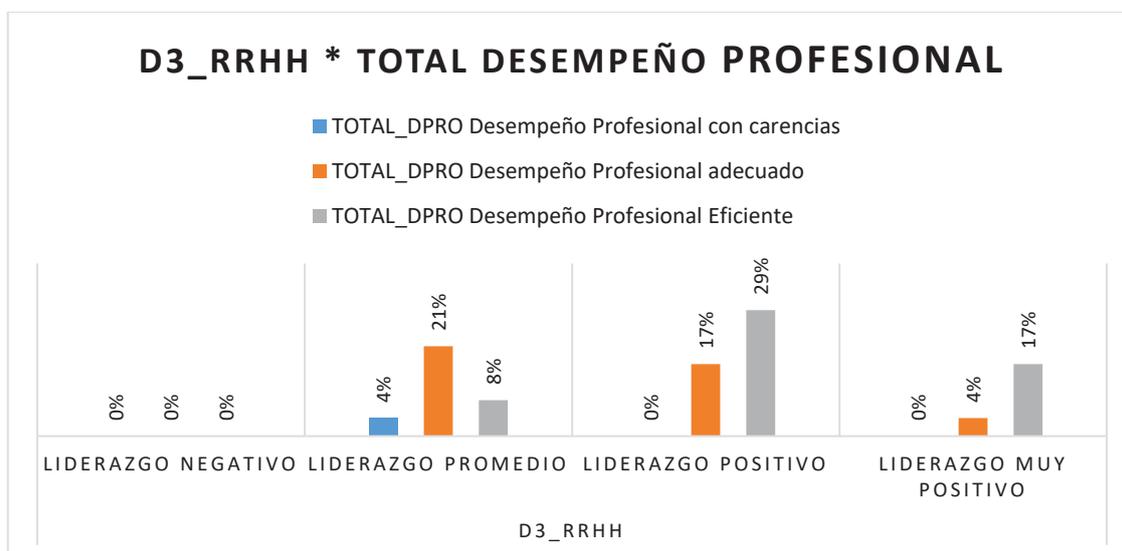


Figura 10. Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente liderazgo en el trabajo y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa - Cusco 2017

Fuente: Resultados por dimensiones del cuestionario de gestión del recurso humano y ficha de monitoreo del docente 2017- ISEP Santa Rosa.

### ***Interpretación:***

En la figura N° 10 se puede apreciar que del 100% de la población el 54% presentan un desempeño eficiente, el 42% tienen un desempeño profesional adecuado y solo el 4% presentan un desempeño no adecuado con carencias en su trabajo, de esta población descrita el 46% de docentes manifiestan que el liderazgo de trabajo es positivo y dentro de este grupo un 17% lo considera muy positivo lo que nos quiere decir que los docentes que tiene mayor desempeño profesional consideran que están trabajando bien gracias al ejercicio de liderazgo asumido no solo por la dirección sino que por todos los componentes directivos existentes en el ISEP Santa Rosa, un 21% de la población presenta un desempeño adecuado; pero que a su vez perciben que el liderazgo no es nada fuera de lo común es lo usualmente trabajado como en cualquier institución, lo que denota un nivel de compromiso institucional promedio y que solo su trabajo es por generar un mecanismo para poder tener ingresos lo que no desmerece su trabajo porque es óptimo pero la motivación para desarrollar el mismo no es lo suficientes, ya que el liderazgo ejercido en el grupo de profesionales con mayor desempeño parece ser no solo por las capacidades adquiridas por ellos mismos sino que también por los mecanismos de liderazgo asumidos a nivel institucional, haciendo una población de la que el 67% manifiesta que el ISEP Santa Rosa tiene procesos de liderazgo positivo y adecuado y solo un 33% manifiesta que es un liderazgo promedio y sin mucha repercusión en el acto pedagógico.

Tabla 8

Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente de incentivos y el nivel de desempeño profesional con el que cuentan los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa - Cusco 2017

		D4_RRHH * TOTAL DESEMPEÑO PROFESIONAL									
D4_RRHH		Desempeño Profesional con carencias		Desempeño Profesional adecuado		Desempeño Profesional Eficiente		Total			
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%		
		Incentivos Nula	-	1	4%	10	42%	13	54%	24	100%
Incentivos Media	-	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%		
Incentivos Alta	-	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%		
Incentivos Muy Alta	-	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%		
Total		1	4%	10	42%	13	54%	24	100%		

Fuente: Resultados por Dimensiones del Cuestionario de gestión del Recurso Humano y Ficha de Monitoreo del Docente 2017- ISEP Santa Rosa.

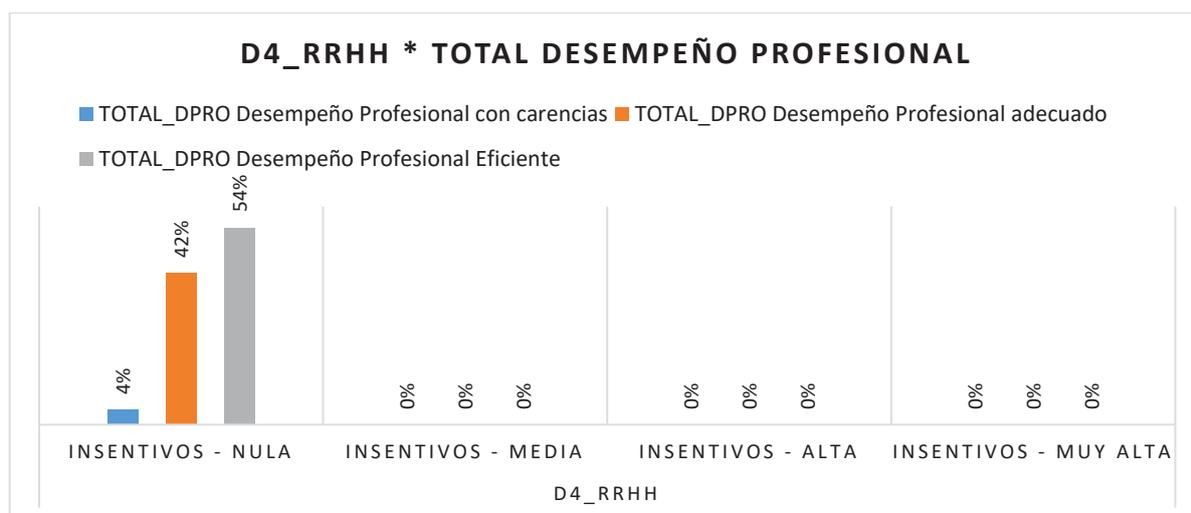


Figura 11. Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente de incentivos y el nivel de desempeño profesional con el que cuentan los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa - Cusco 2017

Fuente: Resultados por Dimensiones del Cuestionario de gestión del Recurso Humano y Ficha de Monitoreo del Docente 2017- ISEP Santa Rosa.

**Interpretación:**

En la figura N° 11 se puede apreciar que del 100% de la población el 54% presentan un desempeño eficiente, el 42% tienen un desempeño profesional adecuado y solo el 4% presentan

un desempeño no adecuado con carencias en su trabajo, de esta población descrita el 54% de docentes manifiestan que los mecanismos de incentivos por sanciones o llamadas de atención son nulas, lo que permite un buen trabajo existiendo una correlación inversamente proporcional ya que a menor sanciones existe un mejor desempeño considerando los mecanismos asumidos por el I.S.E.P. para atender los conflictos y problemas laborales existentes, ya que al ser regentado por la congregación de Misioneras Dominicanas del Rosario el carisma está presente en el actuar educativo; el 43% de los profesionales con un desempeño adecuado manifiestan que los mecanismos de sanción o motivación negativa son nulos. Por lo que después de lo descrito podemos afirmar que no existen mecanismos negativos y/o sancionadores para regular los problemas existentes en el ISEP Santa rosa.

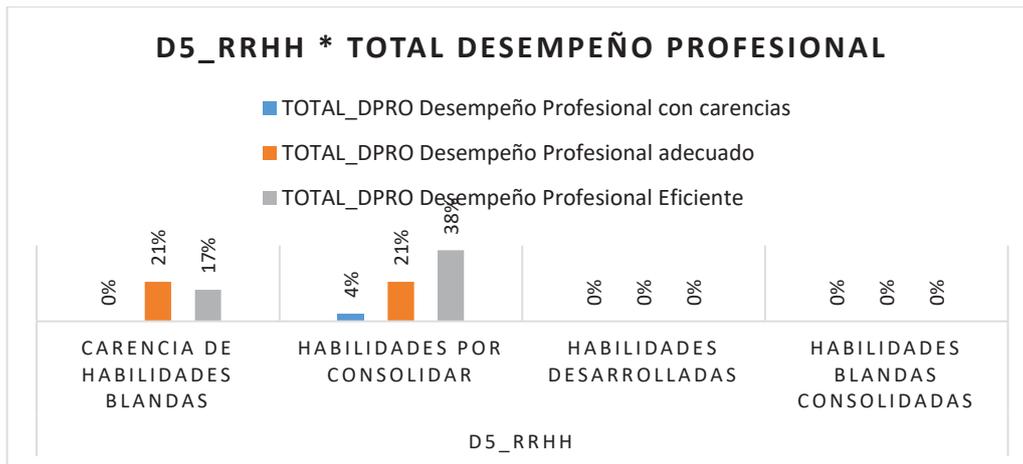
Tabla 9

Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente de trabajo de habilidades blandas y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017

		D5_RRHH * Total desempeño profesional							
		TOTAL_DPRO						Total	
		Desempeño Profesional con carencias		Desempeño Profesional adecuado		Desempeño Profesional Eficiente		fi	%
fi	%	fi	%	fi	%				
D5_RRHH	Carencia de habilidades blandas	0	0%	5	21%	4	17%	9	38%
	Habilidades por consolidar	1	4%	5	21%	9	38%	15	63%
	Habilidades desarrolladas	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Habilidades blandas consolidadas	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Total	1	4%	10	42%	13	54%	24	100%

Fuente: Resultados por Dimensiones del Cuestionario de gestión del Recurso Humano y Ficha de Monitoreo del

Docente 2017- I.S.E.P. “Santa Rosa”



*Figura 12.* Resultados específicos obtenidos para determinar la relación existente entre el componente de trabajo de habilidades blandas y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017

Fuente: Resultados por Dimensiones del Cuestionario de gestión del Recurso Humano y Ficha de Monitoreo del Docente 2017- I.S.E.P. “Santa Rosa”

***Interpretación:***

En la figura N° 12 se puede apreciar que del 100% de la población el 54% presentan un desempeño eficiente, el 42% tienen un desempeño profesional adecuado y solo el 4% presentan un desempeño no adecuado con carencias en su trabajo, de esta población descrita el 59% manifiesta que este componente se la gestión de los recursos humanos es la más débil ya que en su apreciación son las habilidades blandas las que faltan consolidar ya que presentan carencias, el lado académico esta de manera eficiente y/o adecuada pero el aspecto personal está siendo de alguna manera no atendido dando énfasis siempre al lado académico y profesional lo que podría repercutir en el trabajo profesional que hacen los docentes y/o en el mismos trato realizado en el trabajo profesional ya que un mejor desempeño presentan los profesionales que no solo están atendidos con capacitaciones y pasantías; sino que también aquellos que tienen encuentros entre docentes para afianzar los lazos personales y de trabajo generando así compromiso en el ISEP Santa Rosa.

## 5.2. Prueba de hipótesis

A continuación, se presenta la prueba de hipótesis haciendo uso del estadístico de coeficiente de correlación de PEARSON (R) en el paquete estadístico de SPSS v20.

## 5.3. Hipótesis general

Para la hipótesis general nos planteamos la hipótesis teórica y la de trabajo; siendo estas las siguientes:

Hi: Existe una correlación directamente proporcional entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño profesional de los docentes del nivel superior del ISPE Santa Rosa – Cusco 2017.

Ho: No existe ningún tipo de correlación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño profesional de los docentes del nivel superior del ISPE Santa Rosa – Cusco 2017.

Aplicando la correlación entre las variables de estudio con el estadístico de correlación de PEARSON obtenemos lo siguiente:

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DPRO_TOTAL	88,2500	16,88130	24
RRHH_TOTAL	52,0000	8,87596	24

### Correlations

	DPRO_TOTAL	RRHH_TOTAL
		L
Pearson Correlation	1	,621**
DPRO_TOTAL Sig. (2-tailed)		,001
N	24	24
Pearson Correlation	,621**	1
RRHH_TOTAL Sig. (2-tailed)	,001	
N	24	24

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### **Análisis:**

En un análisis entre la Gestión del Recurso Humano y el Desempeño Profesional, por ser el valor de significancia asintótica menor que 0,05 extraída con la (R) de Pearson, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna que nos dice que existe una alto índice de correlación entre la las variables de estudio en la población del ISPE Santa Rosa - Cusco; obteniendo una significancia asintótica del 0.001 en la correlación entre la Gestión del Recurso Humano teniendo una correlación significativa se considera como factor asociado al desempeño profesional por los rasgos que presentan los trabajadores. Sabiendo que 1 es una correlación perfecta el análisis de hipótesis nos muestra una correlación por encima de la media con un 0,621, dándonos a conocer que el nivel de correlación es alto entre las variables y esta se presenta de manera positiva, lo que quiere decir que a mayor Gestión de los Recursos Humanos existirá una mejora en el desempeño profesional de los docentes del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017.

#### **5.3.1. Hipótesis específica.**

Para la primera dimensión específica se plantea la hipótesis teórica y la de trabajo; siendo estas las siguientes:

Hi: La relación existente entre el componente proceso de reclutamiento y el nivel de desempeño profesional es directamente proporcional en los docentes del nivel superior del I.S.E.P. Santa Rosa – Cusco 2017

H0: No existe relación entre el componente proceso de reclutamiento y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del I.S.E.P. Santa Rosa – Cusco 2017

Aplicando la correlación entre las variables de estudio con el estadístico de correlación de PEARSON obtenemos lo siguiente:

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
RRHH_TOTAL	52,0000	8,87596	24
RRHH_D1	19,7083	2,47561	24

### Correlations

		RRHH_TOTAL	RRHH_D1
RRHH_TOTAL	Pearson Correlation	1	,653*
	Sig. (2-tailed)		,016
	N	24	24
RRHH_D1	Pearson Correlation	,653*	1
	Sig. (2-tailed)	,016	
	N	24	24

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Análisis:

En un análisis entre el componente proceso de reclutamiento y el Desempeño Profesional, por ser el valor de significancia asintótica menor que 0,05 extraída con la (R) de Pearson, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna que nos dice que la relación existente entre el componente proceso de reclutamiento y el nivel de desempeño profesional es directamente proporcional en los docentes del nivel superior del ISPE Santa Rosa – Cusco 2017; obteniendo una significancia asintótica del 0.016 en la correlación entre la Gestión del Recurso Humano teniendo una correlación significativa se considera como factor asociado al desempeño profesional por los rasgos que presentan los trabajadores. Sabiendo que 1 es una correlación perfecta el análisis de hipótesis nos muestra una correlación por encima de la media con un 0,653, dándonos a conocer que el nivel de correlación es alto entre la primera dimensión de la variable gestión de los recursos humanos y esta se presenta de manera positiva, lo que quiere decir que a mayor Gestión de los Recursos Humanos existirá una mejora en el desempeño profesional de los docentes del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017

Para la segunda dimensión específica nos planteamos la hipótesis teórica y la de trabajo; siendo estas las siguientes:

Hi: La relación existente entre el componente proceso de inducción al trabajo y el nivel de desempeño profesional es directamente proporcional en los docentes del nivel superior del I.S.E.P. Santa Rosa – Cusco 2017

H0: No existe relación entre el componente proceso de inducción al trabajo y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del I.S.E.P. Santa Rosa – Cusco 2017

Aplicando la correlación entre las variables de estudio con el estadístico de correlación de PEARSON obtenemos lo siguiente:

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
RRHH_TOTAL	52,0000	8,87596	24
RRHH_D2	9,2500	3,01085	24

#### Correlations

		RRHH_TOTAL	RRHH_D2
RRHH_TOTAL	Pearson Correlation	1	,953**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	24	24
RRHH_D2	Pearson Correlation	,953**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	24	24

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Análisis:

En un análisis entre el componente proceso de inducción al trabajo y el Desempeño Profesional, por ser el valor de significancia asintótica menor que 0,05 extraída con la (R) de

Pearson, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna que nos dice que la relación existente entre el componente proceso de inducción al trabajo y el nivel de desempeño profesional es directamente proporcional en los docentes del nivel superior del ISPE Santa Rosa – Cusco 2017; obteniendo una significancia asintótica del 0.000 en la correlación entre la Gestión del Recurso Humano teniendo una correlación significativa se considera como factor asociado al desempeño profesional por los rasgos que presentan los trabajadores. Sabiendo que 1 es una correlación perfecta el análisis de hipótesis nos muestra una correlación por encima de la media con un 0,953, dándonos a conocer que el nivel de correlación es alto entre la primera dimensión de la variable gestión de los recursos humanos y esta se presenta de manera positiva, lo que quiere decir que a mayor Gestión de los Recursos Humanos existirá una mejora en el desempeño profesional de los docentes del I.S.E.P. Santa Rosa – Cusco 2017.

Para la tercera dimensión específica nos planteamos la hipótesis teórica y la de trabajo; siendo estas las siguientes:

Hi: La relación existente entre el componente liderazgo en el trabajo y el nivel de desempeño profesional es directa y significativa en los docentes del nivel superior del I.S.E.P. Santa Rosa - Cusco 2017

H0: No existe relación entre el componente liderazgo en el trabajo y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del I.S.E.P. Santa Rosa - Cusco 2017

Aplicando la correlación entre las variables de estudio con el estadístico de correlación de PEARSON obtenemos lo siguiente:

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
RRHH_TOTAL	52,0000	8,87596	24
RRHH_D3	14,8750	4,29674	24

### Correlations

		RRHH_TOTAL	RRHH_D3
RRHH_TOTAL	Pearson Correlation	1	,876**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	24	24
RRHH_D3	Pearson Correlation	,876**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	24	24

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### *Análisis:*

En un análisis entre el componente proceso de liderazgo en el trabajo y el Desempeño Profesional, por ser el valor de significancia asintótica menor que 0,05 extraída con la (R) de Pearson, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna que nos dice que la relación existente entre el componente liderazgo en el trabajo y el nivel de desempeño profesional es directa y significativa en los docentes del nivel superior del ISPE Santa Rosa - Cusco 2017; obteniendo una significancia asintótica del 0.000 en la correlación entre la Gestión del Recurso Humano teniendo una correlación significativa se considera como factor asociado al desempeño profesional por los rasgos que presentan los trabajadores. Sabiendo que 1 es una correlación perfecta el análisis de hipótesis nos muestra una correlación por encima de la media con un 0,876, dándonos a conocer que el nivel de correlación es alto entre la primera dimensión de la variable gestión de los recursos humanos y esta se presenta de manera positiva, lo que quiere decir que a mayor Gestión de los Recursos Humanos existirá una mejora en el desempeño profesional de los docentes del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017.

Para la cuarta dimensión específica se formula la hipótesis teórica y la de trabajo; siendo estas las siguientes:

Hi: La relación existente entre el componente de incentivos y el nivel de desempeño profesional es altamente significativa y positivo con el que cuentan los docentes del nivel superior del I.S.E.P. Santa Rosa - Cusco 2017

H0: No existe relación entre el componente de incentivos y el nivel de desempeño profesional con el que cuentan los docentes del nivel superior del I.S.E.P. Santa Rosa - Cusco 2017

Aplicando la correlación entre las variables de estudio con el estadístico de correlación de PEARSON obtenemos lo siguiente:

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
RRHH_TOTAL	52,0000	8,87596	24
RRHH_D4	2,1667	,38069	24

**Correlations**

		RRHH_TOTAL	RRHH_D4
RRHH_TOTAL	Pearson Correlation	1	,540**
	Sig. (2-tailed)		,006
	N	24	24
RRHH_D4	Pearson Correlation	,540**	1
	Sig. (2-tailed)	,006	
	N	24	24

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Análisis:**

En un análisis entre el componente de incentivos y el Desempeño Profesional, por ser el valor de significancia asintótica menor que 0,05 extraída con la (R) de Pearson, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna que nos dice que la relación existente entre el componente de incentivos y el nivel de desempeño profesional es altamente significativa y positivo con el que cuentan los docentes del nivel superior del ISPE Santa Rosa - Cusco 2017;

obteniendo una significancia asintótica del 0.006 en la correlación entre la Gestión del Recurso Humano teniendo una correlación significativa se considera como factor asociado al desempeño profesional por los rasgos que presentan los trabajadores. Sabiendo que 1 es una correlación perfecta el análisis de hipótesis nos muestra una correlación por encima de la media con un 0,540, dándonos a conocer que el nivel de correlación es alto entre la primera dimensión de la variable gestión de los recursos humanos y esta se presenta de manera positiva, lo que quiere decir que a mayor Gestión de los Recursos Humanos existirá una mejora en el desempeño profesional de los docentes del I.S.E.P. Santa Rosa – Cusco 2017.

Para la última dimensión específica nos planteamos la hipótesis teórica y la de trabajo; siendo estas las siguientes:

Hi: La relación existente entre el componente de trabajo de habilidades blandas y el nivel de desempeño profesional es directa y significativa en los docentes del nivel superior del I.S.E.P. Santa Rosa – Cusco 2017

H0: No existe relación entre el componente de trabajo de habilidades blandas y el nivel de desempeño profesional en los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017

Aplicando la correlación entre las variables de estudio con el estadístico de correlación de PEARSON obtenemos lo siguiente:

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
RRHH_TOTAL	52,0000	8,87596	24
RRHH_D5	6,0000	1,61515	24

#### Correlations

		RRHH_TOTAL	RRHH_D5
RRHH_TOTAL	Pearson Correlation	1	,822**
	Sig. (2-tailed)		,000

	N	24	24
	Pearson Correlation	,822**	1
RRHH_D5	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	24	24

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### **Análisis:**

En un análisis entre el componente de trabajo de habilidades blandas y el Desempeño Profesional, por ser el valor de significancia asintótica menor que 0,05 extraída con la (R) de Pearson, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna que nos dice que la relación existente entre el componente de trabajo de habilidades blandas y el nivel de desempeño profesional es directa y significativa en los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017; obteniendo una significancia asintótica del 0.000 en la correlación entre la Gestión del Recurso Humano teniendo una correlación significativa se considera como factor asociado al desempeño profesional por los rasgos que presentan los trabajadores. Sabiendo que 1 es una correlación perfecta el análisis de hipótesis nos muestra una correlación por encima de la media con un 0,822, dándonos a conocer que el nivel de correlación es alto entre la primera dimensión de la variable gestión de los recursos humanos y esta se presenta de manera positiva, lo que quiere decir que a mayor Gestión de los Recursos Humanos existirá una mejora en el desempeño profesional de los docentes del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017.

### **5.4. Discusión de resultados**

A continuación, se presenta el contraste de los resultados obtenidos con las hipótesis, teniendo en cuenta el marco teórico consignado en la investigación.

El presente trabajo tiene alto grado de validez ya que al ver los resultados obtenidos y al ser cotejados con las conclusiones de las autoras Amanda Arratia Beniscelli (2010), quien

afirma que, a la luz de la investigación, es posible indicar que la profesión docente es una profesión compleja que está profundamente determinada por fuerzas políticas y sociales. Los docentes son actores que pueden ser considerados sujetos de una comunidad educativa, encontrándose están insertos en un contexto, que le permite desenvolverse dentro de un marco determinado (pero no determinista) por ciertas condiciones materiales y sociales (que producen la satisfacción laboral) de trabajo, las que influirán en el desempeño de los docentes y, por tanto, sus resultados en las evaluaciones de desempeño realizadas por los órganos ejecutores; así mismo Juana Gricelda Ramos Apaza (2015), manifiesta que el liderazgo directivo repercute deficientemente en la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel de educación primaria; Es decir, que, sí influye el liderazgo directivo en la gestión educacional, debido a que concurren varios elementos del liderazgo directivo como: los estilos de liderazgo, tipos de liderazgo que imprimen los directores de las instituciones educativas estudiadas. Se puede afirmar que los recursos humanos y el desempeño profesional tienen alto nivel de correlación; lo que se puede apreciar en los resultados generales obtenidos; ya que se tiene en el análisis que la relación de información entre los datos obtenidos entre las variables de gestión de recursos humanos y el desempeño profesional (grafico N° 01) el porcentaje mayoritario (41.7%) contempla una población que manifiesta que existe una gestión de recursos humanos eficientemente con un desempeño profesional excelente, lo que nos quiere decir que a un mejor manejo de la gestión de los recursos humanos se puede potenciar el desempeño profesional de los docentes del ISEP santa Rosa. Esta información esta validada con la prueba de hipótesis realizada con una correlación por encima de la media con un 0,621, dándonos a conocer que el nivel de correlación es alta entre las variables y esta se presenta de manera positiva, lo que quiere decir que a mayor Gestión de los Recursos Humanos existirá una mejora en el desempeño profesional de los docentes del ISEP Santa Rosa – Cusco 2017, desde este análisis se puede afirmar que la hipótesis de trabajo esta validada la cual afirma que Existe una

correlación directamente proporcional entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño profesional de los docentes del nivel superior del ISEP Santa Rosa, siendo esto visto en el análisis de dispersión pudiendo apreciar que la direccionalidad es positiva, lo que se entiende que a mayor gestión de los recursos humanos que puede hacer la institución se puede conseguir una mayor eficiencia en el desempeño profesional de los docentes, ya que este es un factor sumamente importante para tener productividad en el marco de la calidad educativa, sabiendo que no solo los recursos físicos con los que cuenta una institución son los determinantes del éxito sino que la población trabajadora es la que permite el uso de tales recursos para conseguir logros de aprendizaje y el nivel superior esto está cotejado por la percepción de satisfacción de los mismos estudiantes durante su proceso de formación así como cuando son egresados y deben buscar un sitio donde laborar; es ahí donde más se dan cuenta que el desempeño profesional de sus docentes formadores ha permitido un desarrollo adecuado de sus capacidades profesionales y competencias adquiridas para su desenvolvimiento ético profesional en la carrera de educación.

Dicha información está sustentada en las teorías propuestas Según Mondy y Noe, (2005) sobre los recursos humanos afirmando que es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la gestión del recurso humano. Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere una gestión de recursos humanos eficaz. Las personas que manejan asuntos de recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, también Ivancevich, (2006) expone que la administración de recursos humanos es la administración eficaz de la gente en el trabajo. La administración de recursos humanos examina qué puede o debe hacerse para que los trabajadores sean más productivos y estén más satisfechos. Además, se ocupa específicamente de los programas que atañen a las personas: los empleados. La administración de recursos

humanos es la función de las organizaciones que facilita el mejor aprovechamiento de las personas (empleados) para alcanzar las metas de compañías e individuos. Haya o no haya en la empresa una función o departamento de recursos humanos, todos los gerentes deben interesarse en las personas. En cuanto al desempleo profesional se tiene como sustento actual el Marco de Buen Desempeño Docente, quien 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 y 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 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 una institución educativa como la que es el ISEP Santa Rosa.

## CONCLUSIONES

### ***Primera:***

La relación existente entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño profesional de los docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017 es alta ya que, el 75% del personal que labora en dicha institución encuentra que las acciones realizadas por la parte administrativa van de la mano con sus necesidades y para el desarrollo personal, demostrando que la gestión de la institución es eficiente y bien direccionada, generando al final un buen clima laboral, un óptimo uso de recursos y un servicio de calidad educativa alto.

### ***Segunda:***

Los docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017 perciben que la gestión de recursos humanos realizada por parte de la directiva de la institución en mención es eficaz, eficiente y pertinente, puesto que responde a las necesidades globales de ellos como los desarrolladores de la actividad pedagógica, además de mejorar el aspecto laboral entre pares y subordinados.

### ***Tercera:***

El nivel de desempeño profesional de los docentes del nivel superior del I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017 es alto, gracias a la participación, trabajo en equipo, excelente clima laboral y trato de que reciben por parte de sus pares como de la parte dirigencial – administrativa de la institución en mención.

***Cuarta:***

El proceso de reclutamiento por el que pasa el personal docente por el I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017, de acuerdo con las normas dadas por el Ministerio de Educación, influye significativamente en su desempeño profesional, lo cual se refleja en los resultados del monitoreo y acompañamiento pedagógico realizado, mejorando así el servicio de calidad educativa brindada a los estudiantes.

***Quinta:***

El proceso de inducción por el que pasa el personal docente por el I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017 influye significativamente en su desempeño profesional, principalmente en la productividad en la realización de las nuevas tareas, acciones y trabajos realizados por los docentes, tanto dentro como fuera de aula, es decir, en lo pedagógico y en lo documental – administrativo.

***Sexta:***

El liderazgo en el trabajo influye significativamente en el desempeño profesional del personal docente por el I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017, lo cual se refleja en el fomento de habilidades personales, sociales y técnicas en los docentes por parte del equipo directivo, lo cual apoya al perfeccionamiento del desempeño profesional de los docentes.

***Sétima:***

Los incentivos influyen significativamente en el desempeño profesional del personal docente por el I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017, lo cual se refleja mediante un plan de incentivos laborales el cual genera mejores niveles de motivación en los docentes, promoviendo el incremento de la productividad laboral en la elaboración y manejo de las sesiones de aprendizaje realizadas.

***Octava:***

Las habilidades blandas trabajadas por parte de la institución influyen significativamente en el desempeño profesional del personal docente por el I.S.E.P. “Santa Rosa” – Cusco 2017, lo cual se refleja en el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre pares, logrando una comunicación efectiva y el desarrollo de otras habilidades sociales que mejoran las relaciones laborales.

## SUGERENCIAS

Posterior al análisis de los resultados que inciden y aportan en la investigación, nos permitimos realizar las siguientes sugerencias que deben ser recogidas por las instituciones y autoridades responsables para la mejora de aquellas dimensiones que dieron conclusiones satisfactorias las cuales describimos a continuación:

**Primera:** A la dirección del I.S.E.P. “Santa Rosa” se le sugiere realizar una evaluación integral de la gestión de los recursos humanos para identificar las principales carencias y dificultades que influyen negativamente en el desempeño profesional de los docentes, así como el fomento del desarrollo de programas de convivencia institucional para que mejore las relaciones interpersonales desde un matiz de gestión del recurso humano y que para ello podría asumir este papel protagónico el departamento de marketing e imagen institucional.

**Segunda:** A la Dirección Regional de Educación del Cusco, a través de su Oficina Pedagógica y Desarrollo Humano, incluir en sus programas actividades que fomenten compartir experiencias exitosas de gestión institucional y eventos periódicos destinados a compartir y dotar a los trabajadores públicos de estrategias para lograr estándares de calidad cada vez más elevados.

**Tercera:** A la dirección del I.S.E.P. “Santa Rosa”, revisar, promover y desarrollar estrategias que permitan abarcar la totalidad de dimensiones que integran la gestión de recursos humanos, es decir, que se contemplen planes de incentivos, inducción, evaluación de procesos de reclutamiento, capacitaciones en habilidades blandas, etc.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arrien, J. (2009). *Situación actual y desafíos del procedimiento administrativo*.
- Aspa, J. (Febrero de 2016). *Harvard Deusto*. Obtenido de Las tres dimensiones de la gestión de Recursos Humanos: <https://www.harvard-deusto.com/las-tres-dimensiones-de-la-gestion-de-recursos-humanos>
- Bar, G. (1999). *Perfil y competencias del docente en el contexto institucional educativo*. Obtenido de <http://educacion.jalisco.gov.mx/consulta/>
- Barney, J. (1997). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, XVII, 99-120.
- Bayo, A. & Merino, J. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, 227-246.
- Big River. (13 de Febrero de 2017). *Big River*. Obtenido de Acciones disciplinarias en una empresa: <http://sistemaderh.com/acciones-disciplinarias-una-empresa/>
- Blanchard, K. & Hersey, P. (2014). *Modelo de Liderazgo Situacional*. Obtenido de <http://www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo-hersey-blanchard>
- Casassus, J. (2003). *La escuela y la (des) igualdad*. Chile: LOM.
- Cerda, H. (2005). *Elementos de la investigación*. Bogotá: El búho.
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano* (Décima ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2016). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). Madrid: Manole.

- Corimayhua, A. (2011). *Calidad de los servicios educativos y la satisfacción de los alumnos de los Colegios Adventistas de Lima*. Lima: UPeU.
- Cornejo y Redondo. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Cuellos, C. &. (2005). *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana*. República Dominicana: INTEC.
- Delannoy, F. (2001). *Profesionalismo Docente y Aseguramiento de la Calidad de la enseñanza*. Chile.
- Dessler, G. (2006). *Administración de recursos humanos* (Undécima ed.). México: McGraw-Hill.
- Ducci, M. (1997). *El Enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: formación basada en competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor.
- Eslava, E. (2008). Coaching en la gestión del capital humano. *Revista Visión Humana de Panamá* , 25-48.
- Feeney, B. (2001). Predictors of caregiving in adult Intimate relationships: An attachment theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology* , 211-234.
- Fernández, A. (2015). *EOI*. Obtenido de Recursos humanos / Compensación y beneficios: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/30/recursos-humanoscompensacion-y-beneficios/>
- Georgieva, K. (2018). La economista que rompió las fronteras de su mundo. (D. ". País", Entrevistador)
- Grant, R. (1991). The resource based theory of competitive advantage. *California Management*, 114-135.

- Hamilton. (1999). *Evaluación docente*. Obtenido de [http://www.geocities.ws/cne\\_magisterio/3/1.1.e\\_LuisBretel.htm#\\_ftn3](http://www.geocities.ws/cne_magisterio/3/1.1.e_LuisBretel.htm#_ftn3)
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. (2006). *Como gestionar la calidad de la formación*. México: McGraw-Hill.
- Jericó, P. (2011). *La nueva gestión del talento*. Madrid: Paidós.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. California: Harvard Business School.
- Lastras, S. (25 de Febrero de 2018). *SABA*. Obtenido de <https://audalialumesse.com/las-4-dimensiones-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Liu & Tucker. (2008 - 2004). *Diseño de investigación*.
- Lizano, K. & Umaña, M. (2008). La teoría de las inteligencias múltiples en la práctica docente . *Educare*, 135-149.
- Marín, M. & Teruel, P. (2004). *La imagen del profesor universitario*. Almería.
- Maslow, A. (1943 (2005)). *Una teoría sobre la motivación humana*. Madrid: Kairós.
- Minedu. (2012). Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED. *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2014). RSG N° 304-2014-MINEDU. *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima: Minedu.
- MINEDU. (2017). *Resolución de Secretaría General N° 075 - 2017*. Lima.
- Mondy, R & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: Pearson.
- Montenegro, I. (2005). *Evaluación del desempeño docente*. Colombia: Magisterio.

- Moreno, J. (2009). *Gestión por competencia laboral* (Quinta ed.). Guatemala: INTECAP.
- Naranjo, A. (1 de Febrero de 2007). *Gestiopolis*.
- OIT. (1997). *Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas*.  
Montevideo: Cinterfor. Obtenido de [https://www.oei.es/historico/etp/formacion\\_basada\\_competencia\\_laboral](https://www.oei.es/historico/etp/formacion_basada_competencia_laboral)
- Pensore, E. (1959 (2013)). *The theory of the growth of the firm*. Fine Books.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource – Base View.  
*Strategic Management Journal, III*, 179-191.
- PISA. (2016). *América Latina en PISA*. Obtenido de <https://www.iadb.org/es/sectores/educacion/america-latina-y-el-caribe-en-pisa/home>
- Poblete, M. & Villa, A. (2007). *Aprendizaje basado en competencias*. Madrid: Universidad de Navarra.
- Prahalad, C. & Hamel, G. . (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Macat.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). Business Review.
- Quality Consultants. (2003). *Análisis y descripción de puestos en EE.UU.* Obtenido de <http://www.quality-consultant.com/gerentica0071.htm>
- Ramon, E. (2008). *Gestiopolis*. Obtenido de Los incentivos y la motivación laboral: <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
- RRHH-web.com. (2018). *RRHH-web.com*. Obtenido de Reclutamiento y selección de personal: <https://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>
- Sappiens. (2019). *sappiens.com*. Obtenido de El liderazgo eficiente en los recursos humanos: [http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Liderar\\_la\\_Empresa/El\\_liderazgo\\_e](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Liderar_la_Empresa/El_liderazgo_e)

ficiente\_de\_los\_recurso\_s\_humanos\_/2CEAD2F4198B7B8641256B65003B8629!open  
document

Shamali, K. (2001). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Losada.

Stegmann, Z. (2014). *Working Memory Skills and Educational Attainment*. Obtenido de  
<https://psycnet.apa.org/record/2004-10729-001>

UNED. (2015). *Psicología de las organizaciones*. Obtenido de  
<https://www.studocu.com/es/document/uned/psicologia-de-las-organizaciones/resumenes/psicologia-de-las-organizaciones/2494716/view>

Uribe, M. & Celis, M. (2012). *Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo*.  
Chile: Santiagos.

Valdés, H. (2001). *La evaluación del desempeño docente*. Cuba: Instituto Central de Ciencias  
Pedagógicas de la República de Cuba. Obtenido de  
[http://www.opech.cl/bibliografico/calidad\\_equidad/Valdes%20-%20Evaluacion%20del%20desempeno%20del%20docente.pdf](http://www.opech.cl/bibliografico/calidad_equidad/Valdes%20-%20Evaluacion%20del%20desempeno%20del%20docente.pdf)

Vargas, L. (2000). *De las virtudes laborales a las competencias clave*. Colombia: Elopi.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*,  
V(2), 171-180.

Woods, B. (2002). *El reclutamiento de personal tradicional y la nueva tecnología*. México:  
McGraw-Hill.

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

### CUESTONARIO DE ENCUESTA

Señor Docente, el presente cuestionario tiene el propósito de la recolección de datos respecto a la gestión de los recursos humanos del ISEP “Santa Rosa” – del Cusco; forma parte de un trabajo de investigación, solicito su sinceridad y honestidad en las respuestas ya que hay correctas ni incorrectas todas son válidas.

Gracias.

Indicaciones: Marque con un aspa (X) las preguntas que se les presenta. El cuestionario es anónimo. Responde con sinceridad. Gracias.

#### Normas de convocatoria:

Datos personales:

Condiciones laborales: Nombrado (....) Contratado (.....)

Tiempo se servicio en el nivel superior:..... Edad:.....

Especialidad: ..... Sexo:.....

1. Está de acuerdo con las normas de contratación que ha estipulado el MINEDU. Para la selección de personal en el ISEP “Santa Rosa”
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) Parcialmente de acuerdo
  - c) En desacuerdo
  - d) Totalmente en desacuerdo¿Por qué? \_\_\_\_\_
  
2. La difusión de convocatoria que se realizó por los diferentes medios de comunicación (Radiales, televisivos, página web, periódicos, etc.) que efectiva.
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) Parcialmente de acuerdo
  - c) En desacuerdo
  - d) Totalmente en desacuerdo¿Por qué? \_\_\_\_\_
  
3. Está de acuerdo que las preguntas realizadas durante entrevista en función al perfil docente. (Preparación profesional, características personales, experiencia)
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) Parcialmente de acuerdo
  - c) En desacuerdo
  - d) Totalmente en desacuerdo

4. La clase modelo que desarrollo usted; ha sido de su especialidad.
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) Parcialmente de acuerdo
  - c) En desacuerdo
  - d) Totalmente en desacuerdo
  
5. Siente que la estrategia de reclutamiento del presente año ha logrado reconocer todas las potencialidades de un profesional de manera objetiva.
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) Parcialmente en acuerdo
  - c) En desacuerdo
  - d) Totalmente en desacuerdo
  
6. Considera que existió transparencia durante el proceso de selección del personal.
  - a) Totalmente.
  - b) Parcialmente.
  - c) En desacuerdo
  - d) Desconozco.
  
7. Recibí apoyo de colegas para cumplir responsabilidades académicas.
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Raras veces
  - d) Nunca
  
8. Acudes algún directivo para la elaboración de sílabos, sesiones de aprendizajes, procesos de evaluación.
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Raras veces
  - d) Nunca
  
9. El directivo acompaña los procesos pedagógicos.
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Raras veces
  - d) Nunca
  
10. El directivo verifica los resultados de los procesos pedagógicos en función a la evaluación de desempeño que se la hace.
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Raras veces
  - d) Nunca

11. Recibió algún reconocimiento por la labor desempeñada durante el año.
- a) Siempre.
  - b) Casi siempre.
  - c) A veces.
  - d) Nunca.
12. Las capacitaciones recibidas fortalecen su desempeño profesional.
- a) Totalmente
  - b) Bastante
  - c) Poca
  - d) Nada mejor.
13. Usted ha recibido capacitaciones en temas de gestión pedagógica durante el presente año.
- a) Bastante.
  - b) Pocas veces.
  - c) Casi nunca.
  - d) Nunca.
  - e) Desconozco.
14. Asistió alguna pasantía que la institución gestiona.
- a) Si asistí.
  - b) No asistí.
  - c) No gestiona
  - d) Desconozco
15. Tuvo alguna trascendencia laboral y/o personal la pasantía realizada.
- a) Siempre.
  - b) A veces.
  - c) Rara vez.
  - d) Nunca.
16. La institución brinda las facilidades para la ejecución de las propuestas pedagógicas curriculares y no curriculares, previo una planificación.
- a) Siempre.
  - b) A veces.
  - c) Rara vez.
  - d) Nunca.
17. Recibió amonestación verbal durante el año, por no cumplir con alguna tarea y responsabilidades asignada.
- a) Siempre.
  - b) A veces.
  - c) Rara vez.
  - d) Nunca.

18. ¿Recibió algún memorándum de sanción durante este año?
- a) Siempre.
  - b) A veces.
  - c) Rara vez.
  - d) Nunca.
19. La institución promueve espacios sociales, culturales y de reflexión para fortalecer las relaciones interpersonales.
- a) Siempre.
  - b) A veces.
  - c) Rara vez.
  - d) Nunca.
20. La institución brinda talleres de motivación, auto estima, inteligencia emocional etc.
- a) Siempre.
  - b) A veces.
  - c) Rara vez.
  - d) Nunca.
21. La relación de usted con sus colegas es armónica y positiva.
- a) Siempre.
  - b) A veces.
  - c) Rara vez.
  - d) Nunca.
22. Cuando se genera un comité de trabajo usted prefiere trabajar:
- a) En equipo.
  - b) En grupos sin ninguna preferencia
  - c) En grupos por afinidad
  - d) Individualmente.

## ANEXO N° 02

### NOMBRE DEL PROYECTO:

#### “IMPLEMENTACIÓN DE ESPACIOS DE ESTUDIO E INVESTIGACIÓN PARA DOCENTES DEL NIVEL SUPERIOR EN EL IESP SANTA ROSA - CUSCO”

### I. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA ABORDADA.

La gestión del talento humano en las instituciones educativas particulares y públicas, hoy en día se encuentra descuidada a causa de la ponderación del conocimiento y desarrollo de capacidades cognitivas y han dejado de lado los otros aspectos que componen no solo a los estudiantes sino que son parte viva de los mismos maestros, la desmotivación laboral siempre se ha dicho que es el salario, lo cual no es tan verdadero ya que en muchas ocasiones se ha visto a docentes mal pagados con prácticas pedagógicas sobresalientes, se cree que mucho hace la gestión del talento o valoración de este en los maestros tanto en nivel de EBR, Superior ya sea universitaria y no universitaria, siendo este capital humano el que posibilite un posicionamiento o decaída de cada institución educativa, no solo es importante tener maestros bien pagados; sino también es tener docentes motivados y estimulados para que se comprometan con el trabajo institucional, compartiendo sus experiencias, habilidades y conocimientos, logrando así los objetivos propuestos por cada Institución educativa.

### II. OBJETIVOS DEL PROYECTO.

#### 2.1. OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar espacios para el intercambio de experiencias laborales e investigación para el desarrollo de buenas prácticas educativas con estrategias y metodología apropiada.

#### 2.2. OBJETIVO ESPECIFICO.

**O.E 1.** Crear círculos de estudio por especialidad, donde los maestros tengan la posibilidad de profundizar temas de interés de nuestros alumnos, los cuales se evidencien en artículos de opinión.

**O.E.2** Crear círculos de investigación los cuales se evidencien en artículos científicos.

**O.E.3** Sistematización de experiencias exitosas en las prácticas educativas en cuanto al trabajo pedagógico y la alimentación de procesos de investigación formativa mediante mecanismos de difusión interna y externa.

### III. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

El fundamento principal del trabajo es consolidar a nivel institucional mecanismos de trabajo coordinado mediante círculos de interaprendizaje y de intercambio de experiencias que permitan mejorar la práctica educativa y la metodología de trabajo.

La actitud investigadora del docente es permanente a partir de actividades de lectura y espacios de intercambio de experiencias de los diversos resultados de trabajos individuales y colectivos, los que deben de ser sistematizados en reuniones y acciones de interacción interdisciplinario

de los docentes, lo que posibilite profundizar los diferentes enfoques, niveles y diseños de investigación, que permitan acceder a espacios de profundización

Dentro del Proyecto Educativo Nacional al 2021 hace referencia en sus objetivos estrategias 2 y 3 que los estudiantes logren aprendizajes pertinentes y de calidad, así mismo hace referencia a que los maestros deben estar bien preparados para ejercer profesionalmente la docencia, por ello los maestros debemos tener espacios de socialización de nuestra labor educativa, sobre nuestra experiencia e investigaciones, porque esto contribuye al desarrollo de la sociedad, incentivando a los docentes a ser más críticos, reflexivos, proactivos, etc. para poder estar a la vanguardia frente a los cambios que vienen ocurriendo en nuestra sociedad, donde las estrategias, recursos, metodologías, van quedando obsoletas frente a las demandas de nuestros estudiantes como futuros docentes.

Para poder formar alumnos acordes al nuevo perfil del estudiante del nivel superior, que sean capaces de insertarse con facilidad en el ámbito laboral.

#### **IV. BREVE TEORÍA SUSTANTIVA DEL PROYECTO**

##### **A. BUENAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS**

Las buenas prácticas docentes permiten no solo poder compartir lo que sabemos, si no aprender de otros maestros nuevas actividades, nuevas estrategias y nuevas metodologías que nos ayuden a mejorar la actividad cotidiana de la enseñanza y nos ayuden a promover aprendizajes de calidad.

Queremos compartir nuestra experiencia con aquellas instituciones educativas interesadas en iniciar procesos de cambio o innovación en la escuela - a través de la reflexión conjunta - sobre algún aspecto del currículum o para resolver una problemática común. (Jiménes C.A)

##### **- LOS DOCENTES COMO AGENTES DE CAMBIO**

Sabemos que los docentes son los actores principales en la educación de los estudiantes, y estos forman parte muy importante en los procesos de innovación y formación, son personas esenciales llenas de conocimientos con sus propias ideas y pensamientos.

Y aunque la innovación o el cambio no es un problema o responsabilidad exclusiva de los maestros, es importante que ellos puedan expresar sus necesidades y propuestas de solución de manera permanente y que tengan la oportunidad de reflexionar de manera individual y colectiva, atendiendo así a los problemas que se les presentan cotidianamente (Fierro, 2001).

Algunos estudios que investigan sobre la colaboración entre docentes, ya sea para determinar cómo se conceptualiza ésta (Vance, 2001; Durán, 2001) o para atender problemáticas educativas específicas (Arnaiz y cols., 1999; Gross y Kientz, 1999; Williams, Prestage y Bedward, 2001; Muñoz, Quintero y Munévar, 2002; Arbaugh, 2003), han llegado a las siguientes conclusiones:

- La colaboración se ha considerado más para situaciones de inclusión de alumnos con necesidades educativas especiales, que para el trabajo en el aula regular.

- El trabajo cooperativo entre profesionales es entendido más en la teoría que en la práctica.
- El tiempo es uno de los obstáculos para la relación académica entre profesores, aunque lo son también la existencia de sentimientos de amenaza y temor, así como los valores y costumbres.
- Es importante reconocer a la colaboración como una forma de enriquecimiento mutuo.
- Mediante la colaboración entre diversos profesionales es posible desarrollar habilidades y nuevos programas.
- Se señala a la colaboración entre profesionales como una estrategia de cambio de las creencias, sentimientos y opiniones ante la diversidad.

La reflexión crítica conduce también a la confrontación de las ideas, los conocimientos y las convicciones propios con las ideas y convicciones de otros que también tienen que ver con el campo de la educación. Un maestro que reflexiona críticamente sobre su práctica no puede mantenerse al margen de las ideas, los conceptos y las experiencias educativas de otros. (Fierro C, 2003)

El diálogo reflexivo y crítico es para los docentes una oportunidad para el cambio y mejora de la educación, da la oportunidad de intercambiar ideas, saberes y experiencias, permite al maestro la capacidad de reflexionar sobre su práctica docente y reelaborarla, le permite al maestro hacer nuevas interpretaciones de su labor docente.

## V. MATRIZ DE COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO DESARROLLADOS CON EL PROYECTO.

<b>Dominio</b>	<b>Competencias</b>	<b>Desempeños</b>
2.Socio comunitario	2.2. Promueve con liderazgo acciones solidarias y de emprendimiento en la comunidad para el buen vivir y el desarrollo sostenible	Emprende proyectos innovadores, acciones solidarias o de responsabilidad social orientadas a la sostenibilidad a partir de las potencialidades, necesidades y características de su entorno sociocultural y ambiental para aportar al buen vivir.
3. Profesional Pedagógico	3.1. Investiga de manera ética la problemática socio – educativa de su contexto, incorporando su cultura y experiencia pedagógica para generar conocimiento, plantear alternativas de solución innovadoras y tomar decisiones que contribuyan a mejorar la calidad del	Sistematiza información de documentos, investigaciones, bibliografía y fuentes (orales, escritas y digitales) válidas y confiables, para sustentar su proceso investigativo.
		Evalúa su práctica pedagógica en el marco de teorías, enfoques, metodologías, contexto cultural e instrumentos pertinentes, para plantear investigaciones orientadas a la generación de conocimiento y mejora de su desempeño.
		Desarrolla procesos de investigación educativa con ética para generar conocimiento y proyectos de innovación pedagógica orientados a la mejora de la calidad del servicio educativo.

	servicio educativo.	Utiliza las lecciones aprendidas de su investigación para la mejora de su práctica pedagógica.
		Difunde los resultados válidos y confiables de su investigación para ser considerados en futuras intervenciones pedagógicas y en la toma de decisiones que contribuyan a mejorar la calidad del servicio educativo.

## VI. OPERACIONALIZACION DE LAS DIMESNIONES

<b>SESION DE INTERAPRENDIZAJE - DOCENTES</b>		N° 01	TIEMPO: 1h, 30min
<b>Dominio</b>	<b>Competencias</b>	<b>Desempeños</b>	<b>Producto</b>
2.Socio comunitario	2.2. Promueve con liderazgo acciones solidarias y de emprendimiento en la comunidad para el buen vivir y el desarrollo sostenible	Emprende proyectos innovadores, acciones solidarias o de responsabilidad social orientadas a la sostenibilidad a partir de las potencialidades, necesidades y características de su entorno sociocultural y ambiental para aportar al buen vivir.	Sílabos, Proyectos innovadores.
<b>Técnica de la sesión de interaprendizaje</b>		Estudio de casos.	
<b>ESTRATEGIAS DE INTERAPRENDIZAJES</b>		<b>SECUENCIAS</b>	<b>MATERIALES</b>
<b>Inicio</b>		Saludo a la sesión. Dar a conocer a los participantes el propósito de la sesión. Se comunicará a los docentes, hoy se tomará acciones para mejorar el nivel nutricional de nuestros estudiantes, basándonos en nuestras conocimientos y experiencias reales. Caso 1: se expondrá el caso de un estudiante con desbalances alimenticios. Los docentes reflexionan y dan sus apreciaciones de manera precisa. Conflictos cognitivos. ¿Consideramos importante la salud de nuestros estudiantes? (las respuestas se tienen que fundamentar) ¿Cuál es nuestro nivel de conocimiento sobre una alimentación balanceada? ¿Qué acciones pertinentes y viables ejecutaríamos para mejorar el nivel	Posit Plumones Pizarras inteligentes

	nutricional de la toda la comunidad educativa?	
<b>Desarrollo</b>	Los docentes se preparan para recibir una charla sobre “Nutrición”, por un especialista en la SALUD. Trabajos grupales: en grupos de trabajo los docentes responden a las interrogantes planteadas inicialmente. Socialización: cada coordinador de grupo plantea sus propuestas, se genera un debate sobre las respuestas. Al finalizar se tendrá las propuestas planteadas para la mejora y ejecución de las acciones.	
<b>cierre</b>	Los docentes comparten la experiencia del trabajo realizado expresando su sentir y sus compromisos que tiene que ser evidenciados.	

## **VII. RELEVANCIA DEL PROYECTO.**

El trabajo cobra mayor relevancia hoy en día ya que los docentes de nivel superior han seguido formación de posgrado en diferentes instituciones que les han dado pistas o caminos diversos para un trabajo en nivel superior, teniendo muchas experiencias exitosas y habiendo validado no solo estrategias, instrumentos sino también ciertos procedimientos para generar aprendizajes significativos. Hoy es necesario trabajar institucionalmente viendo la meta de formación de estudiantes de formación inicial docente que debe estar en función a un enfoque que lo permita desarrollar todas sus capacidades de manera óptima, por lo que los docentes debemos coordinar acciones y compartir información que tenemos para ser cada vez más eficientes en el trabajo.

## **VIII. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA INNOVACIÓN QUE SE QUIERE LOGRAR.**

Conformar comité central de información, donde se recopile toda la información e investigaciones de nuestros círculos de estudio, que se verán reflejados en una revista de innovación científica.

La pretende recopilar aportes de otras instituciones del nivel superior, para compartir las buenas e innovadoras prácticas docentes y; hacer extensivo el proyecto de innovación y desarrollo a otras instituciones similares.

## IX. BENEFICIARIOS.

Toda la comunidad educativa:

Tipos de beneficiarios	Beneficiarios					
Beneficiarios directos	Directivos		Docentes		Estudiantes	
Beneficiarios indirectos	Padres de familia			Sociedad civil		

## X. MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD.

Directivos: Propiciar los espacios de interaprendizaje mediante la distribución de espacios físico y de tiempo.

Docentes: Trabajo en círculos de estudio y predisposición para el trabajo

Estudiantes: Participación y colaboración en los círculos de estudio.

Especialista del MINEDU: Seguimiento y evaluación del proyecto.

## XI. SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO.

Plan de mejora que responde a los estándares de acreditación en relación a un trabajo académico pertinente y con metodología adecuada

## XII. DISEÑO DE PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO (CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES)

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																					
	Meses	Diciembre 2018		Marzo 2019		Abril 2019		Mayo 2019		Junio 2019		Julio 2019		Agosto 2019		Setiembre 2019		Octubre 2019		Noviembre 2019		Diciembre 2019
	Semanas	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1
Difusión del proyecto			■	■																		
Conformación del comité de recopilación de información				■																		
Capacitación sobre conformación de círculos				■	■																	
Conformación de círculos de estudio						■																
Conformación de círculos de investigación								■														
Sesiones de círculos								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■



## **XV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

Fierro, E. C. (2001). Nuevas perspectivas sobre la gestión escolar. Una mirada inspirada en Paulo Freire. *Revista Educación y Cultura*. No. 3, octubre–marzo.

Fierro C, Fortoul B, Rosas L (2003) *Tranformando la práctica docente*, Mexico

Jiménez, C. A. y Jiménez, E.: *Colaboración entre docentes para promover el aprendizaje-* *Revista Iberoamericana de Educación* (ISSN: 1681-5653)

## ANEXO N° 03

### INSTRUMENTO N° 1:

#### FICHA DE OBSERVACIÓN AL DOCENTE FORMADOR EN EL AULA

##### A. Ficha técnica:

- Nombre original: Ficha de Monitoreo Docente
- Autor: I.S.P.E. “Santa Rosa”
- Procedencia: Ministerio de Educación DIFOID
- Administración: Individual o en Pares
- Duración: 90 minutos – 2 Horas pedagógicas.
- Finalidad: Evaluar el desempeño docente en el Proceso de Enseñanza
- Confiabilidad para la población estudiada:  $\alpha = 0.881$  –Confiabilidad muy Alta- (Estadístico aplicado el año 2017)
- Baremos: Las puntuaciones se obtienen de convertir los puntajes directos.
  - Igual o mayor A 88 (88-116) : Cumple criterios idóneamente.
  - Entre 59 – 87 : Cumple criterios satisfactoriamente.
  - Entre 30 – 58 : Cumple criterios insatisfactoriamente.
  - Igual o menores a 29 : No Cumple los criterios.

##### B. Descripción del instrumento

Es un cuestionario que consta de 29 ítems distribuidos en 4 aspectos relacionados al desempeño docente. Cada reactivo es contestado con una escala de Likert de 4 puntos: Excelente (4), Bueno (3), Regular (2) y Deficiente (1).

##### C. Descripción del procedimiento de aplicación

La aplicación se realizó en un ambiente académico y al ser una observación en aula, una vez que los evaluados se encontraron en actividad de desarrollo de sus sesiones de

aprendizaje se procedió al llenado de la ficha de monitoreo el cual fue acompañado de un cuaderno de campo para no dejar de registrar ninguna información que sea relevante para el trabajo de investigación. En el momento de la aplicación el evaluador toma posición neutral y su función es registrar la información tal como se presenta sin dar en el momento juicios de valor.

#### *D. Descripción del proceso de calificación e interpretación de resultados*

La calificación fue automática tras el llenado del cuestionario, pues al ser este computarizado no hubo necesidad de realizar una calificación manual. Las puntuaciones se obtienen de convertir los puntajes directos en percentiles y de acuerdo con los baremos del instrumento.

Para la interpretación de los resultados se ha elaborado un presente cuadro de rangos (sustento teórico)

Tabla 10  
Cuadro de rangos

Categoría niveles	Intervalo porcentual (si)	Descripción cualitativa
Desempeño profesional eficiente	75% a 100%	Se observa que el personal que labora en la institución posee un desempeño excelente, estas personas no solo cuentan con destrezas personales dentro del campo laboral; sino también con las capacidades profesionales bien consolidadas; se le nota que está muy motivado y entusiasmado para participar.
Desempeño profesional adecuado	51% a 75%	Se observa que el personal que labora en la institución posee un desempeño dentro de los parámetros requeridos, estas personas no solo cuentan con destrezas personales dentro del campo laboral; sino también con las capacidades profesionales adecuadas; se le nota que está motivado.
Desempeño profesional con carencias	26% a 50%	Se observa que el personal que labora en la institución posee un desempeño con carencias, los docentes presentan algunas carencias en cuanto a la frecuencia con que motivan a los estudiantes en sus sesiones de

Desempeño deficiente	0% a 25%	aprendizaje, lo cual no contribuye con alcanzar adecuadamente los criterios de desempeño. Se observa que el personal que labora en la institución posee un desempeño deficiente, estas personas no cuentan con destrezas personales requeridas dentro del campo laboral; sus capacidades profesionales no están consolidadas; se le nota que le falta motivación para participar.
----------------------	----------	--

Fuente: Elaboración propia

### *E. Análisis de fiabilidad del instrumento N° 01 para la población estudiada*

Se realizó el análisis de fiabilidad, para conocer la confiabilidad del instrumento la cual nos permite saber si las preguntas de la prueba miden realmente lo que pretenden medir en nuestra población de estudios y, consecuentemente si los baremos logrados con ellas resultan confiables o fiables en otra población. El instrumento de monitoreo se tomó tal como la institución educativa lo ha realizado haciendo algunas especificaciones para que responda a investigación; fue adaptado por el autor de la Investigación.

Sin embargo, la población con la que se trabajó, fueron docentes que enseñaban en el II y IV semestre de la especialidad Secundaria, quienes representan a una población diferente y se hizo necesario el análisis de fiabilidad. Para calcular la fiabilidad se usó el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual “se interpreta como el promedio de la correlación entre los reactivos que constituyen una prueba” (Alarcón, 2008). Los resultados se interpretan de acuerdo con el siguiente cuadro:

Tabla 11  
Tabla de castaño

<i>Rangos</i>	<i>Magnitud</i>
0,01 a 0,20	Muy baja
0,21 a 0,40	Baja
0,41 a 0,60	Moderada
0,61 a 0,80	Alta
0,8 a 1	Muy alta

Fuente: Tomado de Ruiz Bolívar (2002) y Pallella y Martins (2003)

Los resultados del Alfa de Cronbach del instrumento aplicado a la población de docentes de la prueba piloto, docentes de la especialidad secundaria que enseñan en el II y IV semestre en el ISEP Santa Rosa, los cuales fueron los siguientes:

*Análisis de la fiabilidad del instrumento ficha de observación al docente formador en el aula para la población estudiada*

Tabla 12  
Alfa de Cronbach

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N° de elementos</i>
0,831	24

Fuente: Elaboración propia - 2017

De acuerdo a la Tabla de Castaño, toda vez que el puntaje del Alfa de Cronbach es mayor a 0,80 y menor que 1, la confiabilidad resulta muy alta, pues nuestros resultados arrojan un puntaje de 0,831, lo que significa que nuestro instrumento mide realmente lo que pretende medir en nuestra población de investigación en un nivel muy alto de confiabilidad, lo que implica que cumplimos con los estándares de la APA, que establecen que sólo los instrumentos con confiabilidad muy alta son utilizables.

## ANEXO N° 04

### INSTRUMENTO N° 2:

#### CUESTIONARIO DE VALORACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL I.S.E.P. “SANTA ROSA” – CUSCO 2017

##### A. Ficha técnica

- *Nombre de la prueba:* Cuestionario de valoración de la Gestión de los recursos humanos.
- *Autora:* Br. Livia Jenny Patiño Cama
- *Procedencia:* ISPE Santa Rosa - Cuco
- *Año de edición:* 2017
- *Administración:* Individual
- *Ámbito de aplicación:* Docentes de aula tanto nombrados como contratados
- *Tiempo de duración:* 20 Minutos
- *Puntuación:* Calificación manual
- *Significación:* Mide los niveles de satisfacción de la gestión de los recursos humanos que brinda el ISEP Santa Rosa
- *Áreas de evaluación:* Recursos Humanos
- *Usos:* Educacional
- *Materiales:* Cuestionario que contiene 22 Ítems.

##### B. Descripción del cuestionario

Consta de 22 preguntas que recogió fundamentalmente información de la satisfacción sobre la gestión de los recursos humanos en los docentes de formación inicial docente como carrera profesional en el ISEP Santa Rosa. Que está conformada por las siguientes respuestas múltiples como: Totalmente de acuerdo (4), Parcialmente de Acuerdo (3), En Desacuerdo (2) y Totalmente en Desacuerdo (1), entre otras escalas: Siempre (4), A veces (3), Rara Vez (2) y Nunca (1) y entre otros con la misma representación escalar y numérica.

El instrumento consta de cinco dimensiones: Proceso de admisión, Proceso de reclutamiento, liderazgo de trabajo, incentivos y beneficios y desarrollo de habilidades blandas. Estos elementos son evaluados mediante la opinión de los docentes al responder reactivos que nos dan a conocer sobre la opinión de los mismos de manera objetiva y certera.

**Baremos:** Las puntuaciones se obtienen de convertir los puntajes directos en percentiles:

- Igual o mayor a 67 a 88 : Eficiente / Siempre
- Entre 45 a 66 : Adecuado / A veces
- Entre 23 a 44 : Con carencias / Rara vez
- Igual o menores a 22 : Deficiente / Nunca

### C. Descripción del proceso de calificación e interpretación de resultados

La calificación fue automática tras el llenado del cuestionario, pues al ser este computarizado no hubo necesidad de realizar una calificación manual. Las puntuaciones se obtienen de convertir los puntajes directos en percentiles y de acuerdo con los baremos del instrumento.

Para la interpretación de los resultados se ha elaborado un presente cuadro de rangos

Tabla 13  
Cuadro de rangos

<i>Categoría niveles</i>	<i>Intervalo porcentual (si)</i>	<i>Descripción cualitativa</i>
Gestión de los RR HH deficiente	0% a 25%	Se aprecia que la gestión de los recursos se da con carencias, que no se posee capacidades de relacionarse
Gestión de los RR HH con algunas Carencias	26% a 50%	Se aprecia que la gestión de los recursos se da con algunas carencias, se cuenta con capacidades de relacionarse, pero aún no se hallan consolidadas y el trabajo en equipo existe, pero no es del todo claro ni coordinado.

Gestión de los RR HH eficiente	51% a 75%	Se aprecia que la gestión de los recursos se da de manera adecuada, se cuenta con capacidades de relacionarse consolidadas y el trabajo en equipo existe siendo de alguna medida coordinado y con propósitos institucionales
Gestión de los RR HH excelente	76% a 100%	Se aprecia que la gestión de los recursos se da de manera Excelente, se cuenta con capacidades de relacionarse bien desarrolladas y consolidadas y el trabajo en equipo existe coordinado y con propósitos institucionales

Fuente: Elaboración propia

#### *D. Análisis de fiabilidad del instrumento n° 02 para la población estudiada*

Se realizó el análisis de fiabilidad, para conocer la confiabilidad del instrumento la cual nos permite saber si las preguntas de la prueba miden realmente lo que pretenden medir en nuestra población de estudios y, consecuentemente si los baremos logrados con ellas resultan confiables o fiables en otra población. El instrumento de gestión de los recursos humanos fue elaborado en función a la investigación y los estándares de evaluación de los procesos de acreditación de Institutos de educación superior.

Sin embargo, la población con la que se trabajó, el proceso de validación fue con los mismos docentes usando los resultados hallados, y se hizo necesario el análisis de fiabilidad. Para calcular la fiabilidad se usó el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual “se interpreta como el promedio de la correlación entre los reactivos que constituyen una prueba” (Alarcón, 2008).

Los resultados se interpretan de acuerdo con el siguiente cuadro:

Tabla de castaño

Rangos	Magnitud
0,01 a 0,20	Muy baja
0,21 a 0,40	Baja
0,41 a 0,60	Moderada
0,61 a 0,80	Alta
0,8 a 1	Muy alta

Fuente: Tomado de Ruiz Bolívar (2002) y Pallela y Martins (2003).

### *E. Confiabilidad*

Se realizó la confiabilidad en 24 docentes, obteniendo un coeficiente de confiabilidad del instrumento del Alfa de Cronbach que mide la consistencia interna arrojando un coeficiente total de 0,808, que es valorado como alto y consistente.

El siguiente cuadro muestra los resultados al utilizar los datos para el análisis de confiabilidad electrónicamente por medio del programa SPSS en su versión 20.

### *F. Análisis de la fiabilidad del instrumento de ficha de opinión sobre cumplimiento del programa de estudio para la población estudiada*

Tabla 14  
Alfa de Cronbach

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
0,808	24

Fuente: Elaboración propia – 2017

De acuerdo a la Tabla de Castaño, toda vez que el puntaje del Alfa de Cronbach es mayor a 0,80 y menor que 1, la confiabilidad resulta muy alta, pues nuestros resultados arrojan un puntaje de 0,808, lo que significa que nuestro instrumento mide realmente lo que pretende medir en nuestra población de investigación en un nivel muy alto de confiabilidad, lo que implica que cumplimos con los estándares de la APA, que establecen que sólo los instrumentos con confiabilidad muy alta son utilizables.

ANEXO N° 05

EJEMPLO INSTRUMENTO N° 1



**DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN CUSCO**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO**  
**"SANTA ROSA"**  
R.S.N° 084-SI-ED-1942. RENUEVA D.S.N° 09-94-ED-1994.



**ACREDITADO: R.N°119-2016-SINEACE/CDAH-P REVALIDADO RDN°264-2016-MINEDU/VMGP/DIGEDD/DIFOID**  
**"75 AÑOS FORMANDO DIAMANTES"**

---

**"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"**

**FICHA DE OBSERVACIÓN AL DOCENTE FORMADOR EN EL AULA - 2017 I - II**

**I. DATOS GENERALES:**

APELLIDOS Y NOMBRES DEL DOCENTE: Juan Manuel Dongo Gallo  
 AREA: Psicología TEMA: Concepto de Aprendizaje  
 ESPECIALIDAD: Educación Inicial CICLO: II-A SEMESTRE: 2017 - II  
 DOCENTE ACOMPAÑANTE: Ruth Muñoz Medina  
 FECHA: 8-10-09-17 HORA: 7:45 a 9:28

**DOCUMENTOS QUE PRESENTA EL DOCENTE:**

	FÍSICO	VIRTUAL
SILABO	x	
PLAN DE SESIÓN DE APRENDIZAJE	x	
REGISTRO DE ASISTENCIA Y EVALUACIÓN		
PORTAFOLIO DOCENTE		

**ESCALA VALORATIVA**

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
4	3	2	1

**II. PLANIFICACIÓN:**

	4	3	2	1
2.1 Cuenta con el plan de sesión de aprendizaje <i>coherentemente</i> estructurado.		x		
2.2 El plan de sesión de aprendizaje está en relación con la programación del sílabo.	x			
2.3 El proceso didáctico orienta el desarrollo de los criterios de desempeño programados.		x		
2.4 Planifica la evaluación en forma coherente con los propósitos y procesos del sistema de evaluación institucional.		x		
2.5 Los indicadores propuestos, permiten verificar el desarrollo de los criterios de desempeño.	x			
2.6 Plantea estrategias metodológicas coherentes con el nivel superior.		x		
2.7 Prevé el uso de recursos materiales pertinentes al desarrollo de los criterios de desempeño.		x		
2.8 Prevé el uso de las Tics para el desarrollo de la sesión de aprendizaje				
2.9 Considera la atención a los temas transversales de la Institución.				
2.10 Plantea procesos de investigación para profundizar los procesos de formación profesional.				

Dirección: Calle San Andrés 414  
 Teléfono 084-228211  
 Facebook: Isep Santa Rosa Acreditado Cusco

Pagina web: [www.santarosacusco.edu.pe](http://www.santarosacusco.edu.pe)  
 Email: [ispsantarosacusco@gmail.com](mailto:ispsantarosacusco@gmail.com)



DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN CUSCO  
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO

**"SANTA ROSA"**

R.S. Nº 084-51-ED-1942. RENUOVA D.S. Nº 09-94-ED-1994.

ACREDITADO: R. Nº 119-2016-SINEACE/CDAH-P REVALIDADO RDN Nº 264-2016-MINEDU/VMGP/DIGEDD/DIFOID

**"75 AÑOS FORMANDO DIAMANTES"**



III. EJECUCIÓN DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE	4	3	2	1
3.1 Desarrolla las actividades de aprendizaje en forma ordenada, clara y precisa de acuerdo a lo considerado en el plan de sesión de aprendizaje focalizando el tema.		X		
3.2 Utiliza estrategias para articular los saberes previos con los nuevos saberes.	X			
3.3 Propicia el uso de diferentes fuentes de información y utiliza materiales didácticos para el nivel superior en congruencia con los contenidos y logro de aprendizaje en forma pertinente.		X		
3.4 Vincula el desarrollo de los criterios de desempeño con situaciones contextuales propios de la realidad de los y las futuros(as) docentes.	X			
3.5 Orienta el logro de los criterios de desempeño relacionándolos con la práctica pedagógica.	X			
3.6 Combina momentos y estrategias para el trabajo grupal y personal generando diálogo e interés por el tema.		X		
3.7 Propicia la participación de los estudiantes en la construcción de los aprendizajes.	X			
3.8 Demuestra dominio y actualización de los contenidos que aborda.		X		
3.9 Aplica estrategias de enseñanza del nivel superior, en función a los criterios de desempeño a lograr y los estilos de aprendizaje de los estudiantes		X		
3.10 Aplica estrategias que promueven el auto aprendizaje.		X		
3.11 Aplica herramientas de las TICs (Plataforma virtual, blog, web) u otros recursos.				
3.12 Promueve la Práctica de actitudes y valores.	X			
3.13 Aplica estrategias para consolidar (reforzar) los aprendizajes desarrollados en clase.		X		
3.14 Propicia el desarrollo de los procesos de investigación para consolidar los aprendizajes propios del área				

IV. EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE	4	3	2	1
4.1 Utiliza técnicas e instrumentos de evaluación pertinentes para la verificación de los indicadores propuestos.				
4.2 Aplica técnicas de auto evaluación de sus aprendizajes				
4.3 Ejecuta estrategias para promover en los estudiantes la meta-cognición.				
4.4 Las estrategias y/o los instrumentos utilizados permiten evaluar los criterios de desempeño diversificados y previstos en la sesión de aprendizaje.				
4.5 Cuenta con el registro auxiliar actualizado.				



DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN CUSCO  
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO

**"SANTA ROSA"**

R.S.N° 084-51-ED-1942. RENUEVA D.S.N° 09-94-ED-1994.

ACREDITADO: R.N°119-2016-SINEACE/COAH-P REVALIDADO RDN°264-2016-MINEDU/VMGP/DIGEDD/DIFOID

**"75 AÑOS FORMANDO DIAMANTES"**



Valoración de acuerdo a la escala de estimación.

V. GRADO DE CUMPLIMIENTO	PUNTAJE	NIVEL DE ACEPTACIÓN
Cumple criterios idóneamente.	88-116	
Cumple criterios satisfactoriamente.	59-87	
Cumple criterios insatisfactoriamente	30-58	
No cumple criterios.	1-29	

VI. OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS

Mejorar la sesión de aprendizaje, son varias sesiones de aprendizaje sobre el concepto de aprendizaje, que es el primer tema del sílabo, a la fecha ya es casi un mes de trabajo. La fecha de la sesión no coincide con la de hoy. Valorar los aprendizajes de acuerdo a desempeños, la sesión se desarrolla en función al logro de contenidos.

Garantizar una buena formación de orden superior que posibilite a los estudiantes lograr el saber hacer, convivir y ser. Están en proceso de formación y por lo cual deben recibir eficientemente.

VII. COMPROMISOS ASUMIDOS POR EL DOCENTE FORMADOR

---



---



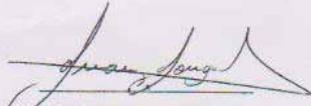
---

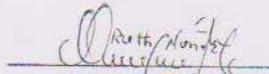


---



---

  
DOCENTE FORMADOR

  
DOCENTE ACOMPAÑANTE

JEFE DE UNIDAD ACADÉMICA