Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Educación
Unidad de Posgrado

Manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" distrito el Tambo - Huancayo, 2014

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación

AUTOR

Freddy Orlando SOTO CÁRDENAS

ASESOR

Juan Marciano CHARRY AYSANOA

Lima, Perú

2016



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Soto, F. (2016). *Manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" distrito el Tambo - Huancayo, 2014*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS PRESENTADA POR EL GRADUANDO DON FREDY ORLANDO SOTO CÁRDENAS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

En la ciudad de Lima, a los 29 días del mes de abril de 2016, siendo las 10:00 a.m. se reunió en acto público en el Salón de Grados de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el Jurado Examinador integrado por el Dr. ELÍAS JESÚS MEJÍA MEJÍA (Presidente), Dr. JUAN CHARRY AYSANOA (Asesor), Dr. ABELARDO CAMPANA CONCHA (Jurado Informante), Dr. ADÁN ESTELA ESTELA (Jurado Informante) y Dr. RAÚL CABREJOS BURGA (Miembro del Jurado), para recepcionar la sustentación de la tesis titulada: **"MANEJO DEL TALENTO HUMANO Y EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS "POLITÉCNICO REGIONAL DEL CENTRO" Y "MARISCAL CASTILLA" DISTRITO EL TAMBO – HUANCAYO, 2014"**, que presenta Don **FREDY ORLANDO SOTO CÁRDENAS** para optar el Grado Académico de Magíster en Educación, con Mención en Gestión de la Educación.

Para el efecto, el Jurado Examinador tuvo a la vista el informe favorable del Jurado Informante integrado por el Dr. JUAN CHARRY AYSANOA (Asesor), Dr. ABELARDO CAMPANA CONCHA (Jurado Informante), Dr. ADÁN ESTELA ESTELA (Jurado Informante)

Después de haber escuchado la sustentación del graduando, el Jurado Examinador procedió a formular las preguntas reglamentarias y, luego de una deliberación en privado, decidió otorgarle el calificativo de:

Bueno (16) dieciseis

Como testimonio del acto que culminó a las 11.00 horas, cada uno de los miembros del Jurado Examinador procedió a suscribir el acta, para que se remita a las instancias correspondientes y se expida, previo trámite administrativo, el diploma que acredite a Don **FREDY ORLANDO SOTO CÁRDENAS**, como Magíster en Educación, con Mención en Gestión de la Educación.

Dr. ELÍAS JESÚS MEJÍA MEJÍA
Presidente

Dr. JUAN CHARRY AYSANOA
Asesor

Dr. ABELARDO CAMPANA CONCHA
Jurado Informante

Dr. ADÁN ESTELA ESTELA
Jurado Informante

Dr. RAÚL CABREJOS BURGA
Miembro del Jurado

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios por el apoyo constante, no solo directamente sino además a través de mis seres más allegados como son mis padres: Felipe y Bárbara; a mis queridos hermanos; a Meliza, quien me dio fuerzas en momentos de flaqueza; a mis demás familiares y a todos mis amigos que, con su necesaria colaboración, me ayudaron a cruzar este largo y difícil camino para alcanzar la meta deseada.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad y el éxito hasta ahora. A mi padre Felipe Soto, mi madre Bárbara Cárdenas; al doctor Juan Charry Aysanoa, por su asesoría y dirección en el trabajo de investigación.

RESUMEN

La presente investigación titulada: Manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” distrito El Tambo – Huancayo, 2014, es una investigación básica, debido a que los resultados contribuyen al enriquecimiento de las teorías en materia educativa; es descriptiva por que hace una descripción del comportamiento de las variables de estudio; asume el diseño correlacional debido a que relaciona dos variables: Manejo del talento humano y clima laboral; es de corte transversal porque se realizó en un determinado momento (año 2014) con hechos ya ocurridos (ex post facto).

La investigación se efectuó en dos instituciones educativas de gestión estatal de la provincia de Huancayo, de la región Junín. La muestra, elegida de forma intencional no probabilística, ha estado conformada por 79 docentes. Para la recopilación de datos se aplicó a dicha muestra la técnica de la encuesta, para ambas variables.

Ambos hicieron uso como instrumento dos cuestionarios, los mismos que han sido validados mediante juicio de expertos (promedio 83%) y muestran fiabilidad en el orden de 0,897 y de 0,936, respectivamente, con el alfa de Cronbach, lo que indica que ambos instrumentos son válidos y altamente confiables.

Los resultados de la investigación demuestran la no existencia de relación estadísticamente significativa entre la variable: Manejo del talento humano y la variable: Clima laboral ($r = 0,062$ donde $p <$ de 0,05) por lo que se determina que el clima laboral que se da en ambas instituciones educativas no tiene que ver con el manejo del talento humano de parte de los directivos. Lo mismo ocurre entre la variable Manejo del talento humano con la dimensión: Ambiente de trabajo ($r = 0,018$) y con la dimensión: Motivación por el trabajo ($r = -0,020$), aunque en este caso hay una asociación negativa pero extremadamente baja.

Palabras clave: Manejo del talento humano, planificación, selección y evaluación; clima laboral, ambiente de trabajo y motivación por el trabajo.

ABSTRACT

This research titled: Management of human talent and the work environment in educational institutions "Polytechnic Regional Center" and "Mariscal Castilla" district El Tambo - Huancayo, 2014, is basic research, because the results contribute to enrichment theories in education; It is descriptive by making a description of the behavior of variables of study; assumes the correlational design because that relates two variables: Management of human talent and working environment; is transversal because it was made at a given time (year 2014). with facts already occurred (ex post facto).

The research was conducted in two state-run educational institutions of the province of Huancayo, department of Junin. The exhibition intentionally chosen not random, has been made up of 79 teachers. For data collection was applied to the sample survey technique for both variables.
Both took two questionnaires as an instrument, they that have been validated by expert judgment (average 83%) and reliability displayed in the order of 0.897 and 0.936, respectively, with Cronbach's alpha, indicating that both instruments are valid and highly reliable.

The research results demonstrate the absence of statistically significant relationship between variable: Management of human talent and variable: Work environment ($r = 0.062$ where $p < 0.05$) is determined so that the working environment which occurs in both educational institutions do not have to do with the management of human resources by managers. The same occurs between the variable management of human talent with the dimension: Work environment ($r = 0.018$) and with dimension: work motivation ($r = -0.020$), although in this case there is a negative association but extremely low.

Keywords: human talent management, planning, assessment and selection; work environment, work environment and work motivation.

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada: Manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” distrito El Tambo – Huancayo, 2014, es producto de un trabajo realizado durante el año 2014 con una muestra de 79 docentes de ambas organizaciones educativas. Es una investigación descriptiva no experimental, con diseño correlacional, de corte transversal

La investigación surgió del problema de la deficiencia o inadecuado clima laboral que se da en ambas instituciones educativas, obtenidas según comentarios de muchos docentes que allí laboran y según conversaciones efectuadas previo al estudio. En ese sentido, se identificaron ciertos indicadores del comportamiento de dicha variable (clima laboral), por ejemplo, falta de motivación para el trabajo, falta de premios y estímulos que deben dar a los docentes que destacan, comunicación entre directivos y docentes para mejorar el ambiente laboral, etc.

En ese sentido, luego de conocer indicios de lo que podría estar ocurriendo, se realizó un plan de investigación asociando dicha variable con la variable: Manejo del talento humano, es decir, se buscó determinar si existía relación el problema del clima laboral con el manejo del talento humano por parte de los directivos de ambas organizaciones educativas.

Consecuentemente, se afirmó (hipótesis) que podría existir una relación directa y significativa, afirmación que fue rechazada al final de la investigación al demostrarse estadísticamente ausencia de relación.

La investigación se divide en cuatro capítulos, a saber: en el primero, se realiza una descripción del informe de investigación, la fundamentación y formulación del problema, el objetivo del estudio, la justificación de la investigación, fundamentación y formulación de las hipótesis, así como las variables de estudio.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico conceptual. Aquí se consideran los antecedentes de la investigación: nacionales e internacionales. Asimismo, un amplio marco teórico con las dos variables: Manejo del talento humano y clima laboral, obviamente con teorías que sustentan científicamente la investigación.

Seguidamente se presenta el tercer capítulo que corresponde a la metodología de la investigación, en donde se presenta la tipificación de la investigación, el diseño de investigación, la operacionalización de las variables, la estrategia para la prueba de hipótesis, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos, la respectiva ficha técnica del instrumento y el procesamiento de la información.

Finalmente, el cuarto capítulo está referido al análisis e interpretación de los resultados, la prueba de hipótesis, la discusión de resultados y la

adopción de resultados. Complementariamente se insertan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones.

ÍNDICE

Pág.

DEDICATORIA…… I

AGRADECIMIENTO…… II

RESUMEN…… II

ABSTRACT…… IV

INTRODUCCIÓN…… V

ÍNDICE…… VI

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Fundamentación del problema…… 02

1.2 Formulación del problema…… 04

1.2.1 Problema general…… 04

1.2.2 Problemas específicos…… 04

1.3 Objetivos…… 05

1.3.1 Objetivo general…… 05

1.3.2 Objetivos específicos…… 05

1.4 Justificación de la investigación…… 05

1.4.1 Justificación pedagógica…… 05

1.4.2 Justificación legal…… 06

1.4.3 Justificación social…… 06

1.5 Fundamentación de la hipótesis…… 07

1.6 Formulación de hipótesis…… 08

1.6.1 Hipótesis general…… 08

1.6.2 Hipótesis específicas…… 08

1.7 Identificación y clasificación de las variables…… 09

1.7.1. Variable X: Manejo de recursos humanos…… 09

1.7.2. Variable Y: Clima laboral…… 09

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación……..…. 11

2.1.1 Investigaciones internacionales…… 11

2.1.2Investigaciones nacionales…….…. 16

2.2 Marco teórico……. 20

2.2.1 Manejo del talento humano…….. 20

2.2.1.1 La organización…….. 20

2.2.1.2 La gestión educativa…….. 28

2.2.1.3 Gestión del talento humano……..... 37

2.2.1.4 Importancia de la gestión del talento humano…….. 49

2.2.1.5La formación del talento humano para la gestión educativa… 55

2.2.1.6 Función de la Dirección de Personal…….. 60

2.2.1.7 Manejo del talento humano en educación……..… 63

2.2.1.8Manejo del talento humano mediante la motivación…….…….. 69

2.2.2 Clima laboral…….…….. 73

2.2.2.1 Definición de clima laboral……..…..…. 73

2.2.2.2 Características del clima laboral……...…… 75

1º El trabajo personal……. 75

2º La supervisión……. 76

3ºTrabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo…... 77

4º Administración……... 79

5º Comunicación……. 81

6º Ambiente físico y cultural…….. 82

7º Capacitación y desarrollo……..….. 84

8º Promoción y Carrera…….……...…. 85

9º Sueldos y prestaciones……. 87

2.2.2.3 Dimensiones del clima laboral……..…… 87

2.2.1.4 Elementos que influyen en el clima laboral……..….. 89

a) La Filosofía empresarial y cultura organizacional……..…. 89

b) Políticas de la empresa……..…… 90

c) Rol del gerente…….. 90

d) Condiciones de trabajo……. 91

e) Sistemas de reconocimiento…….……...…….. 91

f) Sistemas de compensación……. 92
g) Empoderamiento del personal…… 92
h) Insourcing: dar valor al recurso interno……. 93
i) Dirección y sentido del humor……..…….. 93
j) Evitar los rumores y las bolas…….. 93
k) Incluir en sus planes a la familia del trabajador……..…… 94
l) Horarios flexibles…… 94
2.2.1.5 Las organizaciones educativas……..….. 95
2.2.1.6 Clima organizacional……..…… 109
2.3 Definición de términos……..….. 111
Aprendizaje……..…. 111
Calidad…… 111
Clima laboral…….. 111
Conocimiento……. 112
Docente…….. 112
Educación…….. 112
Estudiante…….. 112
Evaluación…….. 112
Talento humano…..……..…. 112

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipificación de la investigación…….. 114
3.2 Operacionalización de variables……..….. 114
3.3 Población y muestra……..….. 115
3.4 Diseño de investigación…… 115
3.5 Estrategia para la prueba de hipótesis…….. 116
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos……..…. 116
3.7 Procesamiento de la información…… 117
Ficha técnica 1:……..... 117
Ficha técnica 2:……..... 119
3.8 Procesamiento de la información…… 121

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Análisis e interpretación de los resultados……..……. 123
4.1.1 Resultados de la variable: Manejo del talento humano…… 124
4.1.2 Resultados de la variable: Clima laboral…….…… 128
4.1.3 Prueba de normalidad……...…… 132
4.2 Prueba de hipótesis…….. 133
4.2.1 Hipótesis general……...……. 133
4.2.2 Hipótesis específicas…….…… 134
4.3 Discusión de resultados……..…… 136
4.4 Adopción de resultados……...……. 137

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A N E X O S

Anexo 01: Instrumento de la variable: Manejo de recursos humanos

Anexo 02: Instrumento de la variable: Clima laboral

Anexo 03: Matriz de consistencia

Anexo 04: Matriz de validación de instrumentos

Índice de tablas:

Tabla 01: Operacionalización de variables…….. 114
Tabla 02: Niveles de planificación del talento humano…….……. 124
Tabla 03: Niveles de selección del talento humano…….……. 125
Tabla 04: Niveles de evaluación del talento humano…… 126
Tabla 05: Niveles del manejo del talento humano…….…. 127
Tabla 06: Niveles del ambiente del trabajo…….. 128
Tabla 07: Niveles de motivación para el trabajo……. 129
Tabla 08: Niveles del clima laboral…… 130
Tabla 09: Cruce de variables: manejo del talento humano y clima laboral a nivel descriptivo…… 131

Índice de gráficos:

Figura 01: Niveles de planificación del talento humano……..……. 124
Figura 02: Niveles de selección del talento humano…….……. 125
Figura 03: Niveles de evaluación del talento humano…….……. 126
Figura 04: Niveles de manejo del talento humano…… 127
Figura 05: Niveles del ambiente de trabajo……..….. 128
Figura 06: Niveles de motivación para el trabajo…….…. 129
Figura 07: Niveles del clima laboral……..….. 130
Figura 08: Cruce de variables: Manejo del talento humano y clima laboral a nivel descriptivo…… 131

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Fundamentación del problema

El informe de investigación se titula: Manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” distrito El Tambo - Huancayo.

Corresponde a una investigación de tipo básico, nivel descriptivo y asume el diseño correlacional, debido a que establece una relación entre dos variables: manejo del talento humano y el clima laboral en dos instituciones educativas del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo. Es ex post facto y de corte transeccional, debido a que la investigación se va a realizar en un determinado momento recogiendo información sobre hechos ya ocurridos.

Para la recolección de datos se aplica la técnica de la encuesta, la misma que hace uso como instrumento un cuestionario que fue aplicado a los directivos para conocer sobre el manejo de recursos humanos. Para la recolección de datos sobre el clima laboral se aplicó también la técnica de la encuesta mediante un cuestionario que fue suministrado a los docentes y trabajadores.

La investigación se realizó durante el primer semestre del año 2014 en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” distrito El Tambo – Huancayo.

El manejodel talento humano tiene que ver con la gestión de la planificación, selección y evaluación del personal que trabaja o trabajará en la organización o institución educativa.

Por ejemplo, la selección de personal es un ejercicio en materia de pronóstico. En ella se intenta predecir qué solicitantes tendrán éxito si son contratados. En este caso, el éxito significa tener un buen rendimiento de acuerdo con los criterios que aplique la organización para evaluar a sus empleados. Según Robbins y Coulter (2000, p. 349) una

de las cuestiones más importantes que enfrentan los gerentes de recursos humanos tiene que ser forzosamente el cambio. Las organizaciones se enfrentan siempre a condiciones que cambian sin cesar y es preciso que estén preparadas para lidiar con esos criterios. Además, las organizaciones también deben contender con las dificultades de la selección. Conseguir, conservar y motivar a una fuerza de trabajo diversa, para que alcance altos niveles de rendimiento, es un reto que comienza desde el proceso de selección.

En ese sentido, el manejo del talento humano es una tarea importante para la conservación y, sobre todo para la eficiencia y eficacia del personal que va a llevar adelante a la institución educativa.

De otro lado, el clima laboral es entendido como el ambiente en donde los trabajadores realizan sus labores cotidianamente a fin de que sea eficiente y efectiva en el logro de los objetivos organizacionales trazados y para beneficio de los usuarios. En ese sentido, un clima laboral óptimo y adecuado es probable que sus resultados sean también óptimos dentro de la organización o institución. Contrariamente, con un clima laboral deficiente o problemático, es probable que los resultados esperados también sean deficientes.

En tal sentido, si bien esta dualidad teórica es desarrollada en muchas organizaciones, no siempre se cumplen en la práctica. Existen instituciones en donde el clima laboral está resquebrajado y, consecuentemente, la labor que realizan los trabajadores no es la esperada, la misma que produce otros males dentro y fuera de la institución.

No obstante según observaciones preliminares efectuadas en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” distrito El Tambo – Huancayo, no se viene cumpliendo de

manera óptima el manejo del talento humano, evidenciándose un trato poco adecuado a una parte del personal docente y falta de constante motivación de parte de los directivos para que el personal pueda cumplir su trabajo profesionalmente.

Consecuentemente se ve la necesidad de determinar qué tanto el manejo del talento humano en ambas instituciones educativas se refleja o se relaciona con el clima laboral, aspecto también esencial para el desarrollo organizacional.

1.2 Formulación del problema.

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre el manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo, año 2014?

1.2.2 Problemas específicos

a) ¿Qué relación existe entre el manejo del talento humano y la dimensión ambiente de trabajo del clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo?

b) ¿Cuál es la relación que existe entre el manejo del talento humano y la dimensión motivación por el trabajo del clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo, año 2014.

1.3.2 Objetivos específicos

a) Determinar si existe relación entre el manejo del talento humano y la dimensión ambiente de trabajo del clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo.

b) Determinar la relación entre el manejo del talento humano y la dimensión motivación por el trabajo del clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación pedagógica

Desde el punto de vista pedagógico, la investigación va a contribuir al desarrollo teórico científico pedagógico en la media que estos resultados sirvan como aporte. Es decir, los resultados del estudio van a aportar con conocimientos para enriquecer el conocimiento científico en materia educativa en esta parte del país y va a servir para que se puedan mejorar las prácticas de selección y manejo del talento humano que contribuyan a mejorar la calidad de la educación en Huancayo, específicamente en las dos instituciones educativas. A partir de ello los docentes podrán diseñar o rediseñar su práctica pedagógica en las instituciones educativas.

Asimismo, el trabajo podrá servir como fuente de información y antecedente para la realización de futuras investigaciones en el campo educativo, específicamente en lo relacionado a la gestión educativa en el manejo del talento humano que toda organización cuenta con relación al adecuado clima laboral que debe existir para brindar un mejor servicio a los estudiantes. A partir de ello se podrán realizar investigaciones que contribuyan a enriquecer el conocimiento científico.

1.4.2 Justificación legal

Desde el punto de vista legal, la investigación parte del cumplimiento de la Constitución Política del Perú, en el sentido que toda persona tiene derecho a la educación y, sobre todo, los estudiantes deben recibir un servicio educativo óptimo con la mejora del manejo del talento humano y el desarrollo de un adecuado clima laboral en la institución educativa. Asimismo, la investigación se sustenta en la Ley General de Educación Nº 28044, normativa que permite que el sistema educativo se desarrolle en beneficio de los estudiantes.

Este tipo de investigaciones permiten que se cumpla el derecho a la educación de las personas, en la medida que se enriquece el conocimiento científico que va a servir a estudiantes.

1.4.3 Justificación social

Desde el punto de vista social, la investigación va a permitir demostrar en qué medida el manejo del talento humano está relacionado con el clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo.

En ese sentido, a partir de ello se podrá contribuir a que los docentes, autoridades educativas, estudiantes y padres de familia conozcan la importancia de un adecuado manejo de recursos humanos para mejorar el clima laboral, aspectos importantes y

necesarios para brindar un buen servicio educativo a los estudiantes.

1.5 Fundamentación de la hipótesis

Para la presente investigación se plantean las llamadas hipótesis correlacionales que, según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 128), estas hipótesis "… especifican las relaciones entre dos o más variables y corresponden a los estudios correlacionales…".

Este tipo de hipótesis establecen relaciones entre dos o más variables de investigación, lo que demuestra que no existe causalidad entre una o más variables sobre una o más variables, es decir, solo se correlacionan. Es decir, se busca demostrar en qué medida la variable: Manejo del talento humano se relaciona con la variable: Clima laboral.

En tal sentido, se formulan una hipótesis general y dos hipótesis específicas de forma afirmativa que tienen coherencia con los componentes y el número de problemas: general y específicas, así como los objetivos: general y específicos.

En tal sentido se ha demostrado que a un mejor manejo del talento humano mejor será el clima laboral debido a que los docentes seleccionados tienden a cumplir los preceptos organizacionales y, consecuentemente, se evidencia un óptimo clima laboral en la medida que todos los docentes persiguen la visión de la institución educativa.

Según la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile (2009), cuando hay un buen manejo del personal en una organizacional, la probabilidad de tener un buen clima organizacional es alta. Según la misma fuente, la capacidad predictiva del clima sobre el manejo del talento humano muestra sentido correlacional. Dicho de otro modo, los climas laborales – mientras más estables son – son producto de un buen manejo del personal de la organización.

1.6 Formulación de hipótesis.

1.6.1 Hipótesis general.

H_a: El clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo está en directa relación con el manejo del talento humano.

H_0: El clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo no está en directa relación con el manejo del talento humano.

1.6.2 Hipótesis específicas.

H_1: Existe relación directa y significativa entre el manejo del talento humano y la dimensión ambiente de trabajo del clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo.

H_0: No existe relación directa y significativa entre el manejo del talento humano y la dimensión ambiente de trabajo del clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo.

H_2: El manejo del talento humano se relaciona directa y significativamente con la dimensión motivación por el trabajo del clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo.

H_0: El manejo del talento humano no se relaciona directa y significativamente con la dimensión motivación por el trabajo del clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo.

1.7 Identificación y clasificación de las variables.

1.7.1. Variable X:

Manejo del talento humano	
a) Por su naturaleza	Pasiva
b) Por el método de estudio	Cuantitativa
c) Por la posesión de la característica	Continua
d) Por los valores que adquieren	Politomía

1.7.2. Variable Y:

Clima laboral	
a) Por su naturaleza	Pasiva
b) Por el método de estudio	Cuantitativa
c) Por la posesión de la característica	Continua
d) Por los valores que adquieren	Politomía

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación.

2.1.1 Investigaciones internacionales

Castañeda y Zuluoaga (2014) realizaron una investigación referida a la gestión del talento humano en las instituciones educativas y calidad de la educación. Es una investigación que tiene por finalidad determinar en qué medida la gestión del talento humano se relaciona con la calidad de la educación en Colombia.

Los resultados dan cuenta que existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la calidad de la gestión educativa, en el sentido que 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. El talento puede ser visto como las competencias necesarias para realizar eficientementeϖ todas las labores que hacen parte de las responsabilidades sujetas a un puesto de trabajo. En la institución educativa en donde se realizó la investigación, el talento es el elemento primordial, que al ser sometido a un desarrollo permanente; permite que una persona potencie sus capacidades y sea destacada en el ejercicio de las funciones para las que el individuo tiene talento. 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.

Rivera (2000) realizó una investigación en Chile titulada “El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa”, la misma que parte de la problemática del clima organizacional en ciertas unidades educativas.

Las conclusiones del estudio dan cuenta que el Clima Organizacional del Liceo José Santos Ossa obtuvo una puntuación

de 5.6 y se clasifica en la teoría de Rensis Likert como Sistema Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

De otro lado Nieves (2000) efectuó una investigación titulada "Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, estado Aragua", la misma que establece la relación entre el Desempeño Docente y el Clima Organizacional en una institución educativa pública del Edo. Aragua. Se seleccionó una muestra probabilística al azar simple y estratificada aplicando un procedimiento sistemático y por afijación proporcional. Previo ajuste, la muestra quedó conformada por quince (15) profesores TC, miembros del Consejo Técnico Asesor, veinte (20) profesores PH y sesenta (60) alumnos cursantes del Segundo Año, mención Ciencias, durante el período escolar (1994-1995). Se desarrolló una investigación de campo no experimental, tipo descriptiva-correlacional de corte transversal o transeccional. Se aplicaron las Escalas Efido y Evado y el Cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional (CDPCO). La validez de dichas Escalas, tipo Likert, ha sido constatada en investigaciones anteriores, al igual que sus niveles de confiabilidad. Sin embargo, el investigador procesó dichos resultados y se obtuvieron excelentes niveles de validez y confiabilidad. Para el análisis e interpretación de los resultados, se utilizaron estadísticas descriptivas, de variabilidad e inferencial.

Los resultados, en general indican que existe, salvo algunas excepciones, una relación baja positiva y no significativa entre las variables estudiadas de acuerdo a la opinión emitida por docentes

y alumnos. En función de los resultados, se emitió el cuerpo de recomendaciones pertinentes.

Canós (2001) en una investigación sobre la gestión de recursos humanos basada en la lógica borrosa en España concluye que, en la actualidad, los recursos humanos se consideran un activo fuente de ventaja competitiva para la empresa. Una manera de aprovechar lo mejor posible este recurso es a través de la gestión por competencias. Las competencias son los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, etc. que hacen que el desarrollo de ciertas tareas y actividades, así como el logro de determinados resultados, sean sobresalientes. Cuando los modelos matemáticos ayudan a tomar decisiones se muestran algunas ventajas como la obtención de soluciones claras y rápidas que son fáciles de comprender. Por otra parte, las dificultades aparecen porque, de una forma general, los modelos matemáticos son demasiado objetivos y cuantifican magnitudes que difícilmente se relacionan con estas prácticas. Para evitar esto, usamos modelos desarrollados con la teoría de conjuntos borrosos, para añadir incertidumbre y subjetividad al problema. Mostrar un fenómeno que ocurre en la vida real sin ninguna deformación es una tarea difícil. La lógica borrosa no aumenta la dificultad de las matemáticas tradicionales y está más cercana al pensamiento humano.

Según el estudio, la ineficiencia de los modelos matemáticos cuando una empresa tiene problemas ha sido varias veces criticada. Si añadimos las ventajas de la teoría de conjuntos borrosos a la teoría clásica de la decisión, tendremos más opciones para resolver los modelos matemáticos de gestión. En un diseño de plantilla, por ejemplo, para una fusión, es obvio que el mantenimiento de todas las condiciones previas de las dos empresas muestra incompatibilidades que conducen a un modelo matemático infactible. Además, no hay expertos imparciales

capaces de dar información simétrica en estas circunstancias, así que el modelo no puede ser tratado a pesar de que lo flexibilicemos. En este contexto, describimos dos métodos útiles para resolver la infactibilidad de los modelos diseñados ante cualquier cambio en los parámetros que se han tenido encuentra.
Fernández, Castresana y Fernández (2001) en una investigación efectuada sobre los recursos humanos en cuanto a su formación, rotación estructura de propiedad concluye que a mayor formación del equipo directivo, mayores la cualificación requerida al personal colaborador. De igual manera, la percepción que poseen los directivos acerca de las capacidades humanas de los empleados es elevada y significativa en correlación directa con la formación universitaria de dichos empleados. La formación de los empleados, por su parte, se encuentra distribuida de manera desigual entre los distintos sectores de la actividad económica. Así, es el sector servicios el que cuenta con mayor número de titulados entre su "plantilla". La correlación existente éntrela formación de los empleados y las capacidades tecnológicas percibidas por los directivos nos puede indicar una elevada formación de los titulados universitarios en el conocimiento uso de las tecnologías.

Según la investigación, en el análisis correspondiente a la caracterización de las organizaciones en lo que respecta así estabilidad laboral, consideramos el sector industrial como el de menor rotación desusa empleados. Con carácter exploratorio y, tras analizar en qué medida la estructura de propiedad condiciona la estabilidad de la plantilla, podemos concluir que las empresas familiares, por término medio, poseen una menor tasa de estabilidad de los empleados que las no familiares. Este hecho, que a priori resulta sorprendente, queda reforzado analizando el tamaño empresarial: las pequeñas empresas familiares son significativamente menos estables en términos de empleo ofertado que las no familiares.

Olaz (2009) realizó un estudio titulado: “Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias”, concluye que el clima es, en principio, una cuestión “ajena” a la tarea que esté realizando el individuo, dado que pueden observarse diferentes sensaciones de clima en personas que desarrollan el mismo trabajo, y es que la percepción que de la realidad albergan las personas, puede no ser consciente en muchos casos y, en otros, estar distorsionada por otra serie de elementos contaminantes. El análisis del clima laboral debe concebirse, más que como un estado, cercado en el tiempo, como un proceso dinámico que varía en función de unas coordenadas espacio-temporales, sin que por esto pueda asegurarse una proyección del mismo, aún en el corto plazo. Por ello, desarrollar la capacidad de anticipación a situaciones adversas y comprometidas, permitirá amortiguar la degradación del mismo, mediante el tratamiento preventivo de los síntomas y, lo que es más importante, entender qué variables se encuentran como telón de fondo.

Según el estudio, la definición de un *modelo de gestión por competencias* ayuda a la construcción de una dinámica organizativa y de gestión de recursos humanos, explicitando los valores, los códigos éticos y deontológicos de quien se encuentra en la organización, dirigiendo sus comportamientos, remarcando lo que se espera de él y del grupo, lo que sin duda contribuye notablemente a la búsqueda de un clima laboral satisfactorio. La aportación, a la vista de las argumentaciones anteriores, quiere enfatizar en la idea de que tanto el contexto organizativo, el contenido del trabajo, el significado del grupo como la apreciación personal del individuo (escenarios del clima laboral) pueden modelarse en función de la construcción de un modelo de gestión por competencias, siendo éste quien construye, jerarquiza y moviliza las variables por las que una organización y, lo que es más importante, las personas, se desenvuelven. Este análisis

polisémico permite, por otro lado, enriquecer el caudal semántico del diagnóstico y del tratamiento del clima laboral.

Lovelace (2002) realizó una investigación titulada: “Gestión y organización del Centro Escolar ante los cambios sociales y culturales”, la misma que fue presentada en el Seminario: “La formación del profesorado en Educación Intercultural”.

Las conclusiones del estudio dan cuenta que las acciones que se promuevan en las instituciones escolares se deben enmarcar en políticas educativas que establezcan y den sentido a decisiones acerca del modelo de sociedad que se quiera instaurar. Es en este contexto donde se debe interrogar sobre si se pretende realizar políticas integradoras de los inmigrantes o sólo realizar asimilaciones o exclusiones de estos grupos. En este sentido merece la pena reflexionar acerca del papel que se le va a asignar a la escuela en todo este proceso y si se van a favorecer modelos y estructuras escolares tendentes a la consecución del éxito escolar para todos o la educación ejercerá de manera prioritaria su papel de filtro y marginación de determinados sectores de la población; en esta segunda opción los menores inmigrantes e hijos de los inmigrantes serán los más desfavorecidos (por desgracia, parece que las últimas definiciones desarrolladas en el nuevo proyecto de “calidad” de la enseñanza se orientan por esta segunda opción).

2.1.2 Investigaciones nacionales

Buitrón (2006) presentó una investigación titulada “La gestión administrativa para elevar la calidad educativa de los centros educativos estatales de la Urbanización los Ficus del distrito de Santa Anita” para optar el grado académico de Doctor en Educación por la Universidad Nacional Federico Villarreal. El objetivo del estudio fue comprobar si la gestión administrativa es un factor que se relaciona con la calidad educativa de los centros educativos; con este propósito se seleccionaron tres instituciones

educativas del mencionado distrito con la totalidad del personal directivo, administrativo y docente, se aplicó un cuestionario para evaluar la gestión administrativa y otro para evaluar la calidad educativa; posteriormente se correlacionaron la puntuación de la muestra.

Las conclusiones del estudio demuestran que en un 50% los encuestados consideraron que algunas disposiciones ministeriales son distorsionadas debido a que no se incluyen correctamente en las normas internas de los centros educativos estatales de la urbanización Los Ficus. En ambos instrumentos se encontró una correlación alta y positiva lo que constató empíricamente las relaciones entre gestión administrativa y calidad educativa.

De otro lado una investigación efectuada por Jaramillo (2007) respecto a la descentralización de los recursos humanos en educación concluye que se puede obtener mucha información sobre cómo funcionan los mercados de docentes en una escala que puede contribuir a fortalecer la gestión de los recursos humanos, en particular en los niveles regionales. ¿Funcionan de manera similar en Cusco o Huancavelica que en Lambayeque? No lo sabemos, pero es claro que tenemos un instrumental analítico que nos permite abordar el tema. En el nivel temático, una línea que podría brindar perspectivas útiles es tratar de identificar la función que cumplen las reglas institucionales la discreción individual en los resultados que observamos. Otra manera de enfocar este mismo tema es preguntándonos sobre la importancia de los factores de oferta y de demanda en moldear el perfil de las carreras docentes. La evidencia, hasta hoy, sugiere que las preferencias de los docentes desempeñan un papel importante con relación a los resultados de distribución de los recursos humanos en el espacio regional. No obstante, serían muy útiles diseños de investigaciones que incorporen de manera más explícita los factores institucionales. Finalmente, un tema que parece

prometedor se refiere a la relación entre el ciclo de vida y el perfil de la carrera docente. ¿Cómo influye el casarse o tener hijos en las decisiones de la carrera profesional de los docentes? Extensiones del enfoque aquí ensayado pueden permitir abordar este tipo de preguntas, mediante el análisis, por ejemplo, ya no de los determinantes de la localización del primer empleo, sino del empleo en diferentes puntos del ciclo de vida.

Orellana, Ramón y Bossio (2009) realizaron una investigación sobre el clima organizacional y desempeño docente en la facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú.

El estudio correlacional tiene el propósito de caracterizar el clima organizacional y el desempeño docente, y determinar la existencia de relación entre estas variables, en los profesores de la facultad de Ciencias de la Comunicación de la universidad Nacional del Centro del Perú. A una muestra de 18 docentes se les aplico la Escala del Clima Organizacional de R. Likert y se recogió información de 250 alumnos que evaluaron el desempeño docente de sus profesores a través de una asignatura a su cargo con Escala del Desempeño Docente de J. Aliaga, et al. El clima social (x=218,06) y el desempeño docente (x=143,01) se encuentran por encima del promedio ideal, no se encontraron relaciones significativas entre las variables de estudio (r=0,13, p=0,60). Se concluye que el clima social es adecuado, el desempeño docente es regular y que no existe relación entre el clima y el desempeño. Es necesario realizar estudios en muestras más grandes y mejorar a través de capacitaciones el desempeño docente.

Bedoya (2003) desarrolló un estudio titulado: “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”, el mismo que fue presentado a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

En las conclusiones se menciona que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

La gestión de personas, en esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. La función de los recursos humanos está viviendo la angustia de una transformación radical. Dicho en pocas palabras, se está volviendo esencial para el logro de ventajas competitivas tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo con que cuentan las organizaciones.

Una investigación efectuada por Vejarano y Jurado (2002) sobre análisis y evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño del personal administrativo en una institución educativa superior concluye que la comunicación es el punto crítico de la variable clima laboral. Los empleados no conocen adecuadamente las metas y objetivos de la empresa, pero tienen claro quién tiene autoridad sobre su trabajo y cuáles son las actividades que deben realizar. Sin embargo, algunos de ellos realizan el trabajo que corresponde a otras personas. La opinión de los empleados se divide, ya que unos manifestaron que su jefe tiene buena planeación y otros que perciben que no tienen apoyo de su jefe para resolver problemas de trabajo. En su mayoría reciben apoyo de su jefe para realizar un trabajo eficiente y sienten que en algunas ocasiones se les toma en cuenta las ideas y sugerencias

que presentan. A casi todos les agrada el trabajo que realizan y se sienten a gusto de formar parte de la organización y se menciona realizan su trabajo a pesar de la ausencia de su jefe.

Según la misma investigación, los empleados consideran que no es tan bueno el ambiente que hay entre sus compañeros de trabajo y sienten que no es el mejor trato el que se les da. El motivo principal por lo que el personal está prestando sus servicios a la empresa es por el sueldo y cabe mencionar que se han esforzado para ganar un sueldo mejor, aunque algunas veces el personal siente que no se les reconoce dicho esfuerzo. La mayoría de ellos siente que son estimados entre sus compañeros de trabajo, aunque hubo algunos que reconocieron que sólo en algunas ocasiones lo son. En general, los empleados sienten que hay una buena comunicación entre ellos y su jefe. El grupo en su mayoría acostumbra dar ideas y sugerencias a su jefe; sin embargo, pocos empleados manifestaron que suelen dar su opinión cuando no están de acuerdo con alguna orden. Casi todos tienen conocimiento para dar un buen servicio y opinan que son honrados, puntuales, cuidadosos con el equipo y herramienta a su cargo y les interesa dar una buena atención a los clientes.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Manejo del talento humano

2.2.1.1 La organización

Siempre han existido relaciones de trabajo entre los hombres que viven en sociedad. En la Revolución Industrial se tomó conciencia de la precaria situación de los obreros y trabajadores asalariados, fenómeno que tuvo sus inicios en la modernidad, sembrándose la inquietud de mejorar las condiciones de los trabajadores sin descuidar el mejoramiento de la producción. Y aunque inicialmente no se avanzó mayormente en estos aspectos, los conflictos obreros, por una parte, y los industriales aplicando parte de sus excedentes de bienes y conocimientos,

por otra, procuraron la satisfacción de los trabajadores, buscando darles mejores salarios y prestaciones así como una reducción considerable en los horarios de trabajo.

El buen funcionamiento de una organización depende, en un gran porcentaje, del ánimo o actitud que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus tareas, claro está, que algunas veces nos toparemos con empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar a como dé lugar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la organización.

Para comprender la dinámica y el comportamiento de los individuos, es necesario considerarlos dentro de un sistema, es decir, partir de la explicación de la organización a la cual pertenecen.

Es por ello que para determinar la influencia que la organización tiene sobre los individuos que en ella trabajan consideramos de vital importancia definir a la misma, ya que es ella, con su cultura, sus relaciones laborales y sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno para el desarrollo del clima laboral.

Según Chiavenato I. (1999).

> Interacción entre personas y organizaciones.
> Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de organizaciones, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo.

Si bien las personas conforman las organizaciones, éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual.

La administración de recursos humanos (ARH) no existiría si no hubiera organización y personas que actúen en ellas. La ARH se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones.

Las organizaciones, los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes. El sistema abierto muestra las acciones y las interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea.

El enfoque sistemático en ARH puede descomponerse en tres niveles de análisis:

a) Nivel Social: La sociedad como macrosistema. Muestra la compleja e intrínseca maraña de organización. y la trama de interacciones entre ellas.

b) Nivel de comportamiento organizacional: La organización como sistema.

c) Nivel de comportamiento individual: El individuo como microsistema. (p. 01)

Chiavenato I. (1999).

Las Organizaciones.

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales., y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado

por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse
2. Están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación).
3. Para obtener un objetivo común.

Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. (p. 01).

Chiavenato I. (1999).

Las organizaciones son heterogéneas cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar una variedad de tipos de organizaciones que los administradores deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Cada organización está restringida por la limitación de sus recursos, de allí el problema de determinar la mejor ubicación de los recursos. La eficiencia se obtiene cuando la organización aplica sus recursos a la alternativa que produce la el mejor resultado. (p.02).

Chiavenato I. (1999).

Principios De La Organización.

División del trabajo: Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.

Autoridad y Responsabilidad: La autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por las personas y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona.

Unidad de Mando: Una persona debe recibir órdenes de sólo un único superior. Es el principio de la autoridad única.

Unidad de Dirección: Principio según el cual cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.

Centralización: Se refiere a la concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización.

Jerarquía o Cadena Escala: Debe hacer una línea de autoridad, del escalón más alto al escalón más bajo de la organización. Toda orden pasa por todos los escalones intermedios hasta llegar al punto donde daba ser ejecutadas: es la cadena escalar o principio escalar. (p. 57)

Chiavenato I. (1999).

Los procesos de la organización

Sabemos que la organización ordena, El orden precisa los órganos que hacen falta y los acomoda en tal forma que aseguren el funcionamiento de la institución. Un órgano comprende las tareas comunes en un área, que con la colaboración de distintas personas permiten el respeto a las políticas y a los objetivos.

En el proceso se siguen los siguientes pasos:

1. Reflexionar sobre los planes y Objetivos
2. División del trabajo
3. Agrupación de actividades:
4. Definir actividades
5. Asignar recursos físicos

6. Asignar recursos humanos
7. Informar funciones y relaciones (p. 60)

Chiavenato I. (1999).

La Importancia de la Organización.
Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:
1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redunda en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
4. Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades. (p. 65)

Robbins (2002):

> Una organización es una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas (escuelas, empresas de servicio, producción, hospitales, etc.). Está constituida por tres elementos fundamentales: personas – objetivos – procedimientos. (p. 92)

Para poder funcionar, toda organización necesita de recursos financieros, técnicos, económicos y humanos. Éstos últimos, son el elemento común en todas ellas, ya que todas están integradas por personas.

Las personas que integran la organización, forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad y cuya actuación reflejará la situación social de la empresa. Además, llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado e imprescindible para el logro del éxito empresarial.

Según Rendón y Montaño (2007):

> La teoría de la administración reflexiona sobre esta, la administración, en una realidad que es la organización, mientras que la teoría de las organizaciones lo hace sobre dicha realidad. Huelga decir que el interés académico principal se ha centrado en la primera, dejando muy atrás la reflexión crítica acerca de las organizaciones; situación que en la actualidad se está modificando. El análisis organizacional y la sociología de las organizaciones se centran en las agencias de la administración pública y el institucional y los estudios organizacionales en las organizaciones en general aunque en problemáticas muy específicas (estructuras mentales, vida simbólica, poder, lenguaje, cultura), mientras que la sociología del trabajo y la sociología de la empresa que se centran en compañías grandes ya sea industriales y de servicios, analizan problemáticas como el poder, conflicto, genero, cultura y cooperación. (p. 78)

Según Davis y Werther (2005)

> “si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible”. (p. 50)

La Administración de del talento humano tiene como objetivo principal ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, mejorando el desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Pero, su principal desafío es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficaces y eficientes, mejorando la calidad del entorno, el bienestar de los empleados y conduciéndolas a mejores niveles de productividad.

Para Davis y Werther (2005, p. 52)

> Las organizaciones pueden clasificarse en función de distintas características:
> a) Por su aspecto jurídico, pueden ser individuales (pertenecen a un solo empresario y éste asume toda la responsabilidad de su gestión con todo su patrimonio) o sociales (la sociedad permite reunir un grupo de personas con una finalidad común: “la explotación de una empresa”); éstas a su vez pueden ser colectivas, comanditarias, de responsabilidad limitada, anónimas o cooperativas.
>
> b) Por su carácter económico, es decir, por la propiedad del capital, pueden ser públicas o privadas. Es decir, la empresa puede estar formada por

personas particulares o privadas o estar constituida por un grupo de personas o entidades de carácter público.

Empresas públicas, son aquellas que pertenecen al Estado, Comunidad Autónoma o a algún otro tipo de organismo público. Entre ellas podemos mencionar a las actividades agrarias e industriales (siderurgia, minería), servicios, comunicaciones, finanzas (cajas y bancos), servicios públicos (gas y electricidad).

Empresas privadas, están integradas por personas particulares o privadas, y poseen la característica fundamental de la existencia de un estímulo, que es el interés privado o beneficio.

c) Por su actividad económica: se clasifican en productivas, comerciales y de servicios.

d) Por su finalidad, pueden ser lucrativas, las cuales persiguen la obtención de un beneficio para sus socios, o no lucrativas, ya que no persiguen el lucro, como, por ejemplo, las fundaciones, las cajas de ahorro, cuyos excedentes o ganancias están destinados a obras de carácter social.

2.2.1.2 La gestión educativa

Según la organización del Convenio Andrés Bello (Educacionincial.com).(1999).

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía

institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral. (p.01)

También la organización del Convenio Andrés Bello (Educacionincial.com) señala:

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no es el que realiza todas las tareas), debe:

- Planificar
- Controlar
- Definir de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

Podemos observar dos dimensiones, Las establecidas en el contrato de trabajo y normativas institucionales, y las de su función en una dimensión no-tradicionista (dimensiones no formalizadas) lo que va más allá de las normas escritas, las que circulan en los pasillos de la escuela o fuera de la misma.

La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo-institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de situaciones afectivas, etc.

El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una

perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícitos. Por ejemplo con las recompensas, gratificaciones sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, sin obviar los registros en la organización que son de suma importancia porque permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones y que se transforman en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Cuantas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido.

Solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, nos permiten tener un punto de anclaje un tanto más objetivo.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración

permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano.

Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

Podríamos organizar esa mirada en cuatro dimensiones:

1) la dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

3) La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación
- Las teorías de la enseñanza

4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer" (p. 01)

Según el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000):

> Para comprender las múltiples acepciones del término gestión, se han propuesto los siguientes términos: piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas,

> identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes. ¿Qué tienen en común todos estos aspectos y en qué contribuyen a delimitar el concepto de gestión educativa? Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones. (p. 54)

Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección”, “organización", "gerencia", etc. Pero estrictamente, como expresa Mucchielli (2005),"gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que

se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Gestión tiene que ver con gobernabilidad y ésta, con los nuevos balancees integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Gestión, asimismo, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades. Ella articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del

mejoramiento continuo de la calidad, la equidad ya pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

Finalmente, el concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, devaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas d) principios útiles para la acción; e) múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y sociedades superpuestas y/o articuladas.

La gestión del talento humano es visto desde diferentes perspectivas con base en algunas lecturas realizadas a diferentes autores, que dan una mirada un tanto distante de otros en referencia al mismo tema; pero aunque los enfoques sean un poco diferentes, la razón fundamental en la que todas las posturas de los autores convergen y en la cual fundamentan su óptica sobre su opinión de la gestión humana siempre es la misma.

Para entrar en el análisis del tema propuesto para esta parte del trabajo Veras y Cuello (2010) proponen que:

> Existen diferentes enfoques de la gestión humana, sin embargo, no importan cuan distantes estén estos enfoques uno de otros, el hilo conductor de todos ellos es el énfasis en la gestión estratégica del factor humano, esto es, en la búsqueda constante de formas de integración de las personas a la organización, que les permitan involucrarse en la estrategia empresarial, movilizando todas sus capacidades y talentos hacia la

> consecución de objetivos de desarrollo corporativo, social e individual. Esto, desde luego, implica, que la organización está dispuesta a hacer una redistribución más equitativa y justa de sus beneficios, dando paso a la promoción y creación de una cultura organizacional basada en valores altruistas y humanizantes. (p. 16)

En ese sentido, la gestión del talento humano a pesar de ser vista desde diferentes ópticas por diferentes autores, todas las diferentes definiciones señalan el énfasis reiterativo en la gestión estratégica del factor humano. Esto quiere decir; la búsqueda de formas que permitan la integración de las personas que hacen parte de la empresa, organización o institución educativa, con las metas y objetivos programáticos propuestos por la organización en la cual laboran. Aquella integración significa involucrarse de manera decidida y comprometida con la realización eficiente y bien calificada de las tareas que están bajo su responsabilidad, movilizando todas sus potencialidades, capacidades, aptitudes y talentos, en la realización de las labores encomendadas por la institución. Labores de cada empleado que vistas en conjunto (labores del talento humano de la organización), pueden significar la consecución de las metas y objetivos propuestos por la organización a corto, mediano y largo plazo; estando en juego, el éxito o el fracaso de la empresa, organización o Institución educativa.

2.2.1.3 Gestión del talento humano.

Al respecto, Chiavenato (2002), dice lo siguiente:

> Nuevos desafíos de la gestión del talento humano.
> Varios factores han contribuido a este fenómeno los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y

ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones.

En este contexto, el área de recursos humanos (RH) es una de las áreas que más cambios experimenta. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado En muchas organizaciones, la denominación de administración de Recursos humanos (ARH) está sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. El término RH como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes:

1. RH como función o departamento: Unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.

2. RH como prácticas de recursos humanos: Se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.

3. RH como profesión: Se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc. (p.05)

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.
Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individúales.

Al respecto, Chiavenato (2002) afirma:

> Las organizaciones dependen directa e irremediablemente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. (p.10)
>
> En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas, que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obreros) para referirse al personal que

> trabaja en las oficinas en las fábricas respectivamente. (p.10)

La misma fuente señala lo siguiente: Chiavenato (2002).

> Concepto de gestión del talento humano.
>
> La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (p.05)

Chiavenato (2002).

> Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas.
>
> La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundaméntales:
>
> 1. Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
> 2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
> 3. Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos

financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable. (p. 05)

Por otra parte Salom Peña (2010) señala lo siguiente:

> Concepto de RH o gestión del talento humano.
> La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.
> Objetivos de la gestión del talento humano.
> Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.
> Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:
> 1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: No se puede imaginar la función de

RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.

2. Proporcionar competitividad a la organización: Esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: Los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, liberta y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas dignificativas, con el

> objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
>
> 6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
>
> 7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí. (p.12)

Donde ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La ARH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber:

1. Análisis y descripción de cargos
2. Diseño de cargos
3. reclutamiento y selección de personal
4. contratación de candidatos seleccionados
5. orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
6. administración de cargos y salarios
7. incentivos salariales y beneficios sociales
8. evaluación del desempeño de los empleados
9. comunicación con los empleados
10. capacitación y desarrollo del personal

11. desarrollo organizacional
12. higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales.

Según Salom Peña (2010) señala:

> Los procesos de la Gestión del talento humano
> 1. Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).
> 2. Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios)
> 3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).
> 4. Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y

desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

6. Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina)

Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí. (p.15)

Según Salom Peña (2010).

Principales procesos de gestión del talento humano,

- Admisión de personas: ¿Quién debe trabajar en la organización? Reclutamiento de personal, selección de personal.
- Aplicación de personas: ¿Qué deberán hacer las personas?
- Diseño de cargos, Evaluación del desempeño.

- Compensación de personas: ¿Cómo compensar a las personas? Compensación y remuneración, beneficios y servicios.
- Desarrollo de las personas: ¿Cómo desarrollar a las personas? Capacitación y desarrollo, programas de cambios, programas de comunicación.
- Retención de personas: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? Capacitación y desarrollo, programas de cambio, programas de comunicación.
- Monitoreo de personas: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? Sistemas de información gerencial, bases de datos. (p17)

Perea, (2006): "La gestión del talento humano, generalmente, se define como la ejecución de procesos de trabajo bajo lineamientos o criterios de naturaleza administrativa." (p. 110).

La misma fuente, señala lo siguiente:

> No obstante, se puede identificar dos líneas de trabajo bien diferenciadas, una de ellas con propósito y naturaleza netamente administrativa, y la otra línea de trabajo a procesos/programas cuya ejecución requiere permanentemente a una relación social laboral en su ejecución, es decir, en la dinámica de su gestión está presente el componente psicológico. (p. 111)

En la gestión del talento humano para los procesos de trabajo con componente psicológico deberán ejecutarse bajo un enfoque sistémico, que propiciando la sinergia entre todas las áreas de trabajo, beneficiará a todos a los usuarios, internos-externos y facilitará al crecimiento y desarrollo saludable de la organización como un todo.

Aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad. Se trata de un término que suele describir el enfoque empresarial de la administración de personal basado en la prioridad concedida a la participación de los trabajadores, normalmente, aunque no siempre, en centros de trabajo sin presencia sindical, con el fin de motivarles para que aumenten su productividad. Esta área de estudio se formó sobre la base de la fusión de diversas teorías de la gestión científica, del trabajo social y de la psicología industrial en la época de la primera Guerra Mundial y ha experimentado una evolución considerable desde entonces.

Actualmente, se centra en las técnicas de organización del trabajo, la contratación y la selección, la evaluación del rendimiento, la formación, ha mejorado las cualificaciones y el desarrollo de la carrera profesional, así como la participación directa de los trabajadores y la comunicación. La gestión de recursos humanos se ha propuesto como alternativa al “fordismo”, el tipo de producción tradicional basada en la cadena de montaje, en el que los ingenieros se ocupan de la organización del trabajo y las tareas asignadas al personal se dividen y circunscriben específicamente. Las formas habituales de participación de los trabajadores están representadas por los sistemas de planteamiento de sugerencias, las encuestas sobre actitud, los planes de enriquecimiento del puesto de trabajo, el trabajo en equipo y otros mecanismos recapacitación, la optimización de los programas relativos a la vida laboral y la creación de círculos de calidad y grupos de acción.

Otra característica de la gestión del talento humano consiste ella vinculación de la remuneración, individual o colectiva, con el rendimiento.

Este objetivo representa el intento de desarrollar una “cultura de la seguridad”. El ejemplo de un programa de gestión del rendimiento en materia de seguridad ilustra algunas teorías sobre gestión del talento humano en el contexto de la salud y la seguridad en el trabajo. Como señalan Reber, Wallin y Duhon (1993), este enfoque ha tenido un éxito considerable al reducir el tiempo perdido a causa de los accidentes. Se basa en la especificación de comportamientos seguros e inseguros, la enseñanza a los trabajadores del modo de reconocerlos y la motivación del personal para que se atenga a las normas de seguridad mediante la fijación de objetivos y la retroinformación. Este tipo de programase fundamentan en técnicas de formación consistentes en enseñar a los trabajadores métodos correctos y seguros mediante el vídeo o la escenificación en vivo. A continuación, se les bríndala oportunidad de practicar nuevos comportamientos y se les suministra con frecuencia retroinformación sobre su rendimiento.

Además, algunas empresas ofrecen premios y otras compensaciones materiales por seguir un comportamiento seguro (y no simplemente por tener menos accidentes). La consulta con los trabajadores es otra de las características importantes de estos programas.

Al respecto, Perea (2006) precisa lo siguiente:

> Para una mejor planificación, ejecución y control de la administración/gestión de recursos humanos, se deberá tomar en cuenta para obtener resultados exitosos, que todos los procesos no tienen o no responden a una misma naturaleza o tipo de dinámica, por lo que se recomienda tratar de realizar la delimitación de estas líneas o procesos de trabajo. (p. 112)

Las repercusiones de la gestión del talento humano en las prácticas de las relaciones industriales siguen constituyendo una fuente de polémica. Así ocurre especialmente en el caso desiertas formas de participación de los trabajadores considerados por los sindicatos como una amenaza. En algunos casos, las estrategias de gestión de recursos humanos se establecen paralelamente a la negociación colectiva; en otros, se trata de sustituir o evitar con aquéllas las actividades de las organizaciones independientes de trabajadores que defienden sus intereses.

Puesto que la gestión del talento humano es una herramienta de la que disponen los directivos para aplicarla como parte de su política de personal y no un elemento de la relación entre una empresa y los representantes elegidos por los trabajadores, no es objeto de estudio en el presente capítulo.

2.2.1.4 Importancia de la gestión del talento humano

Respecto a la importancia de la gestión del talento humano, Fernández (2010) manifiesta lo siguiente:

> La gestión humana o gestión del talento humano, son los medios creados, generados y utilizados por la organización, la empresa o la institución educativa; por medio de los cuales. Los empleados (talento humano de la organización) logran aumentar sus potencialidades, fortalecer sus características, destrezas, aptitudes, etc., todo lo anterior desde el ámbito laboral, enfocado desde el punto de vista empresarial o de quienes gerencian o administran la organización, o sea; fomentar el desarrollo de todo lo anterior, pero bajo el interés y para el beneficio de la empresa o institución educativa. Con el afán de una mejora sistemática y permanente tanto en el

> empleado (talento humano de la empresa) como de la propia organización. Ello con el fin, de poder lograr los objetivos propuestos en ambos casos. (p. 61)

Al respecto, es preciso señalar que gestión del talento humano en las instituciones educativas consiste en propiciar por parte de quien gerencia la institución (gerente educativo o rector), todas las herramientas necesarias para que los docentes o talento humano del plantel, puedan ser competentes en el ejercicio de sus funciones en todo el sentido de la palabra. Ello con el fin de que la institución educativa pueda ofrecer a la comunidad una educación de calidad.

Por su parte, Veras y Cuello (2005) precisan: "Como todo proceso de gestión, la gestión humana es dinámica, interactiva e integral, de manera que permite tanto a la organización como a sus colaboradores crecer juntos y desarrollar al máximo sus potencialidades". (p. 14).

En tanto, Cabrera (2012) señala:

> En la sociedad contemporánea, la gestión humana ha devenido en un mecanismo efectivo y fundamental para garantizar el cambio de las organizaciones y adaptarlas a las demandas crecientes del entorno social. La gestión humana es un componente de la gerencia moderna y su fin principal consiste en promover el desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento y el talento humano.
> (p. 43)

Usualmente las organizaciones empresariales han visto al talento humano como un factor que solo ejecuta su actividad de

trabajo con el propósito de lograr solo estímulos económicos y rentables, esta concepción deja ver, que las personas yolas organizaciones, aunque tuviesen interrelación diariamente viven separadas rígidamente, con cerradas fronteras y trincheras abiertas, produciéndose así un amplio resquebrajamiento entre los objetivos organizativos e individuales de los trabajadores.

Bajo este argumento y motivado al crecimiento y complejidad de las tareas organizativas, así como de la producción devienes y servicios para la satisfacción de necesidades humanas, se hace inevitable desarrollar una actividad administrativa que minimice el conflicto entre los objetivos organizativos e individuales obteniendo así una relación estrecha que lleve a la sinergia de los esfuerzos organizativos y esfuerzos individuales para el trabajo conjunto.

La afirmación anterior, desglosa la atención de que las organizaciones son unidades y sistemas sociales coordinados, compuestos por individuos que funcionan enforna relativamente constante para alcanzar una meta.

En este sentido, De Soto (2006) señala:

> En toda organización, ya sea de producción o de servicio los recursos humanos son necesarios y tienen relevante importancia para el logro de las políticas, metas y objetivos organizacionales, por ello la necesidad de disponer de personal competente preparado y comprometido con el futuro organizacional. Los recursos humanos proporcionan la chispa creativa y productiva. Los recursos humanos no son unidades económicas intercambiables que puedan insertarse en un puesto de trabajo definido de manera estrecha, no obstante, resultan esenciales para el éxito de toda organización. (p. 10)

Al respecto es preciso señalar que las organizaciones y quienes las dirigen deben entender que la Gestión del talento humano debe ser una de las funciones gerenciales más importante para promover altos niveles de eficiencia con la mayor satisfacción posible, para aquellas personas que prestan y que van a prestar servicios a las organizaciones.

Así que, el futuro de la Gerencia de la Gestión del talento humano hoy. Demanda que los trabajadores ya no sean espectadores pasivos si no participantes activos, donde el nortease de un aspirante a asociación estratégica a ser actor real como socio estratégico de la empresa.

Es por esto que la Gestión del talento humano destaca en contexto Evolutivo la aplicación de los Modelos Gerenciales que mejoren su efectividad para el logro de los objetivos. Sobre este aspecto, cabe destacar que no basta con contar con tecnología de avanzada, hay que hacer de la Gerencia de la gente la ventaja competitiva en las organizaciones de hoy. Esta afirmación, por supuesto debe alcanzarse cambiando la manera cómo seleccionar al personal, como se les evalúa, motiva, desarrolla y compensa dentro de los nuevos esquemas que tiene consigo la flexibilización del trabajo, que para algunos expertos en el tema contiene elementos de exclusión hacia los trabajadores que están dentro o fuera de las organizaciones.

La Gerencia del talento humano enfrenta hoy diversos desafíos en el logro de sus objetivos organizativos, éstos pueden resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del capitalista y los trabajadores, para mejorar el desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin dejar de lado el contexto social interno y externo en el cual se desenvuelven.

En términos concretos, su principal desafío es lograr el mejoramiento permanente de la organización de la que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces en sus actividades internas y externas. Ser eficientes implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios y ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados de manera quesean captados por la sociedad. Estos dos factores, conducen a optimizar los niveles de calidad y productividad de los bienes que se producen.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizativa. Estas nuevas tendencias y cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica y la competitividad son los nuevos fenómenos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida en que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Estos nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los

cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen ella ejecución de los objetivos organizativos; un sistema de recompensa basado en la afectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Refiriéndose a la formación de los recursos humanos, De Soto (2006) precisa:

> En las organizaciones educativas el proceso de formación del personal debe estar en función de potenciar el crecimiento académico, el mérito individual y profesional, el desempeño laboral, en función de los propósitos organizacionales, lo cual se logra con la puesta en marcha de programas integrados y coherentes que permitan seleccionar, asignar, desarrollar y dirigir el desarrollo del recurso humano de manera sostenida y permanente. (p. 12)

Al respecto, Villegas (2004). Señala que en la actualidad las organizaciones evidencian tres grupos de necesidades básicas:

a) La necesidad de una mayor y más efectiva contribución en el logro de las metas de productividad de la empresa.
b) La necesidad de una verdadera excelencia gerencial que sea capaz de auto-renovarse dentro de la dinámica propia del funcionamiento organizativo.
c) La necesidad de asimilar cambios drásticos que se suceden en la administración del personal, y

de planificar mejores relaciones de trabajo para el futuro. (p. 32)

Estas necesidades observadas por Villegas (2004, p. 32) “deben ser satisfechas por la gerencia de los Recursos Humanos donde la organización cuente con profesionales que sean capaces de ejecutar efectivamente los nuevos roles que están surgiendo para lograr que la organización y el personal sean mejores, más rápidos y más inteligentes”.

El ambiente competitivo ha puesto a la gerencia de la gente como elemento esencial para la búsqueda de la ventaja competitiva. Por esto, en un ambiente donde la tecnología es imitada con facilidad y el capital es extremadamente móvil, la única fuente de diferenciación competitiva es el capital humano, por ello, se requiere de gente altamente preparada, flexible y comprometida con la empresa y hacia la cual las organizaciones no desarrollen mecanismos de Exclusión.

En general la Gerencia del talento humano requiere ofrecer programas, prácticas, procesos y modelos en los distintos subsistemas que lo conforman para desarrollar en la gente características que propicien mejores resultados, mayor rapidez al dar respuestas y mayor habilidad.

2.2.1.5 La formación del talento humano para la gestión educativa

El proceso de gestión del talento humano para las organizaciones educativas, es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad.

Atehortua, et al. (2008) señala lo siguiente:

> Las personas que hacen parte de las empresas, o de las instituciones educativas etc. Son sobre las que recae la responsabilidad de éxito de la misma, esto con base a los conocimientos o talentos que han desarrollado, y que aplican al interior de la misma en la ejecución de las actividades propias de cada sector, sección o puesto de trabajo, necesarios y básicos para el funcionamiento de la institución o de la empresa. En el caso de las instituciones educativas, recaería sobre todas las personas encargadas de generar el conocimiento que se transmite a la comunidad estudiantil, pues el talento humano de estos es necesario para poder realizar su trabajo de forma adecuada, y se podría ver reflejado en el conocimiento que demuestran en la realización pertinente de sus tareas cotidianas correspondientes a la labor educativa subyacentes del área, asignatura, o de las responsabilidades que le conciernen ejercer en dicha institución, que promueven y permiten el funcionamiento básico y normal de la institución.
> (p. 154)

Según Cejas y Grau (2007):

> En las organizaciones educativas (de servicio), el proceso de formación del personal debe estar en función de potenciar el crecimiento académico, el mérito individual y profesional, el desempeño laboral, en función de los propósitos organizacionales, lo cual se logra con la puesta en marcha de programas integrados y coherentes que permitan seleccionar,

> asignar, desarrollar y dirigir el desarrollo del recurso humano de manera sostenida y permanente. (p. 11)

En ese sentido, los diagnósticos sobre las características del talento humano de la gestión educativa de la región indican que se están produciendo importantes cambios en los planteles de la administración pública y en las modalidades de trabajo. La expansión de la educación superior y las estrategias de los Estados para la incorporación de personal más calificado permite afirmar que ha habido una mejora en los perfiles técnicos. La reforma de los Estados también ha permitido la incorporación de formas de organización del trabajo más flexibles.

Es necesario aclarar que la siguiente es una descripción basada en las impresiones de los participantes del Foro. Por lo tanto, se debe considerar como una primera aproximación:

- La definición de funciones y los organigramas de las administraciones continúan presentando poca flexibilidad.
- La calificación promedio de los funcionarios públicos del área se ha elevado pero no es la adecuada de acuerdo a las nuevas exigencias planteadas por los procesos de transformación.
- Permanecen algunos rasgos clientelares en los mecanismos de acceso a los puestos en la administración pública. Sin embargo, algunos Estados han implementado nuevas estrategias de incorporación de personal más calificado (proyectos) o a través de mecanismos más transparentes (concursos).
- En algunos Estados existe un sistema doble de contratación (personal de planta y por contratos) que, si bien colabora dando flexibilidad para la incorporación de personal de alta

calificación, podría contribuir al surgimiento de lealtades duales en las administraciones.

- En muchos administradores persisten prácticas de gestión ritualistas, moldeadas en el paradigma de control burocrático de la gestión.
- Las administraciones tienen inconvenientes técnicos para precisar sus demandas de formación, entre otros motivos, porque los perfiles nuevos están en proceso de cambio.
- Se registra la dificultad para identificar quienes estarían en condiciones técnicas y políticas de hacerse cargo de la nueva demanda de formación. Las universidades aparecen como instituciones alejadas de estas demandas de formación.

En ese sentido, en los diagnósticos técnicos de las administraciones se percibe la tendencia a repetir propuestas pedagógicas, categorías a partir de las cuales se leen los problemas e instrumentos con los cuales se pretende solucionarlos, sostenida en criterios de autoridad o poco definidos. En ocasiones, la incorporación de tecnologías organizacionales y administrativas se realiza sin percibir claramente cuál es el problema que se pretende solucionar y cuáles son las metas a alcanzar.

Asimismo, se observa una importante dificultad para incorporar el conocimiento elaborado por la investigación social a los procesos de toma de decisiones y de programación de políticas educativas. Los miembros de cada estamento de las administraciones tienden a concebir que la necesidad de formación se encuentra en los niveles inferiores, a ello se suma la falta de conciencia sobre las propias limitaciones profesionales.

El nuevo modelo económico, a diferencia de las fuentes tradicionales de poder (la fuerza, el dinero, la tierra), el

conocimiento es infinitamente ampliable. Su utilización no lo desgasta sino que, al contrario, puede producir más conocimiento. Un mismo conocimiento puede ser utilizado por distintas personas y su producción exige creatividad, libertad de circulación, intercambios, diálogos; todas ellas características propias del funcionamiento democrático de la sociedad. En términos institucionales, la utilización intensiva de conocimientos produce la disolución de las formas burocráticas de gestión y da lugar a formas flexibles de organización donde las jerarquías son definidas en función de la acumulación de competencia y de información, y no en función de la ubicación formal en una estructura administrativa. El poder, en consecuencia, ya no dependería de la autoridad formal o del rango, sino de la capacidad de producir valor añadido.

El liderazgo está allí donde el valor añadido es creado, alimentado y desarrollado. Sobre esta base, predicen que tanto las empresas como los puestos de trabajo del futuro se clasificarán en categorías vinculadas a la intensidad de conocimientos que utilicen sus recursos humanos.

Según Tedesco (2005).

> Los procesos de transformación en marcha intentan atender a las nuevas demandas de calificaciones del mercado de trabajo pero, paradójicamente, las reformas educativas encaradas requieren, ellas mismas, de recursos humanos altamente calificados para poder alcanzar con éxito las metas previstas. La implementación de reformas en sistemas educativos descentralizados supone encarar procesos de cambio muy complejos, donde se necesita personal con capacidad para liderar el cambio, identificar problemas, diseñar y ejecutar soluciones a esos

> problemas y definir estrategias. El papel de los recursos humanos como agentes del cambio es central para el éxito de los procesos de transformación. (p. 34)

Pueden ser un factor acelerador u obstaculizador de las reformas. Ello implica que sea personal idóneo, con capacidad de desarrollar competencias básicas como la abstracción, el pensamiento sistémico, la experimentación y la capacidad de trabajar en equipo; pero, además, debe ser personal que exprese compromiso ético-político con la tarea.

2.2.1.6 Función de la Dirección de Personal

Sabemos que el reto de la Dirección es lograr los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, y la motivación laboral es un factor básico para el rendimiento eficiente que se espera. Con este propósito presentamos la teoría de Herzberg sobre el enriquecimiento del trabajo. ¿En qué consiste?, ¿crea las condiciones adecuada para que aflore el comportamiento deseado?

Por su parte, Correa (2011) señala lo siguiente:

> Las potencialidades, competencias, y conocimientos de los sujetos en relación a la tarea que cumpla el directivo tendrán que analizar las potencialidades humanas de sus colaboradores, referidas en términos de habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes, condiciones físicas y psíquicas que viabilizan la ejecutoria de las funciones. (p. 28)

El enriquecimiento de un puesto de trabajo no puede ser una propuesta de un momento dado, sino una función continuada de

dirección. No obstante, los cambios iniciales deberían durar un largo periodo de tiempo.

Diversas razones para ello:

• Los cambios deberían elevar el trabajo hasta un nivel de dificultad equiparable a la capacidad exigida al efectuar la contratación de un empleado;

• Aquellos que tengan aún más conocimientos, podrán demostrarlos mejor y conseguir la promoción a un puesto de más alto nivel;

• La naturaleza misma de los motivadores, a diferencia de los factores de higiene, es que tienen un efecto a mucho más largo plazo en las actitudes de los empleados. Puede que haya que enriquecer el trabajo de nuevo, pero esto no sucederá con tanta frecuencia como en el caso de los factores de higiene.

En ese sentido, el enriquecimiento de puestos se orienta a crear trabajos que sean desafiantes y significativos, mediante el estímulo de factores intrínsecos de motivación como el reto, el reconocimiento de logro y la responsabilidad.

Según Betancurt y Caballero (2010):

> En el proceso de gestión del talento humano intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los trabajadores con la negociación de un contrato y los representantes del personal. Para poner en funcionamiento a las personas de una organización se necesita definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica). (p. 76)

Ahora bien, en la evaluación de los programas empresariales se evidenciaron varias limitaciones en su aplicación. Así tenemos que el enriquecimiento del puesto de trabajo es una técnica para ampliar el contenido de los puestos de trabajo, introduciendo nuevas funciones y/o responsabilidades.

Una concepción más actual relacionada con el enriquecimiento de puestos de Herzberg es el enfoque de Calidad de la Vida Laboral34, éste contiene una propuesta sistémica aplicada al diseño de puestos, combinada con una cimentación en el enfoque socio técnico, que combina sicología y sociología industriales y de la organización, diseño industrial, teoría y desarrollo de organización, teoría de la motivación y liderazgo y relaciones industriales. Este es un enfoque interesante, actualmente hay cientos de estudios modelos y programas prácticos, principalmente en Gran Bretaña y Escandinavia.

Alecoy (2008) precisa lo siguiente:

> Con el fin de evaluar las capacidades de cada uno, y verificar que el nivel de competencias es adecuado u óptimo para la realización de las labores pedagógicas educativas, (o sea una persona competente para la labor), y que su competencia se logre medir por medio de las acciones que se pueden visibilizar en la realización de sus funciones diarias en la institución. Este como tantos otros, es uno de los ejemplos de las funciones que se encuentran dentro de las responsabilidades del gerente educativo, y que ponen a prueba; las “competencias” del encargado de la gerencia del talento humano en las instituciones educativas y la calidad de la educación. El termino competencia trata de un concepto amplio y dinámico que engloba diversos elementos relacionados con la

> capacidad de transmitir habilidades, conocimiento a nuevas situaciones dentro del área de la actividad profesional; comprende desde la organización y planificación del trabajo, la innovación y la capacidad de abordar tareas no rutinarias, hasta los niveles de eficiencia personal, la que se necesita en una determinada ocupación para relacionarse con los colegas. (p. 67)

2.2.1.7 Manejo del talento humano en Educación

Según Shahid; Perry y Dillinger (2005):

> En las últimas dos décadas, las políticas de descentralización de los sectores sociales, en particular educación, se han implementado a gran escala en el mundo en desarrollo, con el objetivo de mejorar la calidad y eficiencia de los servicios públicos en estos sectores1. Sin embargo, la literatura teórica no encuentra superioridad absoluta de los sistemas descentralizados sobre los centralizados en la provisión de servicios públicos. A los argumentos de mayor cercanía al ciudadano, con sus potenciales beneficios de mejor incorporación de sus preferencias y mayor presión para la rendición de cuentas, así como mayor competencia entre regiones, se contraponen la internalización de externalidades, la presencia de economías de escala, las posibilidades de captura política y la falta de capacidades locales. (p. 48)

"Un análisis reciente sugiere que las características de las regiones, en particular su capacidad de gestión, están asociadas causalmente a los resultados de la calidad de la educación (Galiani y Schargrodsky," 2001).

El desarrollo de las competencias son fundamentales para buscar el camino de la calidad de la educación en las instituciones educativas del país, para ello es necesario que las personas que hacen parte del talento humano de la institución, se comprometan con el desarrollo de sus capacidades para ser competentes y poder ofrecer una educación de calidad.

Al respecto, Alles (2012) señala lo siguiente:

> Cuando se habla de desarrollo de competencias se hace referencia al cambio de comportamientos para mejorar algunos aspectos profundos de nuestra personalidad. Cada uno de nosotros puede intentarlo, o no. Las guías de desarrollo u otros caminos propuestos por diversos autores son solo una ayuda para lograrlo. El hacerlo o no, depende de nosotros mismos. (p. 28)

En esa misma línea, Adape (2008) expresa:

> El desarrollo de las competencias implica superación, crecimiento y fortalecimiento. Las competencias de los individuos se desarrollan con el tiempo durante cada una de las etapas de la vida. Sin embargo, también es posible perfeccionarlas deliberadamente con el objetivo de alcanzar las metas deseadas y hacerlo en el menor tiempo posible. (p. 26)

En resumen, no existe un acuerdo general sobre el impacto de la descentralización. Las experiencias estudiadas indican que son las características de la planificación y la implementación de la descentralización, y no la descentralización misma, las que afectan la equidad, eficiencia, calidad y viabilidad financiera. En este contexto, un elemento clave es cómo asegurar una oferta

de recursos humanos adecuados para los gobiernos subnacionales.

Algunos estudios han encontrado que la distribución de la calidad de docentes, medida por la proporción de maestros titulados, está sesgada hacia los centros urbanos o rurales adecuadamente localizados; mientras que en las áreas rurales más alejadas y dispersas tienden a concentrase los maestros menos preparados. Entonces, ¿existe un mercado nacional de docentes que tiende a gravitar hacia localizaciones con mejores servicios? o ¿existen diversos mercados regionales, cada uno con su(s) propio(s) centro(s) de gravitación? Para efectos de la descentralización, este es un aspecto clave. La presente investigación busca, precisamente, abordar estas preguntas por medio de un estudio enfocado en dos regiones diferentes del país: Loreto y Lambayeque.

Existen dos excelentes estudios sobre la carrera docente en el Perú. Díaz y Saavedra (2000) han analizado la estructura de incentivos y los factores institucionales y económicos que caracterizan a la carrera docente, tanto en el sector público como en el privado. Al analizar los perfiles típicos de los que estudian para ser maestros y de los que ejercen dicha profesión, los autores encuentran que los docentes en el sector público tienen menores ingresos que el resto de profesionales y que a lo largo de su carrera obtienen solo pequeños incrementos en sus remuneraciones. Sin embargo, el sector público de docentes se caracteriza por tener ingresos más predecibles y ser la única carrera que goza de estabilidad laboral absoluta.

Según Díaz y Saavedra (2000):

> El marco normativo laboral se caracteriza por no tener incentivos que premien la eficiencia y

> penalicen la ineficiencia, no vincula desempeño con remuneraciones ni establece distinción entre maestros de primaria, secundaria y otros niveles. Entre los factores que contribuyen a esta situación, además de la estabilidad laboral absoluta, están la falta de autonomía de los directores para administrar el personal y la carencia de mecanismos efectivos de monitoreo y supervisión del desempeño. (p. 87)

En el sector público, los docentes pueden estar dentro de dos categorías: nombrados o contratados. Los primeros cuentan con título pedagógico y, teóricamente, han ingresado a la carrera pública del profesorado luego de aprobar una evaluación diseñada por el nivel central. Dentro de la carrera hay cinco niveles de jerarquía y los ascensos se obtienen mediante una evaluación, luego de cumplir cinco años en cada nivel. Existe también la figura de los maestros nombrados interinamente, que son los que todavía no ingresan a la carrera pública porque no cuentan con título pedagógico. Los docentes nombrados son los que gozan de los beneficios de la estabilidad laboral absoluta.

Los docentes contratados, por su lado, en teoría, deberían ser personas con educación superior que cubren vacantes en áreas donde no es posible conseguir una persona de mayor calificación. En la práctica, sin embargo, la contratación se da también en otras circunstancias (retiros, aumento de matrícula, vacantes no cubiertas, licencias, etc.). Estos docentes no gozan de estabilidad laboral y, generalmente, tienen contratos por diez meses.

Alcázar y Pollarolo (2010) describen el régimen laboral de los docentes públicos como:

> Un sistema jerarquizado al que los profesores ingresan en el nivel más bajo, nivel I, para luego ir ascendiendo a lo largo de su carrera hasta el nivel V. En cada nivel, al docente le corresponde una remuneración diferente y la posibilidad de asumir cargos más importantes. De acuerdo con la norma, el ingreso a la carrera docente se realiza por nombramiento, luego de un proceso de evaluación de las autoridades desconcentradas del Ministerio de Educación (MED). Los órganos desconcentrados son los encargados de determinar las plazas vacantes para los nombramientos. Luego de la evaluación, los postulantes graduados en los dos primeros puestos de su instituto tienen la potestad de elegir la plaza disponible de su jurisdicción. Los nombramientos por ley se deben ubicar en zonas rurales o urbanas de menor desarrollo relativo de la región de origen del profesor, cubriéndose las plazas urbanas con reasignaciones de profesores que hayan estado ejerciendo la docencia en las zonas del interior del país. Los autores mencionan que la ley, de ese modo, respondía a la tradición en el magisterio: los docentes ingresaban a la carrera ocupando primero plazas disponibles en las zonas rurales, para luego de unos años solicitar su reasignación hacia centros más urbanos. (p. 121)

Sin embargo, en la práctica, se han cubierto primero las plazas urbanas y después, las rurales. La consecuencia de esto es que usualmente quedan plazas rurales por cubrir, las que son asignadas a docentes contratados que, por lo general, son

postulantes que no aprobaron el examen. Esto genera un sesgo anti-rural en la asignación de docentes por nivel de calificación. Por otro lado, la mecánica de los concursos para nuevas plazas limita las aspiraciones de los docentes rurales. En primer lugar, el reglamento les impide participar en los concursos para nuevas plazas. En segundo lugar, los concursos implican la suspensión de los procesos de reasignación. Así, los docentes rurales se sienten "varados" en los márgenes del sistema. (Alcázar y Pollarolo 2010, p. 39)

Consecuentemente, se encuentra que el régimen de la carrera docente es: (1) improvisado, inestable e impredecible, principalmente porque el régimen resultante es producto tanto del manejo presupuestario del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) como de las prácticas en las direcciones regionales y no de los planes del MED; (2) poco transparente, porque los docentes no cuentan con toda la información sobre los aspectos modificados y los alcances de los cambios; (3) carente de racionalidad, porque no alienta la competencia y el desempeño laboral; y (4) sesgado en contra de los docentes rurales. Así, no es claro cuál puede ser el resultado de este tipo de sistema sobre la distribución de docentes ni en el plano nacional ni en el plano regional.

En el caso de las instituciones educativas, definidas como organizaciones del Estado, la relación laboral de los docentes tiene su base legal en la Ley de la Carrera Pública Magisterial, la cual rige y norma las condiciones laborales de los docentes comprendidas en la ley Nº 29944: Ley de Reforma Magisterial. El artículo 1 de esta ley tipifica lo siguiente:

La presente Ley tiene por objeto normar las relaciones entre el Estado y los profesores que prestan servicios en las instituciones y programas educativos públicos de educación básica y técnico-

productiva y en las instancias de gestión educativa descentralizada. Regula sus deberes y derechos, la formación continua, la Carrera Pública Magisterial, la evaluación, el proceso disciplinario, las remuneraciones y los estímulos e incentivos.

Más adelante, en el artículo 2º señala lo siguiente:

> El régimen laboral del magisterio público se sustenta en los siguientes principios: a) Principio de legalidad: Los derechos y obligaciones que genera el ejercicio de la profesión docente se enmarcan dentro de lo establecido en la Constitución Política del Perú, la Ley 28044,Ley General de Educación, y sus modificatorias, la presente Ley y sus reglamentos. b) Principio de probidad y ética pública: La actuación del profesor se sujeta a lo establecido en la Constitución Política del Perú, la Ley del Código de Ética de la Función Pública y la presente Ley. c) Principio de mérito y capacidad: El ingreso, la permanencia, las mejoras remunerativas y ascensos en la carrera magisterial se fundamentan en el mérito y la capacidad de los profesores. d) Principio del derecho laboral: Las relaciones individuales y colectivas de trabajo aseguran la igualdad de oportunidades y la no discriminación, el carácter irrenunciable de los derechos reconocidos por la Constitución y la interpretación más favorable al trabajador en caso de duda insalvable.

2.2.1.8 Manejo del talento humano mediante la motivación

Todos somos plenamente conscientes que la calidad y nivel de la capacidad organizativa y de sus recursos productivos, en particular el capital humano, son factores determinantes de la competitividad a largo plazo, especialmente cuando las aplicaciones tecnológicas y el entorno competitivo cambian tan

rápidamente. Por lo tanto, el reto sigue siendo mejorar el rendimiento total de las empresas.

Asimismo, en razón de que la motivación no es un concepto simple, y que los distintos enfoques y teorías ayudan a entender la complejidad y singularidad de las personas en su comportamiento o desempeño en las organizaciones empresariales, se debe prestar atención al repertorio de comportamientos de una persona y del entorno que acompaña al repertorio para mejorar el desempeño humano.

Según los planteamientos de Thomas Gilbert, citado en Boyett y Boyett (2006):

> El repertorio de comportamiento de una persona está compuesto por motivos (gustos, preferencias, necesidades, valores); capacidades (aptitudes físicas y mentales) y conocimiento (educación y habilidades). El respaldo del entorno, proporcionado por la organización, está compuesto por información sobre estrategias, objetivos y rendimiento actual; instrumentos (herramientas, técnicas, tecnología, método de trabajo); e incentivos (monetarios y no monetarios). (p. 340).

Consecuentemente, la visión de la teoría bifactorial de Herzberg sobre la satisfacción intrínseca es un elemento importante, pero sola no tiene la fuerza suficiente para explicar los procesos de la conducta laboral, tiene que integrarse a otros factores de la motivación y del entorno laboral.

Por lo tanto, su hipótesis de trabajo de que únicamente los factores intrínsecos del contenido del trabajo, pueden desencadenar de manera permanente la conducta de los

individuos en las empresas requiere mayor estudios para validarse en la práctica empresarial actual.

Al respecto, Roussel. (2000) señala lo siguiente:

> Diversos trabajos teóricos recientes proponen una integración de las teorías de la motivación, teniendo como base su real complementariedad y con el objeto de la construcción del conocimiento de un tema de tanta importancia para la sociedad y las empresas. Se reconoce el aporte de las teorías de las necesidades sobre los factores que originan los comportamientos individuales sin embargo, son limitaciones su pretensión de universalidad de los factores encontrados en sus trabajos empíricos, su carácter simplificador de dichos factores y su explicación bastante parcial de los procesos motivacionales. Más allá de controversias, se trata de la elaboración de modelos teóricos integradores tal como se viene haciendo en los últimos años, uniendo en forma coherente distintas teorías de la motivación. (p. 5)

En la actualidad en Estados Unidos, Canadá y Europa se aplica el high involment work place y el high perfomance work place; el primero más orientado a la participación en equipos semiautónomos, en industrias de alta tecnología como sistemas automatizados, metalurgia, papel, producción de electricidad, en ciertas industrias electrónicas, y automotrices como Satum de General Motors. El segundo concepto contiene más tipos de incentivos individuales relacionados a equipos de proyectos especiales multifuncionales para distintos fines como identificación y resolución de problemas, reducción de costes, desarrollo de nuevos productos, beneficios económicos, primas,

etc. La empresa actual no necesita simplemente más grupos, sino más grupos de alto rendimiento.

En el mundo de las prácticas empresariales y de la gestión de recursos humanos, el centro de la cuestión no es la satisfacción o insatisfacción laboral ni tampoco concebir solo al individuo (y su personalidad) en la organización; se trata ahora de analizar las tareas, los niveles de autonomía, las perspectivas de desarrollo personal y humano, las recompensas psicológicas de la participación en equipos, las relaciones de poder. No es suficiente la búsqueda del enriquecimiento del trabajo; ahora, distintas orientaciones innovadoras plantean la Calidad de la Vida Laboral, aun cuando el enriquecimiento del puesto siga siendo una estrategia que tiene como objeto proporcionar al trabajador más autonomía y responsabilidad.

Montenegro (2011) señala:

> Los procesos de desarrollo implican diferenciación, integración, articulación y crecimiento. El aprendizaje se considera como el proceso a través del cual se adquiere conocimiento y este evoluciona. Probablemente, el aprendizaje siga las mismas leyes del desarrollo; en todo caso ambos están íntimamente comprometidos en la formación de las competencias. (p. 08)

Todos los aspectos que conforman los procesos de desarrollo del talento humano, incorporan factores que contribuyen en la adquisición programática de los conocimientos requeridos para desarrollar las potencialidades o habilidades de los individuos por medio del aprendizaje.

Al respecto, Novoa (2012) comenta:

> “Los programas de capacitación estratégica (Entendida como el conjunto de espacios, estrategias, medios y recursos dispuestos con la intencionalidad de facilitar que las personas progresen en el desarrollo, mejoramiento y realización de sus talentos en función de su propio bienestar, en todos los órdenes, y en el de la sociedad a que pertenecen). Para movilizar el talento humano en función de la creatividad e innovación en las instituciones.” (p. 09)

2.2.2 Clima laboral

2.2.2.1 Definición de clima laboral

Olaz. (2009, p. 11) refiere unas aproximaciones a la definición del concepto de clima laboral:

> Es un conjunto de variables situacionales de distinto orden y naturaleza, que oscilan en el transcurso del tiempo, afectando de desigual manera a todos aquellos miembros de la comunidad laboral.
>
> Responde a una lógica de continuidad, ya que es una manifestación de las inercias culturales de la organización, aunque éstas puedan variarse, con independencia del nivel de esfuerzo requerido para ello.
>
> Está condicionado por dos dimensiones, la interna (la propia organización) y, en alguna medida, la externa (entorno con el que interactúa la organización, por ejemplo: clientes, competidores, proveedores, etc.).
>
> Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las

> aptitudes, las expectativas y, cómo no, por las realidades sociológicas, económicas y culturales de la empresa.
>
> Es un fenómeno "exterior" al individuo, aunque vivenciado en primera persona, del que se puede valer para amplificar los efectos sobre sí mismo, el grupo en que éste se desenvuelve y la propia organización a la que pertenece. (p. 46)

En otras palabras y de manera más intuitiva, el clima laboral tiene que ver con las sensaciones, no siempre generalmente compartidas por los miembros de un equipo humano y que se recogen bajo otros términos más cotidianos como el "ambiente", la "atmósfera" o el "aire" que se respira.

Valenzuela (2005), precisa lo siguiente:

> Todos aquellos factores relacionados con el trabajador que influyen en la efectividad y eficiencia de una institución". Esta sencilla definición se amplía si se tiene en cuenta que la incidencia de estos factores también se presenta en el desempeño individual de cada trabajador y que por tanto se ve reflejado en las acciones que emprenda y el compromiso que tenga con su organización. (p. 200)

Trabajar por mejorar la calidad educativa motiva a la organización y a sus empleados a estar en permanente aprendizaje tanto en procesos académicos como administrativos, y a optimizar su potencial desde cada puesto de trabajo.

Murillo (2004) propone que:

> Una organización que aprende sería aquella que fomenta el aprendizaje de sus miembros, tanto individuamente como en cuanto parte del grupo; asimismo, tiene en cuenta tanto al cliente externo como al interno; tiene claro cuáles son las competencias básicas; y desarrolla procesos continuos de diseño, operación y mejora. Los miembros del grupo - en una organización que aprende - piensan y aprenden como un equipo, además de compartir una visión. (p. 330)

2.2.2.2 Características del clima laboral

A continuación se presentan algunas características o aspectos importantes que deben darse en un adecuado clima laboral:

1º El trabajo personal

Está relacionado con las funciones y responsabilidades con las cuales se compromete el trabajador y los factores externos que influyen en el desempeño del empleado. Esta escala permite hacer una aproximación a características esencialmente individuales, donde la persona reflexiona y analiza su real desempeño y actitud frente a lo que hace y la eficiencia y productividad que demuestra.

En primera instancia cuando el trabajador entra a evaluar este tipo de categorías se enfrenta con situaciones que pueden pasar inadvertidas, tanto positivas como negativas como el sentirse aburrido, el tener libertad para hacer su trabajo, el creer que lo que hace no es interesante, quizás lo comenta con sus compañeros, pero rara vez efectúa una evaluación que pueda llegar a manos de los directivos y que éstos lleguen a tomar

decisiones en pro del bienestar de sus empleados y por ende que trascienda a toda la organización.

Al evaluar el trabajo que se realiza, no al trabajador, la perspectiva cambia. El trabajo personal como categoría de análisis del clima laboral, entra a formar parte de todo un conjunto de factores que influyen en su desempeño.

Duncan (2000) afirma:

"El punto de vista acerca del trabajador ha cambiado del de una criatura económica simple al de un ser humano más complejo en términos psicosociológicos que, sin embargo, recibe influencia de sus compañeros trabajadores y del ambiente en el cual lleva a cabo el trabajo." (p. 192)

2º La supervisión

Esta característica distingue varios elementos y se relaciona directamente con la supervisión que el jefe tiene con el trabajador, entre ellos están: la confianza, la orientación, el valor del trabajo, la crítica, el respeto y la capacidad. Ahora bien, si en la anterior característica lo que prima es el trabajo personal, en la supervisión se comienzan a tejer relaciones del superior con el subordinado y a evaluar este tipo de relaciones, condicionadas igualmente al desempeño del trabajador.

En la supervisión entran en juego dos conceptos administrativos claves: la autoridad y el poder, que son ostentados por el jefe, y que resultan ser complementarios si se practican con el objetivo de que el trabajador logre una mayor eficiencia en lo que hace.
Se puede ejercer el poder a través de la autoridad. Simon (citado en Duncan, 2000) dice:

> "La autoridad es importante para las organizaciones por tres razones fundamentales: primero, hace valer

> la responsabilidad que el seguidor tiene ante los que ejercen el control; segunda, fomenta la pericia en la toma de decisiones, y tercera, permite la coordinación de las actividades." (p. 185)

En ese sentido, supervisar significa estar atento al desempeño de cada trabajador y entender cómo la autoridad y el poder, empleados con fines de crecimiento y desarrollo del personal colaboran para que la organización esté en armonía con sus propios intereses, permitiendo que la creatividad surja en cada trabajador. Steiner, citado por Martín (2001) afirma que las personas con índices altos de creatividad observan la autoridad como algo más convencional con una inclinación a la libertad, sin perder de vista la eficacia en su trabajo.

3º Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo.

En esta categoría de análisis se tienen en cuenta características como: la comunicación entre áreas, la cultura del servicio, las metas, el espíritu de comunidad, la cordialidad y la amistad que trasciende las relaciones de trabajo.

El trabajo en equipo conduce al aprendizaje en equipo. Se trata de construir el conocimiento de forma colectiva en busca de mejorar, para el caso, la calidad educativa. Las competencias que cada trabajador demuestra en lo que hace, demandan compartir una misma visión. Una institución educativa puede ser vista como una empresa que como todas presta servicios y su deseo es hacerlo de la mejor manera, funciona como un sistema que encaja cada uno de sus elementos de tal forma que logre que el equipo funcione en armonía.

En tal sentido, se hace referencia al aprendizaje porque es en este proceso continuo y comprometido que se llega a tener y prestar servicios de calidad.

Senge (2003), define el aprendizaje en equipo como una disciplina característica de una organización inteligente que consiste en:

> "Alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean". Visto desde esta perspectiva el trabajo en equipo necesita del concurso y compromiso de todos y cada uno de los miembros de una organización. Al trabajar en equipo, la comunicación entre los trabajadores es tan importante como la que se establece dentro de las áreas o dependencias de la organización." (p. 296)

Entendida como un fenómeno social, una excelente comunicación permite que el trabajo sea cada vez más eficiente porque hace que se cree un ambiente propicio para el diálogo.

Anzola (2003) señala al respecto:

> La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente ligadas. La cultura organizacional determina las pautas de comunicación del sistema y, por consecuencia, éstas nos pueden acercar a la primera cuando se analizan con detenimiento. (p. 148)

La importancia radica en que si los lazos comunicativos son eficientes, pueden llegar a comprenderse situaciones complejas que forman parte de la naturaleza de cualquier institución que

está en constante cambio y mejoramiento continuo, máxime si se trata de una institución educativa, en donde la comunicación como lo expresa Nieto, (citado en González, Nieto y Portela, 2003):

> Puede plantearse a tres niveles: interpersonal, intergrupal e inteorganizativa". La interpersonal es la que se da entre individuos que comparten en un espacio como es el centro escolar. La intergrupal se desarrolla a nivel de áreas que tienen un propósito común, por ejemplo, los grupos de investigación de una universidad. Y por último, la comunicación interorganizativa es un nivel que se concentra en las relaciones entre las áreas o dependencias que integran la institución. (p. 108)

4º Administración

En esta categoría de análisis se incluyen aspectos relacionados con la planeación estratégica, las funciones de cada puesto, los procedimientos, las normas, la calidad en el desempeño, la evaluación del personal y el sistema administrativo en general.

La administración de una institución educativa es un tema complejo, ya que al hablar del área de la educación por lo general se piensa en los estudiantes y los maestros, pero resulta ser un mundo lleno de particularidades que no se centra sólo en el proceso enseñanza aprendizaje, sino que va más allá e involucra otra serie de factores para tener en cuenta.

¿Quién administra las organizaciones educativas?, ¿sobre quién recae la responsabilidad de brindar servicios de calidad?, ¿quién vela por el buen funcionamiento del centro educativo? Estos interrogantes conducen a analizar de manera conjunta las

responsabilidades de los administradores de una institución educativa.

Anzola (2003) afirma que:

> Las organizaciones como grupo social, resultado de una decisión humana, buscan, a partir, de la estructura organizacional, cumplir funciones básicas como las de definir las relaciones, roles y estatus de todos los miembros, racionalizar la organización facilitando el cumplimiento de objetivos, asignar claramente responsabilidades, a la vez que determinar las jerarquías de autoridad y los mecanismo de control, establecer parámetros para la división del trabajo, delimitar la influencia de cada cargo, identificar la dinámica del poder, tomar decisiones acerca del nivel de centralización y coordinación establecida en la organización. (p. 190)

La planeación como en toda organización es un punto indispensable que se aborda para realizar cualquier actividad por sencilla que sea. La definición que plantea Martín (2001) es clara para el propósito de la investigación sobre el clima laboral dice que es:

> Un sistema abierto que sirve para guiar a una institución a lo largo del tiempo en un entorno cambiante. Supone una conducta proactiva de resolución de problemas para encontrar una posición competitiva favorable. La educación es cambiante porque el mundo también lo es, y dentro de sus funciones está la de formar a las personas para que sean capaces de responder a las necesidades del medio desde sus profesiones u oficios. (p. 38)

Por ello, la planeación así concebida demuestra ser un proceso que asume la institución educativa como parte de la búsqueda continua de la calidad, para lo cual necesita dar a conocer lo que se pretende desarrollar desde cada área y lo que se espera de cada trabajador.

Por tanto la única forma de constatar si la planeación está bien estructurada y se logra, es que se conozca para que sea evaluada y retroalimentada por quienes trabajan en la institución. Se trata de que este proceso funcione de manera conjunta y armónica, por eso la importancia además de la existencia de la planeación estratégica, consiste en su divulgación y apropiación por parte de los trabajadores de la institución.

5º Comunicación

Esta característica comprendida como un fenómeno social inherente al ser humano, que se encuentra presente en todas sus manifestaciones, es pieza vital en las relaciones de trabajo y más aún en la articulación de un sistema educativo porque se distingue en varias direcciones y grupos: docentes, directivos, administrativos, estudiantes y padres de familia, todos ellos como parte activa de la comunidad educativa.

La eficiencia en la comunicación ayuda a generar un buen ambiente laboral ya que los trabajadores incrementan su productividad y optimizan su desempeño, además las relaciones internas logran ser mejores. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2000, p. 431) argumentan que “la clave para tener un buen programa de relaciones internas consiste en disponer de canales de comunicación que proporcionen a los empleados el acceso a información importante de la empresa, así como la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos”.

Los mismos autores señalan que para facilitar que la comunicación sea eficaz se puede acudir a programas como la difusión de la información, la retroalimentación para los empleados y la asistencia personalizada al trabajador.

Un sistema como el educativo debe estar continuamente retroalimentado no sólo por sus trabajadores, también por sus estudiantes, egresados, padres de familia, la empresa, el mismo Estado y todo aquel que establezca relaciones con el centro escolar. Y son varias las ventajas que ofrecen las situaciones de retroalimentación, Sáez, Hoy y Miskel (citados por Nieto en González et al. 2003, p. 125) afirman que “generan indicaciones sobre el éxito de la comunicación y la comprensión de los mensajes; contribuyen a la automatización y simplificación de las comunicaciones futuras, y los receptores muestran mayor satisfacción”.

Consecuentemente, para que exista una adecuada comunicación, ésta depende también de que el clima laboral en general la favorezca, es decir que existan planes concretos y se tenga como política dentro de la institución. Se manifiesta como un eje fundamental que atraviesa todo el sistema educativo. Sin comunicación y menos si es ineficaz muchos de los procesos se ven afectados.

6º Ambiente físico y cultural

El ambiente en una institución incluye diversos factores que inciden de manera favorable o desfavorable en el desempeño de los trabajadores, entre los físicos se citan: los medios para hacer el trabajo, las condiciones de seguridad, las protecciones y el espacio físico. En cuanto al ambiente cultural se hace especial referencia a las conductas que presentan los trabajadores en el desarrollo de sus actividades y las relaciones con sus compañeros, además de los valores que la institución promueve.

El ambiente físico y cultural en una organización del tipo que sea, recibe una especial atención porque se trata del bienestar inmediato de los trabajadores. Brindar un ambiente que responda a sus necesidades y responsabilidades propias de su cargo afianza a crear un clima laboral ideal. Trejo (2004) afirma que debe ser:

> Un ambiente que posibilite la construcción de relaciones interpersonales y de comunicación en donde prevalezcan el respeto a la dignidad natural del ser humano; propiciar la unión, integración y desarrollo del trabajo en equipo en donde sea reconocida la contribución y punto de vista de todos, en donde además, el mostrar la humildad y la apertura se traduzca en saber escuchar y aprender de todo y de todos. (p. 31)

Si se detectan deficiencias en el ambiente físico y cultural, son los trabajadores los directamente afectados y el costo que esto implica deber ser asumido por la organización. A partir de esta situación se adopta la política de prevención, unida a la de capacitación del personal sobre riesgos y manejo de situaciones complejas que estén afectando la tranquilidad de los trabajadores.

En este proceso es importante contar con un sistema de información adecuado, no basta con saber que existen las condiciones de seguridad, que se cuenta con las protecciones necesarias para desarrollar el trabajo, o que existe una ley que lo protege contra el acoso, si esto no se comunica y se asegura la comprensión de cada tema.

Otro de los temas que aparece en escena en el análisis del ambiente físico y cultural es el que tiene que ver con el estrés. Es común escuchar que los trabajadores sufren de este mal, y las causas son diversas.

El exceso de trabajo, las condiciones en que se realiza, las conductas discriminatorias o de acoso bien sea sexual o laboral, generan estrés que afecta de manera física y mental a la persona. Frente a esta situación y similares, Sherman, Bohlander y Snell (1999) señalan que "las organizaciones necesitan emprender acciones para rediseñar e enriquecer los puestos, definir con claridad la función del empleado en la empresa, corregir factores físicos en el entorno y cualquier otra acción que ayude a reducir el estrés en el puesto". (p. 455)

7º Capacitación y desarrollo

Una institución que busca la mejora en la calidad educativa se preocupa por tener personal calificado y además en todos los cargos: directivos, administrativos, docentes, personal de apoyo y de intendencia. Esto sin duda contribuye a que los servicios que presta la institución satisfagan cada vez más tanto al cliente interno como al cliente externo.

En tal sentido, se intenta que cada trabajador se capacite en temas relacionados con su área de desempeño, y logre articular la teoría con la práctica con el fin de ofrecer servicios de calidad. Hellriegel, Jackson y Slocum (2002, p. 358) afirman que "el propósito de los programas de desarrollo es mejorar las competencias de un empleado como preparación para futuros puestos".

Definir cuáles son las necesidades de formación de la institución y de los mismos trabajadores, es una tarea con la que la organización se compromete, a partir de su misión y visión.

La capacitación puede ir desde el desarrollo de prácticas simples, como el de contestar una llamada o atender a un proveedor, hasta ejercicios más complejos que involucran la innovación en las metodologías de enseñanza por parte los docentes o estudiar la mejor forma de evaluar a sus estudiantes.

Por eso es primordial que la institución se ocupe de examinar con atención las necesidades de cada área de trabajo e identificar las debilidades en cada una de ellas, con el objetivo de brindar la capacitación de acuerdo con el análisis que se efectúe, y de esta forma responder a los intereses de los trabajadores y mejorar el desempeño en sus funciones.

Al respecto, Irizar, (2003, p. 37) sostiene que “la formación de las personas es determinante, tanto individual como continua a lo largo de la vida profesional, considerándose que el valor añadido que cada individuo aporta a su trabajo depende de su motivación y conocimientos”.

8º Promoción y Carrera

Para ascender en una institución del sector educativo la experiencia, el desarrollo profesional y la trayectoria tienen un valor muy estimable, es decir que resulta significativo para el centro escolar contar con talento humano que se distingue en estos tres aspectos mencionados, que aprovecha la institución para mejorar la calidad en los servicios que ofrece.

Por tratarse del área de la educación, en donde el contexto es cambiante y la era del conocimiento y sus avances es una constante, las organizaciones requieren establecer políticas que sean comprendidas por los trabajadores.

La categoría de promoción y carrera es fruto de la capacitación y desarrollo que se implementen para los empleados de la institución. Sin lugar a dudas entre más y mejor esté preparado el trabajador para afrontar nuevos retos se progresa en la calidad en el servicio, el éxito depende del empeño e interés que le imprima a su trabajo y quehacer cotidiano. Millán, Ramírez y Rivera, (2002, p. 39) presentan como retos para valorar a los profesores y al personal de apoyo los que se mencionan a continuación:

- Demostrar, mediante las conductas de los líderes, el compromiso hacia los profesores y hacia el personal de apoyo.
- Proporcionar reconocimientos que vayan más allá de las compensaciones normales establecidas, tales como "el profesor del año" o eventos de este tipo.
- Proporcionar oportunidades de desarrollo y de crecimiento dentro de la misma organización.
- Compartir el conocimiento organizacional para que los profesores y el personal de apoyo puedan servir de la mejor manera a los alumnos.
- Crear un ambiente que fomente la creatividad.

En las instituciones educativas, las promociones se dan si se comparte la visión de preparar a su personal y cualificarlo, pues esto redunda en beneficios para el sistema.

Un trabajador competente hace crecer a una organización y es reconocido por la misma. Si sucede lo contrario se convierte en un empleado más que no tiene aportes significativos ni para su desarrollo como profesional, ni para la institución.

9º Sueldos y prestaciones

El sueldo se define como todo lo que recibe el trabajador como retribución por los servicios prestados a un empleador. Gómez-Mejía et al. (2000) definen las prestaciones como:

> Recompensas colectivas que proporcionan seguridad a los empleados y a los miembros de sus familias. Y por último están los incentivos que enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Indudablemente esta categoría es una de las más complejas de abordar en el estudio sobre el clima laboral, porque toca fibras que para el trabajador son vitales, su sobrevivencia y estabilidad económica dependen de lo que devengue. (p. 39)

Hellriegel et al. (2002, p. 366) resaltan tres factores que hacen desmerecer las opiniones de equidad son ingresos bajos, confidencialidad en los sueldos y grandes diferencias salariales entre el director general y otros ejecutivos en la cúspide y los empleados de los niveles más bajos. Los empleadores deben evitar estos problemas y ofrecer prestaciones generosas para atraer y retener los mejores talentos.

2.2.2.3 Dimensiones del clima laboral

Olas (2009, p. 12), en un intento por mostrar una visión complementaria a los tradicionales modelos explicativos, configura en torno a cuatro escenarios que ayudarían a medir el clima laboral de una organización: el contexto organizativo, el contenido del trabajo, el significado del grupo y la apreciación personal del individuo, cada uno de éstos con su particular resonancia:

- Contexto organizativo: recoge aquellas variables emparentadas con la estructura organizativa en su más amplio nivel. Ello requiere, al menos, hablar de forma más pormenorizada de las siguientes cuestiones: cultura y organización formal existente, aspectos retributivos y expectativas motivacionales, comunicación y concentración del poder, relaciones intra e interpersonales en el trabajo y conciliación de la vida personal y profesional.
- Contenido del trabajo: toma como referencia aspectos tales como el entorno y el equipo de trabajo, el diseño de puestos y tareas, el dimensionamiento de plantillas y la carga de trabajo asociada.
- Significado del grupo: planea sobre elementos que condicionan o determinan el significado y/o el grado de cohesión del grupo. Ejemplo de ello son los niveles de comunicación efectiva, la motivación intrapersonal y el liderazgo proactivo.
- Apreciación personal del individuo: se imbrica con todas aquellas percepciones objetivas y subjetivas —que, por extensión y en función de la frecuencia, pueden hacerse extensivas al grupo y al resto de la organización— entre las que se mencionan: el grado de conocimientos, el nivel de capacidades y la escala de habilidades sociales.

Ahora bien, y debido nuevamente a la dificultad teórico-práctica por mensurar este impacto, se hace clave trascender los citados escenarios representados —a través del análisis de las variables subyacentes— sin desatender, por otro lado, la atención al conjunto de *síntomas asociados*, que no son sino expresión de las fuentes de conflicto tácitas o expresas de la degradación del clima laboral organizativo (Haro, 2004, pp. 8-17).

2.2.1.4 Elementos que influyen en el clima laboral

El papel de las personas en las organizaciones es un factor clave para su desarrollo. De ahí la importancia de la adecuada Política en la Gestión de los Recursos Humanos, es decir, de su planificación, organización, dirección, control y evaluación.

Además, la Gestión de los Recursos Humanos afecta a todas las actividades de la cadena de valor de la empresa en las que existan personas desempeñando su trabajo e implica en consecuencia, a todas sus áreas.

Según Eslava (2008):

> Resulta esencial y por tanto, condiciona la estrategia de la empresa. Puede comprobarse en general que el impacto que sobre la motivación produce el clima es importante por varios motivos: la posibilidad de que los empleados participen en las encuestas y que se implementen acciones de mejora a partir de sus opiniones, sentirse escuchados y que la organización se interesa por el bienestar de la gente que trabaja en ella. (p. 78)

A continuación los elementos que influyen en un adecuado clima laboral propuestos por Eslava (2008):

a) La Filosofía empresarial y cultura organizacional

La organización su propia cultura organizacional, fijando los valores fundamentales *"Juego de reglas vitales"* a seguir como organización humana, esta filosofía establecerá los linderos y las responsabilidades individuales, representando la personalidad de la empresa ante los clientes, proveedores, opinión pública etc.

Esto indudablemente debe generar sentido de identidad en la gente, quienes comparten y asumen los valores que se traducen en comportamientos, en el entendimiento que reflejarán la manera de pensar, sentir y actuar, las personas asumen el rol y compromiso que debe corresponderle a cada uno.

b) Políticas de la empresa

Las política son fundamentales emanan de la filosofía empresarial, son reglas, guías, normas que rigen el actuar de las personas en una organización. Las políticas son deben ser uniformes en la organización, las reglan deben ser cumplidas por todos sin excepción, la Política de personal debe ser imparcial y fundamentalmente humana a la hora de corregir, sancionar y premiar al personal.

c) Rol del gerente

Existen gerentes muchos gerentes muchas veces basados solamente con formación cognitiva y teoría gerencial, experiencia en los negocios, pero no han logrado liderazgo en la habilitada para dirigir y conquistar a su gente, dejan mucho que hacer en el trato con la gente, asumen poses arrogantes y creen que el estatus les da un poder sobre la gente y las cosas este *"Poder"* obnubila la conciencia sino es bien utilizado, se convierte en una cáncer que fustiga y asfixia a toda la organización, creando un clima laboral negativo.

Al respecto, Alcázar (2008) sostiene:

> El control basado en el temor y la disciplina autoritaria, no es posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás. "Estas pruebas son innecesarias, en virtud

> de que la Gerencia conoce ya lo que los trabajadores piensan, sienten y tiene memoria"
> (p. 47).

Algunos gerentes han digerido mal algún logro y, desde luego, se han dedicado a prestar atención a *"acariciar"* su ego; pero en algunos casos, este consumo de atención parece realmente excesivo y su rendimiento profesional se resiente. Para quienes, tras algunos éxitos iniciales, llegan al extremo de perfilar una personalidad narcisista, lo que viene después suelen ser sucesivos traspiés. En el entorno del narcisista hay personas a quienes consigue engañar, pero también hay otras que le perciben casi como es, y hasta sienten algo de vergüenza ajena. A veces se acompaña de algún grado de corrupción, pero el narcisismo ha de ser visto como un trastorno de la personalidad, como un grave e indecoroso exceso de autoestima.

d) Condiciones de trabajo

Este Aspecto Se refiere a contar con condiciones de trabajo saludables, ambientes adecuados, prestaciones de salud, vacaciones, que garanticen el bienestar del trabajador, servicios como comedor, guardería (cada vez con más demandada), becas de estudio para hijos de empleados, celebraciones, acceso a utilidades de la compañía, flexibilidad de horario, planes de pensiones, premios y concursos diversos, seguro de vida, transporte a la empresa, promoción de actividades deportivas, préstamos financieros con ventajas respecto a los del mercado e instalación de zonas de descanso, entre otros.

e) Sistemas de reconocimiento

El Reconocimiento es fuente vital para el desarrollo individual; es fundamental reconocerla labor bien hecha, los aportes e ideas que mejoren el trabajo, reconocer el valor en el desempeño laboral que deben distinguir el uno del otro, hacer de coach cuando hay que

orientar a algunos que están en el nivel estándar, despertar sus potencialidades etc.

Muchos de los sistemas de reconocimiento, se realizan después de una evaluación del desempeño, cuyo objetivo debe ser corregir las debilidades, reconocer los logros, capacitar, promocionar a los trabajadores, etc. Es recomendable sugerir el empleo del sistema SED o Sistema de evaluación del desempeño de 360 grados democratizando la evaluación, en el cual el mismo trabajador en su evaluación (90°), el Jefe (90°), compañeros (90°) y los clientes ya sean internos o externos según sea el caso (90°) y favorecer el feed back. Para muchos estudiosos el reconocimiento resulta en muchas personas más importante que el dinero.

f) Sistemas de compensación

El sistema de salarios es igualmente importante, en primer lugar debe considerarse la consistencia salarial interna, es decir el justiprecio del trabajo en función a la complejidad y la responsabilidad individual, se entiende que hoy en día "la antigüedad ya no es clase" lo que vale es la capacidad que cada uno muestre en su labor.

Debe existir en toda organización un política salarial, inspirada en un trabajo de análisis y evaluación de puestos que determine el valor individual de cada cargo, debe considerarse referencialmente los sueldos promedios del mercado en cargos y empresas similares.

g) Empoderamiento del personal

Se suele ver gerentes que tienen preferidos, no porque son los mejores, sino que son dóciles o no piensan por si solos, he ahí el paradigma del gerente que desee tener súbditos o gente que piensa.

Es recomendable empoderar a toda la gente, no es recomendable sólo a algunos, diferencia es que la gente que no es empoderada a diferencia los que si son es que éstos normalmente se sienta apocados, limitados, temerosos y hasta inseguros de sí mismos, este es un trauma que posiblemente les durará para siempre "Burns out", rinden menos, no se identifican con la organización y su compromiso es menor.

h) Insourcing: Dar valor al recurso interno

La búsqueda de talento es una actividad constante e incluso infinita, esta no puede detenerse frente a un mundo tan cambiante y exigente como el que hoy domina los escenarios laborales. Esa constante búsqueda pretende captar a quienes ofrecerán a las organizaciones ideas frescas e innovadoras, ya sea basadas en su conocimiento o en la experiencia que hayan acumulado en cada especialidad con el paso de los años.

i) Dirección y sentido del humor

El humor nos ayuda a crear ambientes más relajados y favorecedores para la solución de conflictos y el establecimiento de un clima laboral libre de tensiones y por ende establecer una comunicación más fluida. El sentido del humor ayuda a soportar la excesiva carga de trabajo y protege, en cierta medida contra el estrés. Son muchas las empresas que empiezan a valorar en sus procesos de selección de directivos el sentido de humor.

j) Evitar los rumores y las bolas

Los rumores hacen circular información que puede ser cierta o no, cosa que se verá con el tiempo. La experiencia indica que si no hay un manejo adecuado del rumor, este se transforma en verdadero independientemente de su origen. El feedback con los empleados posibilita el intercambio de expectativas, intereses y capacidades. Si se incentivan y activan canales de comunicación se potencian las

actitudes positivas hacia los lineamientos y estrategias trazadas por la empresa.

Establezca una comunicación clara y abierta con todos en momentos de dificultades es mejor decir la verdad y no tenga temor de establecer en su agenda reuniones periódicas con su personal ya sea a nivel individual o grupal.

k) Incluir en sus planes a la familia del trabajador

Hoy en día podemos hablar que existe una nueva triada empresarial: Trabajadores, cliente y familia, la familia debe ser la base de un mundo laboral favorable, el trabajador asiste a su centro laboral con sus planes y preocupaciones de la familia y ésta indudable constituye un importante apoyo emocional y psicológico para él.

La experiencia con muchas organizaciones, nos revela que incluir en los planes de la empresa a la familia es fundamental, se logra no sólo el bienestar de la organización al optimizar un clima favorable sino también contribuye en el bienestar de la familia, no olvidemos que ésta también debe vestir la camiseta de la empresa.

l) Horarios flexibles

Algunas organizaciones utilizan los horarios flexibles para los trabajadores cuya labor puede realizarse en horario diferente sin que afecte a otras áreas.

La tendencia moderna es el trabajo en casa (70%) y trabajo en la compañía(30%), por tener algunas actividades que los trabajadores pueden realizarlo en su domicilio, esto representa ahorro a la empresa y satisfacción para el empleado, se trabajará con una evaluación por resultados y/o proyectos.

2.2.1.5 Las organizaciones educativas

Las organizaciones sociales están formadas por un cierto número de personas que se han reunido con finalidades explícitas para conseguir ciertos objetivos, objetivos en permanente reconstrucción. Su funcionamiento requiere un conjunto de normas y procedimientos que regulen las relaciones entre los miembros constantemente, las competencias de cada uno y el nivel de responsabilidad que les corresponde. Las organizaciones se autodesarrollan desde la perspectiva del cambio, de allí su dinámica, su acción de organizar y su administración que se van adecuando en una relación infinita a las exigencias del contexto.

Esta visión, desde un esquema simple, netamente racional, es coherente, de allí, surgió la preocupación de entender a la organización desde una postura clásica, donde la división del trabajo implicaba que los puestos se iban haciendo cada vez más especializados, lo cual derivaba la necesidad de sincronización entre ellos por medio de la coordinación.

Para Soto (2001):

> La organización se fue desarrollando desde diversos puntos de vista. Los objetivos burocráticos de la organización tenían como finalidad reducir la incertidumbre; desde la postura humanista, se tiende a estudiar la consecución de los fines durante el proceso de las relaciones interpersonales, dado que su estructura es de tipo social y cada persona tiene una situación social en ella y se ve influida e influye en sus intereses y valores personales; de igual forma se da importancia al liderazgo, y, por último, la postura moderna considera que la organización constituye un sistema o un conjunto de sistemas. Comprendiendo al sistema como el conjunto de partes interrelacionadas que recibe insumos, actúan sobre ellos de un modo planeado y, en esa forma, producen

> ciertos resultados. La característica adicional de un sistema, que representa las funciones administrativas de control, es un mecanismo de retroalimentación.
> (p. 43)

Todas estas perspectivas se implementaron como una respuesta a los cambios emergentes que aparecieron en su contexto, así el desarrollo organizacional fue una respuesta para adecuar a las organizaciones a estos cambios, pero siempre en un marco racional y lógico.

Surgieron elementos que permitieron a las organizaciones de una u otra forma adecuarse a las transformaciones que la realidad iba manifestando, como por ejemplo: la planeación estratégica, la acción estratégica, la cultura organizacional, la participación en las empresas japonesas, trabajadores más preparados, conceptos como gestión de calidad total, reingeniería, que fueron adecuándose a las organizaciones para una búsqueda de mejores resultados. Todo ello enfocado a las organizaciones productivas, y que fueron traspasadas a las organizaciones educativas.

Así, las organizaciones productivas se reestructuraron de acuerdo a las ideologías que fundamentaban el quehacer de las instituciones en la sociedad.

Ya anteriormente, Pérez (2000), señalaba que:

> La burocracia era una invención social que se perfeccionó en la revolución industrial para organizar y dirigir las actividades de la empresa, surgió para solucionar el despotismo y la crudeza con que el obrero era tratado. Cuando las empresas vieron que su estructura rígida, asentada en la burocracia no daba respuestas a los cambios que la sociedad experimentaba, fue aparentemente suplida o con esa

> intención (pues no desapareció del todo) por el floreciente Desarrollo Organizacional (DO); este nuevo enfoque hace que la gerencia de las empresas llegue a tomar conciencia de la necesidad de renovación y revitalización, de forma que las organizaciones que han de afrontar la turbulencia extraordinaria de la presente década puedan dar respuestas nuevas y más innovadoras. (p. 34)

Mientras las empresas privadas y productivas realizaban esfuerzos para mejorar su gestión, las organizaciones educativas, dependientes mayoritariamente del Estado se amparaban bajo estructuras burocráticas, que impidieron así una transformación más rápida. Bajo la administración burocrática, las organizaciones educativas se organizaban de la siguiente manera:

- Una jerarquía o escala de mando bien determinada.
- Un sistema de procedimientos y reglas para manejar todas las eventualidades que se presenten en el trabajo.
- Una división del trabajo basada en especialización.
- Promoción y selección basada en las competencias técnicas.
- Impersonalidad en las relaciones humanas.

Este modelo piramidal de la burocracia tenía como objetivo una reacción contra la subyugación personal, despotismo y crueldad, y contra los juicios subjetivos y caprichosos que se dieron como práctica de gerencia durante los primeros días de la revolución industrial. La burocracia permitió dar respuestas a las necesidades de orden y precisión de las organizaciones y a las demandas de trato imparcial de los obreros. Era una organización idealmente ajustada a los valores y demandas de la época victoriana, que ancló profundamente en las organizaciones educativas, incapacitándolas

de afrontar los nuevos cambios que la sociedad experimentaba. Las amenazas con que la burocracia se vio enfrentada fueron:

- Cambios rápidos e inesperados.
- Aumento de tamaño cuando el volumen de las actividades tradicionales de la organización no es suficiente para sustentar el crecimiento o desarrollo (varios factores intervienen en estos gastos generales burocráticos, controles más estrechos e impersonales a causa de la dispersión burocrática, reglas anticuadas y estructuras organizacionales más rígidas).
- Complejidad de la moderna tecnología, que requiere armonizar actividades y personas de competencias muy diversas y muy especializadas.
- Una amenaza básicamente psicológica, que deriva de un cambio en el comportamiento de los gerentes (Hargreaves, 2001, p. 56).

Amenazas que fueron minando las estructuras burocráticas hasta inmovilizar a las organizaciones, sin poder dar respuestas a una realidad en constante transformación. Hay que agregar, además, que éstos no fueron los únicos factores que inmutabilizaron a las organizaciones educativas, especialmente; también surgieron otras como:

- El reconocimiento de que la realidad es compleja.
- La universalización de los mercados y el avance del capitalismo postindustrial.
- La difusión del modelo democrático como forma ideal de organización de la polis.
- La revolución de las comunicaciones que lleva a la sociedad de la información.

- La creación de un clima cultural de la época, usualmente llamado de la postmodernidad.
- La revolución científico-tecnológica, unión de la ciencia y la tecnología. Se debilitan las fronteras entre una y otra. El cambio de una afecta inmediatamente a la otra.
- Ruptura de fronteras nacionales para la educación (crecimiento de la educación a distancia, convenios educativos entre instituciones y países, etc.). Avance en las telecomunicaciones y transportes.
- Globalización de la economía. Esto implica nuevos escenarios de interacción y, en el caso específico de la educación, nuevos entornos de enseñanza y aprendizaje reales y virtuales (Morin, 2001, p. 14).

Estas transformaciones a las que se enfrenta la organización educativa parecen ante sus ojos fenómenos confusos y desconectados, esto se debe a menudo a que no está claro lo que impulsa y el contexto donde se desarrollan las organizaciones educativas. Pero eso no es todo. El mismo contexto es profundamente confuso y complejo. La condición postmoderna es compleja, paradójica y controvertida. Sin embargo, es significativa y tiene profundas consecuencias para la educación y la enseñanza en áreas tan distintas como la gestión desarrollada en el nivel de la organización educativa, la cultura de colaboración, la potenciación del profesorado, el cambio en la organización.

En ese sentido, estos cambios traen algunas consecuencias importantes para las organizaciones, que:

- La flexibilización de la organización y la complejidad tecnológica crean la necesidad de la diversidad, pero también tendencias hacia la disgregación.

- La paradoja de la globalización provoca la duda y la inseguridad social, y lleva el peligro de resucitar y reconstruir el currículo tradicional de carácter etnocéntrico y xenofóbico. Esos currículos pueden reforzar las desigualdades educativas, entre grupos de culturas diferentes, provocan exceso de contenido y sobrecargas que los profesores tendrán que soportar, y reforzar las estructuras de la enseñanza secundaria, basadas en asignaturas, que inhiben el aprendizaje en un contexto de organización global.
- La incertidumbre moral y científica reduce la confianza en las certezas concretas y relativas a lo que se enseña, disminuye la dependencia de los "mejores métodos", científicamente "comprobados", respecto a cómo enseñar y hace difícil garantizar el acuerdo moral sobre por qué se enseña.
- La fluidez de las organizaciones desafía a las estructuras balcanizadas de la enseñanza, atendiendo a las necesidades de colaboración y de aprendizaje ocupacional compartidas en contextos más amplios y complejos que los de las pequeñas y sencillas escuelas elementales. Aunque las estructuras de "mosaico móvil" de la organización del trabajo pueden ser flexibles y tener capacidad de respuesta, también pueden ser manipuladoras, de manera que las diversas partes de la organización queden a merced de las maniobras de un núcleo que no rinde cuentas y permanece inaccesible.
- La ansiedad personal y la búsqueda de la autenticidad se traducen en una búsqueda psicológica continua en un mundo que carece de anclajes morales seguros.
- La satisfacción tecnológica y la complejidad crean un mundo de imágenes instantáneas y de apariencias artificiales. Las simulaciones seguras de la realidad pueden resultar más perfectas y plausibles que las mismas realidades, más desordenadas e incontrolables.

- La comprensión del tiempo y del espacio puede conducir a una flexibilidad mayor, a una mejor capacidad de respuestas y a una mejor comunicación en nuestras escuelas, pero también pueden provocar una sobrecarga intolerable, un agotamiento prematuro, superficialidad y pérdida de objetivos y orientaciones.

Según Ferguson (2001):

> Estos factores han producido en las organizaciones educativas incertidumbre, perplejidad; han hecho tambalear el sistema educativo; lo que antes era seguro, bajo la mirada moderna, ahora ya no lo es; lo que el proyecto de modernidad realizó, supuso un extraordinario esfuerzo intelectual de los pensadores de la Ilustración para desarrollar la ciencia objetiva, la moralidad y la ley universal, y el arte autónomo, de acuerdo con su lógica interna. (p. 14)

La idea consistía en utilizar la acumulación del saber generado por muchos individuos que trabajaban de manera libre y creativa para conseguir la emancipación humana y el enriquecimiento de la vida cotidiana. El desarrollo de formas racionales de organización social y de modos racionales de pensamiento prometían la liberación de las irracionalidades del mito, la religión y superstición; la liberación del uso arbitrario del poder, así como del lado oscuro de nuestra propia naturaleza humana. Sólo a través de ese proyecto podían ponerse de manifiesto las cualidades universales, eternas e inmutables de toda humanidad.

Sin embargo, el paradigma postmoderno vino a redescubrir un mundo enajenado por el racionalismo, y trajo para las organizaciones la incertidumbre y el esfuerzo necesario de cambiar. Pero estos cambios se ampararon en una realidad expandida en la

incertidumbre y encadenada por los límites económicos. Quizás podríamos pensar en una nueva modernidad basada en una nueva racionalidad.

La globalización económica ha estructurado y entretejido invisiblemente los procesos educativos, amparados por la flexibilidad e innovación que transversalmente se diseminan a nombre de la economía y han transformado radicalmente a las organizaciones productivas que, a su vez, han traspasado su gestión a las organizaciones educativas para que obtengan mayor y mejor eficacia y calidad en los resultados, que son, para algunos autores, una perspicaz influencia económica más que educativa, para abastecer el mercado de mano de obra calificada.
Santana (2005) refiere lo siguiente:

> Obtener resultados de calidad significa la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes; las organizaciones educativas han tendido a forjar, al amparo de esta nueva visión del mundo sin fronteras dada por la postmodernidad, una nueva relación con su entorno, ya no guiadas por un director de escuela tradicional, sino que por un administrador educacional, que bajo una perspectiva de gestión de calidad total pretende encauzar el rumbo de las instituciones, que, ciegas, deambulan por el océano complejo de los sistemas sociales. Pero este capitán de la postmodernidad tiene como esqueleto organizacional un esquema orientado a satisfacer el mercado, basado en la autonomía de la institución, pero vestido con estructuras dependientes y limitadas. (p. 101)

Según el mismo autor, el mercado no es un árbitro tan neutral como afirman sus postuladores, por el contrario, puede ser manipulado en beneficio del logro de una variedad de objetivos, que tiene una sola intencionalidad: reducir la formación educativa a la adaptabilidad eficiente de individuos especializados para un mercado laboral determinado y competitivo.

La postmodernidad con sus múltiples manifestaciones ha centrado su diálogo en una única mirada: la económica, y ha orientado el desarrollo tecnológico e informático de las comunicaciones a este principio nuevamente, reduce la emancipación del conocimiento humano al particularismo lógico y racional de la mercancía neoliberal, dejando la integralidad de las múltiples interrelaciones de la realidad desintegrada.

La perplejidad de una visión unívoca del desarrollo social actual y la velocidad de las transformaciones como marco referencial de las organizaciones educativas han llevado a éstas a la marginación externa y a la automarginación, y actúan como corazas impermeables a la comprensión del mundo que lo circunda. Pretendemos entender las organizaciones (organizaciones educativas preferentemente) desde la perspectiva del pensamiento complejo.

El pensamiento complejo pretende orientar estas visiones cegadoras y limítrofes con que se enfrentan las instituciones educacionales hoy en día. La complejidad da una mirada más integradora busca, mediante la mirada holística compleja, indagar y descubrir las múltiples manifestaciones con que los fenómenos se nos aparecen. A primera vista, el pensamiento complejo es un fenómeno cuantitativo, una cantidad extrema de interacciones e interferencia entre un número muy grande de unidades. De hecho, todo sistema autoorganizador (viviente), hasta el más simple, combina un número muy grande de unidades.

Pero la complejidad no comprende solamente cantidades de unidades e interacciones que desafían nuestra posibilidad de cálculo; comprende también incertidumbre, indeterminaciones, fenómenos aleatorios. En un sentido, la complejidad siempre está relacionada con el azar.

De este modo, la complejidad coincide con un aspecto de incertidumbre, ya sea en los límites de nuestro entendimiento, ya sea inscrita de los fenómenos. Pero la complejidad no se reduce a la incertidumbre, es la incertidumbre en el seno de los sistemas ricamente organizados. Tiene que ver con los sistemas semialeatorios cuyo orden es inseparable de los azares que lo incluyen. La complejidad está así ligada a una cierta mezcla de orden y de desorden, mezcla íntima, a diferencia del orden/desorden estadístico, donde el orden (pobre y estático) reina en el ámbito de las grandes poblaciones, y el desorden (pobre, por pura indeterminación) reina en el ámbito de las unidades elementales.

Para Morín (2001):

> La complejidad trata de ir, no de lo simple a lo complejo, sino de lo complejo a lo más complejo. Lo simple no es más que un momento, un aspecto entre muchas complejidades (microfísica, biológica, psíquica, social). La complejidad trata de considerar las líneas, las tendencias de la complejización creciente, lo que permitirá determinar los modelos de baja complejidad, mediana complejidad, alta complejidad, en función de desarrollos de la autoorganización (autonomía, individualidad, riqueza de relación con el ambiente, aptitudes para el aprendizaje, inventiva, creatividad). Pero, finalmente, llegaremos a considerar, a partir del cerebro

> humano, los fenómenos verdaderamente sorprendentes de muy alta complejidad, y a proponer como noción nueva el capital para considerar el problema humano, a la hipercomplejidad (p. 16).

Bajo la mirada atenta de la complejidad, las organizaciones educativas adquieren un nuevo significado, mediante una nueva mirada. Son organizaciones autopoiéticas. Esto significa la capacidad de un sistema para organizarse de tal manera que el único producto resultante es él mismo. No hay separación entre productor y producto. El educador y el educando, en constante autoorganización, retroalimentación. La organización educativa está en constante interacción con su comunidad, se autoorganiza permanentemente en infinitas interacciones con ella.

Maturana (2000, p. 43) sostiene que "el ser y el hacer de una unidad autopoiética son inseparables y esto constituye su modo específico de organización". Nuestra experiencia está amarrada a nuestra estructura de una forma indisolubleInvolucra también la totalidad y sus partes en un todo integralmente relacionado por infinitas redes, se autoorganizan constantemente, son una auto-eco-organización extraordinariamente compleja que produce autonomía y, por lo tanto, capaces de dar respuesta a la realidad a la cual pertenecen. Una realidad que se transforma y se respeta a través de una ética ecológica surgida desde la organización.

Esto viene a señalar que, la organización educativa, como organización autopoiética, está dada por unidades dinámicas relacionadas en una continua red de interacciones y donde se reconocen la complejidad y la incertidumbre de la realidad. Esto permite a la organización educativa no sólo comprender el medio, sino adecuarse también a él, mediante la readecuación constante de su estructura con relación a su contexto, permitiendo, a su vez, la

readecuación de sus partes, y superar el simplismo cegador de entender el entorno en el cual se inserta.

La organización educativa no es una máquina perfecta, sino un proceso en vías de desintegración (entropía) y, al mismo tiempo, de organización (neguentropía). Esta relación entre desorden-orden (entropía-neguentropía) es lo que diferencia, entre los sistemas autoorganizados y los otros (organizaciones artificiales, incapaces de autoorganizarse), donde existe un lazo consustancial entre desorganización y organización compleja, porque el fenómeno de desorganización (entropía) prosigue su curso en lo viviente más rápidamente aún que en la máquina artificial; pero de manera inseparable está el fenómeno de reorganización (neguentropía). Ambos coexisten inseparablemente en la organización compleja.

Morín (2001) precisa lo siguiente:

> Los límites entre la entropía y la neguentropía son difusos, perplejos y borrosos, donde la flujocidad constante de sus interrelaciones está dada por la apertura y la clausura (organización-comunidad, educador-educando, educador-educador, educando-educando), donde conviven simultáneamente el equilibrio y el desequilibrio, la complementariedad y el antagonismo. Así, comenzamos a comprender, pues, que la ecoorganización se construye y se mantiene no sólo en y por las asociaciones y cooperación, sino también en y por las luchas, devoraciones y predaciones, las cuales, sin dejar de ser destructoras, son también desde otro aspecto cogeneradoras de una gran complementariedad.
> (p. 17)

En el planteamiento de Morín, equilibrio y desequilibrio, antagonismo y complementariedad son relaciones normales, necesarias y constituyen un bucle o circuito en el que un polo alimenta al otro, no vive sin el otro.

La visión de una organización bajo el pensamiento complejo permite señalar que la organización se vuelve una máquina no trivial, donde lo trivial está dado por cuanto se conocen todos los inputs, conocemos todos los outputs; es decir, donde se puede predecir su comportamiento desde el momento en que sabemos todo lo que entra en la máquina y también percibir sus resultados.

La máquina trivial está predeterminada por el automatismo, por la lógica de sus resultados, por la certeza. La máquina no trivial está determinada por las crisis. Y toda crisis es un incremento de las incertidumbres, la predictibilidad disminuye y aumenta el desorden. Entonces, la organización educativa como máquina no trivial, para resolver la entropía, inventa soluciones, nuevas estrategias y elabora soluciones novedosas, lo que no puede hacer la maquina trivial. Una organización educativa es una máquina no trivial en permanente construcción en el desarrollo de la formación del educando, impredecible en los resultados, en constante crisis.

En esta nueva reestructuración de significado, la organización no trivial y autopoiética tendrá la capacidad de superar el currículo tradicional, donde la disciplina, el asignaturismo y la parcelación del conocimiento son sus fortalezas. Estas tenderán a desaparecer y posibilitar el desarrollo de un currículo holístico complejo, donde sus partes en constante readecuación forman la totalidad no segmentada, sino interrelacionadas e integradas en un todo ricamente diversificado, eliminando el asignaturismo y los temas parcelados. Su organización es un todo coherentemente multirrelacionado y en permanente construcción, al servicio del (a) alumno (a) de acuerdo a sus intereses y proyecciones.

Ferguson (2001) señala lo siguiente:

> El paradigma de la complejidad, desde el contexto de las organizaciones, busca reorientar el rumbo de las mismas. Realiza una nueva lectura de cambio, desde mirada distinta, la mirada que implica innovaciones muy profundas en las estructuras mentales de los que interaccionan en las organizaciones educativas. Comprender la nueva lógica compleja que nos trae el nuevo paradigma de la complejidad significa superar el error de creer que teníamos que empezar a cambiar las escuelas: las escuelas son el reflejo de nuestra forma de pensar, y cambiar de forma de pensar es posible. (p. 15)

En ese sentido, las organizaciones necesitan esta nueva forma de pensar, el respeto humano equivale no sólo a mirarnos a nosotros mismos, sino también la interrelación que sostiene con el medio ambiente. Lo humano conlleva a redescubrir el hábitat donde éste se desarrolla, y el hábitat coexiste con él. La desaparición de uno lleva a la desaparición del otro, la auto-eco-organización evita esto. La visión unidimensional no lo considera.

De allí que abogar por una nueva organización educacional, a partir de la mirada compleja, permite elaborar no sólo un currículo transdisciplinario, donde su característica primordial es desarrollar esquemas cognitivos capaces de atravesar las disciplinas, con una virulencia tal, que implica una nueva visión, una nueva vivencia, una nueva forma de autotransformación, una nueva manera de conocer y hasta un nuevo arte de vivir; también, un respeto ecológico del contexto y de lo humano.

Mirado así, la transdisciplinariedad en la organización educativa tiene por finalidad la comprensión del mundo presente desde el

imperativo de la unidad del conocimiento. Su interés es la dinámica de la acción, y se apoya en la existencia y percepción de distintos niveles de realidad, en la aparición de nuevas lógicas y en la emergencia de la complejidad.

Berman (2006) sostiene:

> Quizás veamos en esta nueva concepción de significados, que elaboraría esta nueva conciencia, que los pensamientos expandidos ilimitadamente por el infinito son los que giran alrededor del sol y no los planetas. Quizás tendremos la capacidad de explicarles a los niños por qué las estrellas no se caen y por qué el sol y la luna no se besan. Es la capacidad de sentirnos libres e ilimitados en el infinito de nuestras inteligencias. (p. 67)

Al cambiar la manera de pensar, cambia también la organización educacional. Debemos ser capaces, como señala Berman, de ver el reencantamiento del mundo desde un nuevo amanecer. Desde un nuevo pensamiento. Desde una nueva organización, llena de corazones humanos.

2.2.1.6 Clima organizacional.

Clima es uno de los muchos conceptos que, en el uso cotidiano, toma dos connotaciones diferenciadas que se trastocan mutuamente. El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales.

Koys y DeCotiis (2004) señalan:

> Estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; sin embargo, se ha producido un avance considerable en cuanto al concepto de clima como constructo. Por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.
> (p.267)

Así también, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo. De hecho, las compañías pueden tener un clima para el servicio al cliente, y otro para la seguridad, por poner un ejemplo.

El tratamiento del clima como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el nivel individual. Sin embargo, el clima como concepto tiene límites específicos que lo distinguen de otras características y de otras percepciones. Dos cualidades definidas y constantes del clima persisten en sus varias conceptualizaciones: es una percepción y es descriptiva. Las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo. Las descripciones

son informes de una persona de estas sensaciones. Si las diferencias individuales o los factores circunstanciales explican grandes o pequeñas variaciones en estas descripciones, varían a partir de una noción del clima al siguiente, y es más un resultado empírico que conceptual.

Para Schneider y Reichers (2001):

> En base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella. Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización. (p. 34)

2.3 Definición de términos

Aprendizaje

Proceso de construcción de representaciones personales significativas y con sentido de un objeto o situación de la realidad. Es un proceso interno que se desarrolla cuando el alumno está en interacción con su medio socio-cultural y natural.

Calidad

Término que indica la eficiencia y eficacia de un servicio que se brinda a un sector de usuarios.

Clima laboral

Está referido al ambiente que se "respira" o se vive en una organización o institución, el que se refleja en la eficiencia y eficacia de los trabajadores.

Conocimiento

Es un proceso cuyo desarrollo va de lo desconocido hacia lo conocido, aproximado e imperfecto de la realidad, hasta su conocimiento profundo, preciso y completo.

Docente

Profesional de la educación. Se encarga del aprendizaje de los sujetos a través de un proceso de enseñanza y en donde intervienen recursos manejables por el docente y por el alumno con orientación pedagógica.

Educación

Es el desarrollo físico, mental y social del individuo a través de la instrucción, el estudio y las influencias ambientales, conocimientos, actitudes y habilidades, adquirido por estos medios.

Estudiante

Es el alumno que recibe la formación profesional en la institución educativa superior en determinada especialidad.

Evaluación

Valoración de los conocimientos que se da sobre una persona o situación basándose en una evidencia constatable en el campo de la educación.

Talento humano

En el sector educativo o en las instituciones educativas son aquellas personas que laboran para brindar educación a los estudiantes: docentes, administrativos, auxiliares, etc.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipificación de la investigación

La investigación corresponde al tipo de investigación básica debido a que va a enriquecer el conocimiento científico para, sobre la base de esto, contribuir a mejorar el manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo. Es de nivel descriptivo, debido a que va a describir la relación de las dos variables de estudio.

3.2 Operacionalización de variables

Tabla 01. Operacionalización de las variables de investigación

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA E ÍNDICE
Variable X: Manejo del talento humano	X_1: Planificación	• Organización • Publicación • Ejecución • Requisitos • Perfil	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	TA = 3 A = 2 D = 1 TD = 0
	X_2: Selección	• Entrevista • Currículum vitae • Diseño de sesión de aprendizaje • Clase modelo • Preguntas y respuestas	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	
	X_3: Evaluación	• Diseño curricular • Desarrollo curricular • Evaluación curricular • Dominio de la materia • Uso de materiales didácticos • Organización del aula	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34	

		• Trato a los alumnos		
Variable Y: Clima laboral	Y_1: Ambiente de trabajo	• Infraestructura • Aulas • Áreas de trabajo • Medios didácticos • Materiales didácticos • Muebles y enseres	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	TA = 3 A = 2 D = 1 TD = 0
	Y_2: Motivación por el trabajo	• Premios • Estímulos • Ambiente agradable • Trato interpersonal	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34	

3.3 Población y muestra

La población estará conformada por un total de 90 docentes de las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo.

La muestra estará representada por 79 docentes, tamaño muéstral elegido de forma intencional no probabilística debido al reducido tamaño de la población. Es decir, solo 79 docentes participaron de la investigación.

3.4 Diseño de investigación

Asume el diseño correlacional y se manifiesta con el siguiente diagrama:

O_X

M r

O_Y

Dónde:

M : Es la muestra de investigación

O_X: Es la observación de la variable x: Manejo del talento humano

O_Y : Es la observación de la variable y: Clima laboral

r : Es el grado de relación entre ambas variables

3.5 Estrategia para la prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se procedió, en primer lugar, determinar si las variables presentan o no la normalidad. En caso presenten normalidad se procedería a aplicar la r de Pearson para la respectiva prueba de hipótesis. En caso contrario, las hipótesis serían contratadas o probadas con el estadígrafo Rho de Spearman, a un 95% o 99% de nivel de confianza y un margen de error del 5% o 1%, respectivamente. Se tendrá en cuenta la significancia (0,05 o 0,01) a fin de aceptar o rechazar las hipótesis nula; es decir, si la significancia bilateral se halla dentro del valor permitido (0,05 o 0,01) entonces se rechazarán las hipótesis específicas entre el manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos sobre el manejo del talento humano se aplicó la técnica de la encuesta, la misma que hizo uso como instrumento un cuestionario que fue aplicado a los docentes de ambas instituciones educativas.

Para la recolección de datos sobre el clima laboral se aplicó también la técnica de la encuesta mediante un cuestionario que fue suministrado a los docentes de las instituciones educativas.

3.7 Procesamiento de la información

Los resultados obtenidos se tabularon y se analizaron con el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS) para establecer la relación existente entre las dos variables de estudio: X: Manejo del talento humano e Y: Clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “mariscal Castilla” del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo.

Asimismo, se aplicó el estadístico de Correlación de Spearman (r) para contrastar las hipótesis planteadas.

Ficha técnica 1:

Título: Instrumento para medir el manejo del talento humano en instituciones educativas

Autor: Fredy Soto Cárdenas

Año: 2014

Procedencia: Huancayo– Perú

Administración: individual y/o colectivo

Tiempo de aplicación: promedio 25 minutos

Descripción: El instrumento consta de 34 ítems, distribuidos en tres dimensiones: Planificación (10 ítems); Selección (10 ítems) y Evaluación (14 ítems).

Escala: se emplea la siguiente escala:

3 = Totalmente de acuerdo
2 = De acuerdo
1 = En desacuerdo
0 = Totalmente en desacuerdo

Baremación: La baremación para efectos de interpretación de los resultados de la variable de investigación se efectúa de acuerdo al valor del índice multiplicado por el número de ítems por cada dimensión y por la variable propiamente. Así, se tiene:

Nivel bajo: 47 a 94 puntos

Nivel medio: 95 a 141 puntos

Nivel alto: 142 a 188 puntos



Validez: El instrumento es válido, mediante juicio de expertos

EXPERTOS	GRADO	PUNTAJE
Dr. Raúl Morales	Doctor	82
Dr. Guillermo Barboza Morante	Magíster	84
	Media aritmética	83

Se tiene una media aritmética de 83, puntuación que se ubica en el rubro "Bien" en el parámetro de validación de instrumentos de recolección de datos, lo que indica que ambos instrumentos son válidos para recoger información respecto al manejo del talento humano en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito El Tambo, ambos de la provincia de Huancayo.

Confiabilidad: Respecto a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 288), precisan que existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. La mayoría

de estos coeficientes pueden oscilar entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total).

En ese caso se ha medido la consistencia interna con el alfa de Cronbach (desarrollado por J. L. Cronbach). El método de cálculo en este caso requiere una sola administración del instrumento de medición. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente de ambos instrumentos.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,897	34

El análisis de fiabilidad arroja un alfa de Cronbach de 0,897 para un número de elementos de 34 (cantidad de ítems del instrumento), lo que indica que el instrumento para medir el manejo del talento humano en ambas instituciones educativas es altamente confiable.

Ficha técnica 2:

Título: Instrumento para medir el clima laboral en instituciones educativas

Autor: Fredy Soto Cárdenas

Año: 2012

Procedencia: Huancayo– Perú

Administración: individual y/o colectivo

Tiempo de aplicación: promedio 25 minutos

Descripción: El instrumento consta de 30 ítems, distribuidos en dos dimensiones: ambiente de trabajo (18 ítems) y Motivación por el trabajo (12 ítems).

Escala: se emplea la siguiente escala:

3 = Totalmente de acuerdo

2 = De acuerdo

1 = En desacuerdo

0 = Totalmente en desacuerdo

Baremación: La baremación para efectos de interpretación de los resultados de la variable de investigación se efectúa de acuerdo al valor del índice multiplicado por el número de ítems por cada dimensión y por la variable propiamente. Así, se tiene:

Nivel bajo: 1 a 30 puntos

Nivel medio: 31 a 60 puntos

Nivel alto: 61 a 90 puntos



Validez: El instrumento es válido, mediante juicio de expertos

EXPERTOS	GRADO	PUNTAJE
Dr. Raúl Morales	Doctor	82
Dr. Guillermo Barboza Morante	Magíster	84
	Media aritmética	83

Se tiene una media aritmética de 83, puntuación que se ubica en el rubro "Bien" en el parámetro de validación de instrumentos de recolección de datos, lo que indica que ambos instrumentos son válidos para recoger información respecto al clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito El Tambo, ambos de la provincia de Huancayo.

Confiabilidad: Los resultados del análisis de fiabilidad muestran un índice de alfa de Cronbach de 0,936 en un total de 30 elementos (número de ítems) lo que indica que el instrumento para medir el clima laboral es también altamente confiable.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,936	30

3.7 Procesamiento de la información

Los resultados obtenidos se tabularon y se analizaron con el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS) para establecer la relación existente entre las dos variables de estudio: (X: Manejo del talento humano e Y: clima laboral. Se establecen tablas de frecuencias y gráficos, los mismos que son analizados e interpretados.

Asimismo, se aplicó el estadístico de correlación Rho de Spearman para contrastar las hipótesis planteadas, en razón que se trata de variables cualitativas (niveles de cualificación).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Análisis e interpretación de los resultados

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación efectuada durante el año 2014 en dos instituciones educativas de la provincia de Huancayo, departamento de Junín: “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla”.

Respecto al manejo del talento humano, dichos resultados se presentan en tablas de frecuencias, considerando tres niveles de cualificación: bajo, medio y alto. El rango otorgado para cada dimensión y variable se hizo de acuerdo a la cantidad de ítems teniendo en cuenta los índices siguientes por cada ítem:

3 = Totalmente de acuerdo
2 = De acuerdo
1 = En desacuerdo
0 = Totalmente en desacuerdo

Para cada dimensión se hizo la sumatoria de la cantidad de ítems que la conforman; para la variable es la totalidad de ítems del instrumento.

Respecto a la correlación de variables, se hizo con el rho de Spearman, el mismo que consiste en relacionar variables cualitativas en la medida que no presenten normalidad. La correlación se efectúa con la estadística inferencial, la misma que establece relaciones entre categorías, variables, dimensiones, etc.

4.1.1 Resultados de la variable: Manejo del talento humano

Tabla 02: Niveles de planificación del talento humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel bajo	2	2,5	2,5	2,5
	Nivel medio	43	54,4	54,4	57,0
	Nivel alto	34	43,0	43,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

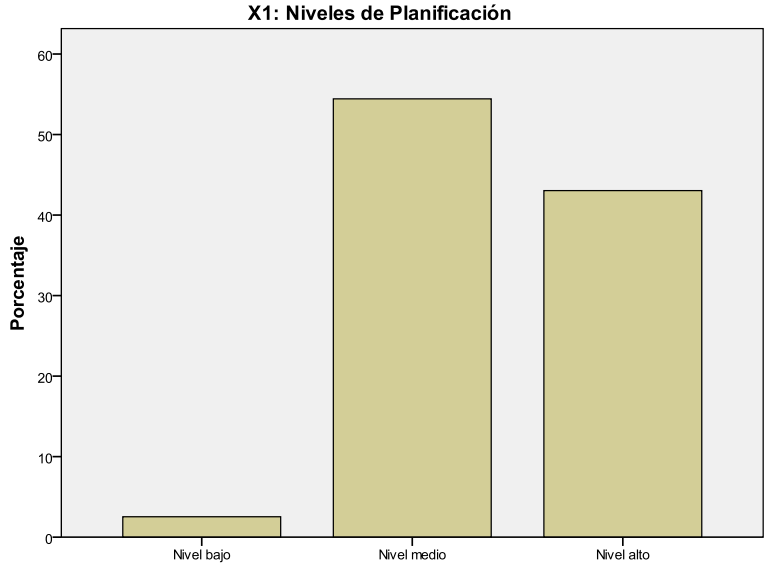

Figura 01: Niveles de planificación del talento humano

Los resultados de la investigación demuestran que el 54,4% de los docentes encuestados de ambas instituciones educativas considera que la planificación del talento humano se halla en un nivel medio; el 43% cree que se halla en un nivel alto y solo el 2,5% en un nivel bajo.

En consecuencia, medianamente se realizan acciones de organización, publicación de resultados sobre manejo del talento humano, planificación, ejecución, etc., que tienen que ver con la planificación en el manejo de los recursos humanos.

Tabla 03: Niveles de selección del talento humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel bajo	1	1,3	1,3	1,3
	Nivel medio	35	44,3	44,3	45,6
	Nivel alto	43	54,4	54,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

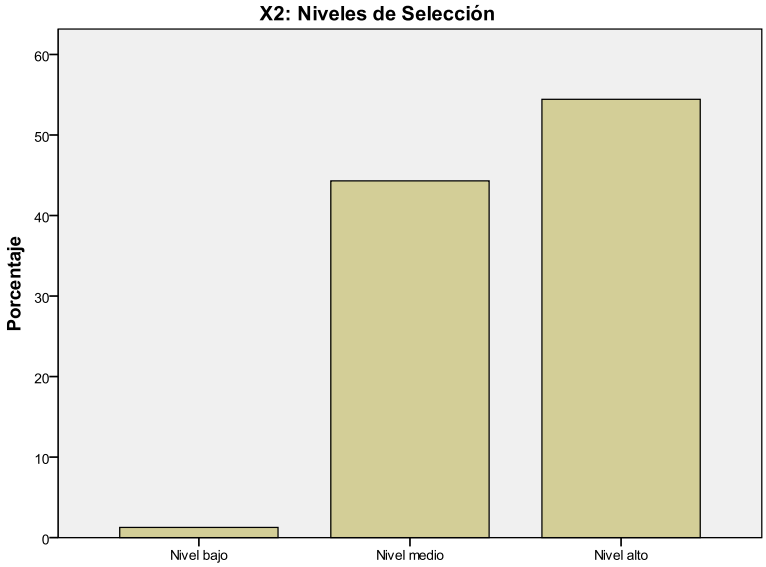

Figura 02: Niveles de selección del talento humano

Los datos que se muestran en la tabla de frecuencias 02, respecto a la dimensión: Selección del talento humano, los resultados reportan a un 54,4% de los encuestados que la ubica en un nivel alto, seguido de un 44,3% que la ubica en un nivel medio. Solo el 1,3% considera que se da en un nivel bajo.

Por lo tanto, medianamente se realiza una adecuada selección del talento humano que contempla la entrevista, la evaluación del currículum vitae, la clase modelo que debe brindar el postulante, etc.

Tabla 04: Niveles de evaluación del talento humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel bajo	1	1,3	1,3	1,3
	Nivel medio	32	40,5	40,5	41,8
	Nivel alto	46	58,2	58,2	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

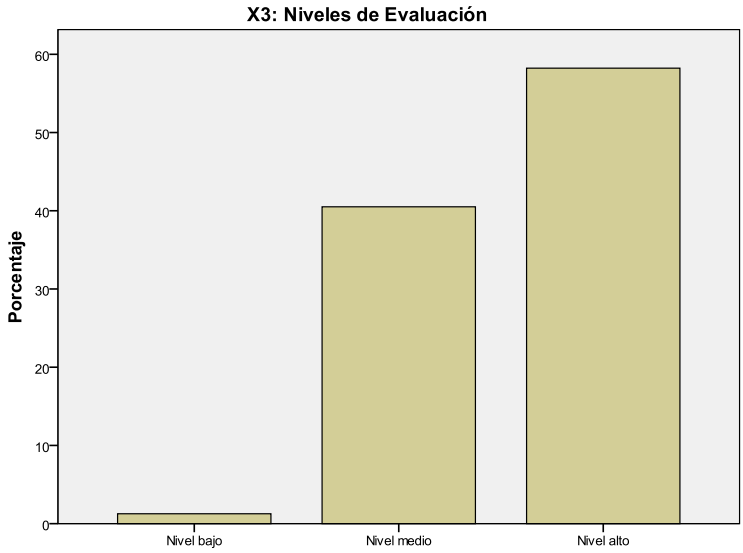

Figura 03: Niveles de evaluación del talento humano

Los resultados de la investigación muestran a un 58,2% de docentes encuestados que la ubica a la forma de evaluación del talento humano, por parte de sus directivos, en un nivel alto; el 40,5% considera que esto se da en un nivel regular.

Consecuentemente, la dimensión: Evaluación del talento humano se cumple ligeramente óptima según la percepción de los encuestados. En ese sentido, se cumple parcialmente la evaluación en el diseño curricular, ejecución y evaluación curricular, el dominio de la materia, uso de materiales, organización del aula, etc.

Tabla 05: Niveles de manejo del talento humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel bajo	1	1,3	1,3	1,3
	Nivel medio	30	38,0	38,0	39,2
	Nivel alto	48	60,8	60,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

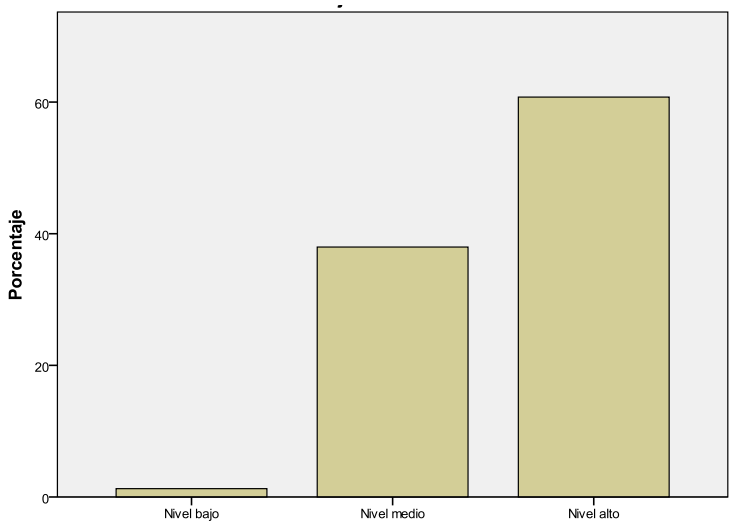

Figura 04: Niveles de manejo del talento humano

Los datos obtenidos respecto a la variable en sí, dan cuenta a un 60,8% de encuestados que considera al manejo del talento humano como bueno (nivel alto), seguido de un 38% que lo ubica en un nivel medio (regular).

Esto demuestra que, en conjunto, las dos terceras partes del profesorado de las instituciones educativas: "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" de la provincia de Huancayo, departamento de Junín, consideran que se realiza un adecuado manejo del talento humano; una tercera parte la considera como regular.

4.1.2 Resultados de la variable: Clima laboral

Tabla 06: Niveles del ambiente de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel bajo	8	10,1	10,1	10,1
	Nivel medio	46	58,2	58,2	68,4
	Nivel alto	25	31,6	31,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

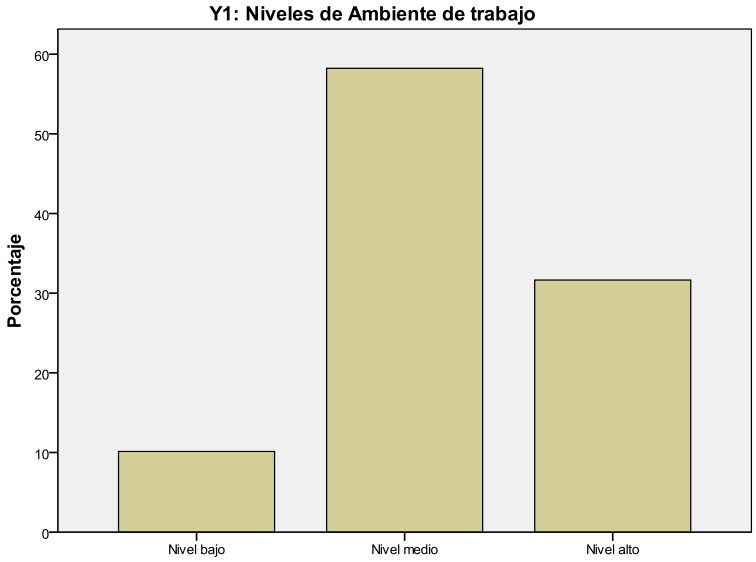

Figura 05: Niveles del ambiente de trabajo

Los resultados de la investigación en cuanto a la variable: Clima laboral, en la dimensión: ambiente de trabajo, muestran que para un 58,2% de encuestados se cumple en un nivel medio, seguido de un 31,6% que lo ubica en un nivel alto. El 10,1% considera que el ambiente se da en un nivel bajo.

En consecuencia, para la mayoría de docentes el ambiente de trabajo es medianamente adecuado para desempeñar sus funciones en ambas instituciones educativas de la provincia de Huancayo, departamento de Junín.

Tabla 07: Niveles de motivación para el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel bajo	4	5,1	5,1	5,1
	Nivel medio	43	54,4	54,4	59,5
	Nivel alto	32	40,5	40,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

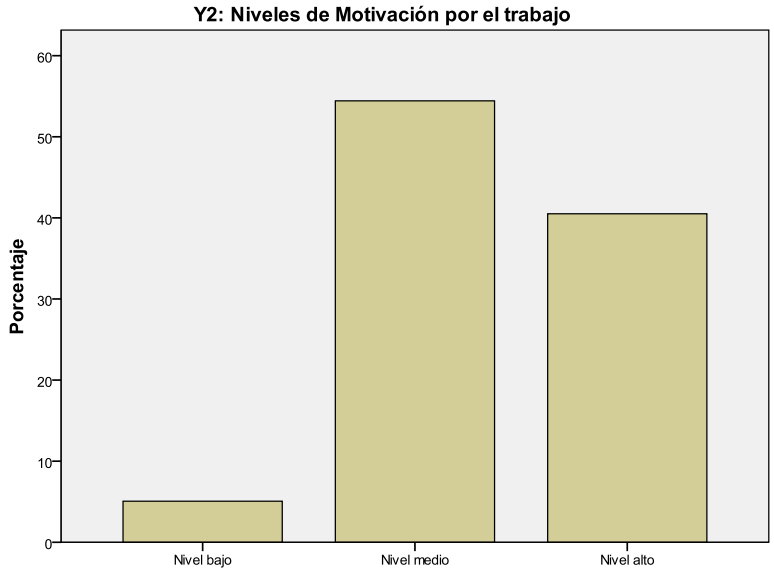

Figura 06: Niveles de motivación para el trabajo

Los datos que se muestran en la tabla de frecuencias 06 dan cuenta que para el 54,4% de los encuestados, la motivación para el trabajo en la institución educativa se cumple parcialmente (nivel medio), seguido de un 40,5% que considera como buena (nivel alto). El 5,1 cree que no se da (nivel bajo).

En consecuencia, para una relativa mayoría, la motivación para el trabajo no se da de manera óptima en ambas instituciones educativas.

Tabla 08: Niveles del clima laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel bajo	5	6,3	6,3	6,3
	Nivel medio	49	62,0	62,0	68,4
	Nivel alto	25	31,6	31,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

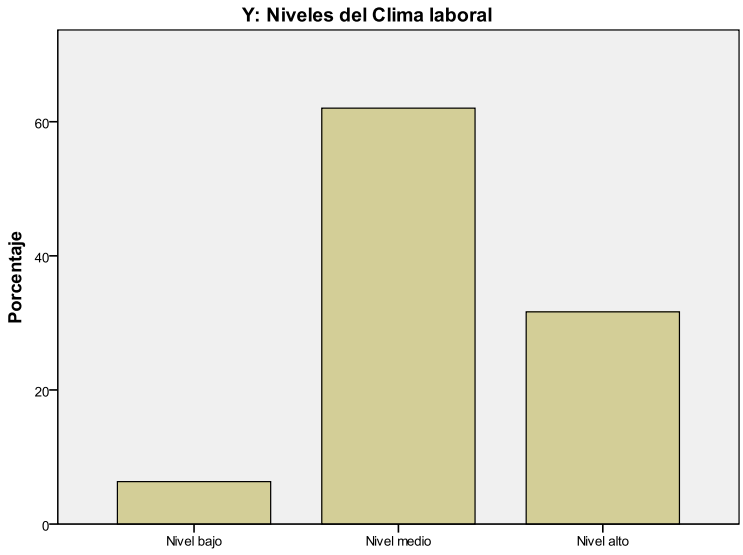

Figura 07: Niveles del clima laboral

Los resultados de la investigación respecto a la variable: Clima laboral, reportan a un 62% de docentes encuestados que considera al clima laboral como medianamente adecuado (nivel medio); en tanto, el 31,6% lo ubica en un nivel alto (adecuado).

En consecuencia, la mayoría de encuestados cree que no se viene dando un adecuado clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” de la provincia de Huancayo, departamento de Junín.

Tabla 09: Cruce de variable: Manejo del talento humano y clima laboral, a nivel descriptivo

		Y: Niveles del Clima laboral			
		Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	Total
X: Niveles de manejo del talento humano	Nivel bajo	0	0	1	1
	Nivel medio	3	19	8	30
	Nivel alto	2	30	16	48
Total		5	49	25	79

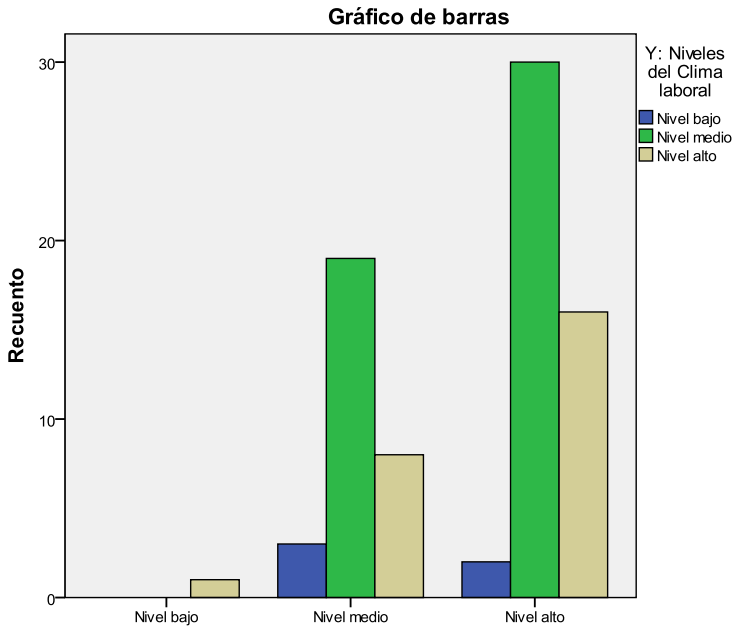

Figura 08: Cruce de variable: Manejo del talento humano y clima laboral, a nivel descriptivo

Al efectuar el cruce de variables en un nivel descriptivo se tiene lo siguiente: 30 encuestados que consideran al manejo del talento humano como adecuado (nivel alto), creen que el clima laboral se da medianamente (nivel medio). 19 encuestados consideran que se da medianamente, tanto el manejo del talento humano como el clima laboral. 16 creen que se da de manera adecuada ambas variables.

4.1.3 Prueba de normalidad.

Tabla 10: Prueba de normalidad: Kolmogorov - Smirnov para una muestra.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		X: Niveles del manejo del talento humano	Y: Niveles del Clima laboral
N		79	79
Parámetros normales[a,b]	Media	2,59	2,25
	Desviación típica	,519	,565
Diferencias más extremas	Absoluta	,390	,356
	Positiva	,266	,356
	Negativa	-,390	-,264
Z de Kolmogorov-Smirnov		3,465	3,168
Sig. asintót. (bilateral)		,000	,000

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Los resultados del análisis de la prueba de normalidad con Kolmogorov-Smirnov arrojan una significancia asintótica de 0,000 para ambas variables, lo que indica que no presentan normalidad y, por lo tanto, se determina emplear una prueba no paramétrica para la respectiva prueba de hipótesis, en este caso con el Rho de Spearman.

4.2 Prueba de hipótesis

4.2.1 Hipótesis general

H_a: El clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo está en directa relación con el manejo del talento humano.

H_0: El clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo no está en directa relación con el manejo del talento humano.

Correlaciones

			X: Niveles de manejo del talento humano	Y: Niveles del Clima laboral
Rho de Spearman	X: Niveles de manejo del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	,062
		Sig. (bilateral)	.	,588
		N	79	79
	Y: Niveles del Clima laboral	Coeficiente de correlación	,062	1,000
		Sig. (bilateral)	,588	.
		N	79	79

Los resultados de la investigación analizados con el Rho de Spearman arrojan un **r = 0,062 (donde p < de 0,05)** entre la variable: Manejo del talento humano y la variable: Clima laboral, lo que indica que la relación es casi inexistente y se demuestra que el clima laboral no tiene que ver con el manejo del talento humano en ambas instituciones educativas.

Se tiene un nivel de significancia de 0,588 el mismo que se halla fuera del valor permitido (0,05) por lo que se acepta la hipótesis nula en el sentido siguiente: El clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo no está en directa relación con el manejo del talento humano.

4.2.2 Hipótesis específicas

H_1: Existe relación directa y significativa entre el manejo del talento humano y la dimensión ambiente de trabajo del clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo.

H_0: No existe relación directa y significativa entre el manejo del talento humano y la dimensión ambiente de trabajo del clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo.

Correlaciones

			X: Niveles de manejo del talento humano	Y1: Niveles de Ambiente de trabajo
Rho de Spearman	X: Niveles de manejo del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	,018
		Sig. (bilateral)	.	,874
		N	79	79
	Y1: Niveles de Ambiente de trabajo	Coeficiente de correlación	,018	1,000
		Sig. (bilateral)	,874	.
		N	79	79

Los resultados del análisis estadístico inferencial reportan un **r = 0,018 (donde p < de 0,05)** relación casi inexistente entre la variable: Manejo del talento humano, y la dimensión: ambiente de trabajo en ambas instituciones educativas, por lo que el ambiente laboral que se da no tiene que ver con el manejo del talento humano por parte de los directivos.

Se tiene un nivel de significancia de 0,874 el mismo que se halla fuera del valor permitido, por lo que se acepta la primera hipótesis específica nula, por lo que: No existe relación directa y significativa entre el manejo del talento humano y la dimensión ambiente de trabajo del clima laboral

en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo.

H_2: El manejo del talento humano se relaciona directa y significativamente con la dimensión motivación por el trabajo del clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo.

H_0: El manejo del talento humano no se relaciona directa y significativamente con la dimensión motivación por el trabajo del clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo.

Correlaciones

			X: Niveles de manejo del talento humano	Y2: Niveles de Motivación por el trabajo
Rho de Spearman	X: Niveles de manejo del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	-,020
		Sig. (bilateral)	.	,860
		N	79	79
	Y2: Niveles de Motivación por el trabajo	Coeficiente de correlación	-,020	1,000
		Sig. (bilateral)	,860	.
		N	79	79

Los resultados del análisis estadístico inferencial reportan un **r = -0,020 (donde p < de 0,05)** relación negativa demasiado bajo entre la variable: Manejo del talento humano, y la dimensión: Motivación por el trabajo en ambas instituciones educativas, por lo que la motivación por el trabajo que perciben los docentes no tiene que ver con el manejo del talento humano por parte de los directivos.

Se tiene un nivel de significancia de 0,860 el mismo que se halla fuera del valor permitido, por lo que se acepta la segunda hipótesis específica nula, por lo que: El manejo del talento humano no se relaciona directa y significativamente con la dimensión motivación por el trabajo del clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo.

4.3 Discusión de resultados

La investigación efectuada en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” de la provincia de Huancayo, departamento de Junín reportan los siguientes resultados, en cuanto a la variable: Manejo del talento humano: Un 54,4% de los docentes considera que la planificación del talento humano se halla en un nivel medio; el 43% cree que se halla en un nivel alto y solo el 2,5% en un nivel bajo (Tabla 01). En cuanto a selección del talento humano, un 54,4% la ubica en un nivel alto, seguido de un 44,3% que la ubica en un nivel medio. Solo el 1,3% considera que se da en un nivel bajo (Tabla 02). El 58,2% de docentes encuestados ubica, a la forma de evaluación del talento humano, por parte de sus directivos, en un nivel alto; el 40,5% considera que esto se da en un nivel regular (Tabla 03). En consecuencia, para la variable en mención, el 60,8% considera al manejo del talento humano como bueno (nivel alto), seguido de un 38% que lo ubica en un nivel medio (regular) (Tabla 04).

Los resultados de la investigación en cuanto a la variable: Clima laboral, en su dimensión: Ambiente de trabajo, muestran que para un 58,2% de encuestados se cumple en un nivel medio, seguido de un 31,6% que lo ubica en un nivel alto. El 10,1% considera que el ambiente se da en un nivel bajo (Tabla 05). Para el 54,4% de los encuestados, la motivación para el trabajo en la institución educativa se cumple parcialmente (nivel medio), seguido de un 40,5% que considera como buena (nivel alto). El 5,1 cree que no se da (nivel bajo) (Tabla 06). En consecuencia, datos referentes a la variable en sí muestran a un 62% de docentes encuestados que considera al clima laboral como medianamente adecuado (nivel medio); en tanto, el 31,6% lo ubica en un nivel alto (adecuado) (Tabla 07).

4.4 Adopción de resultados

Los resultados obtenidos en la presente investigación son adoptados por el investigador por cuanto han demostrado que, por un lado, el manejo del talento humano se da en un nivel relativamente alto, aunque no así la variable: Clima laboral. Esto significa que el manejo se viene dando de manera adecuada, sin embargo, no se percibe un buen clima laboral, según la opinión de los docentes que han sido sometidos a investigación (muestra de estudio)en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” de la provincia de Huancayo, departamento de Junín.

Al adoptarse estos resultados el autor deja constancia que ambas variables deben ser trabajadas a fin de mejorar, aunque mucho más la segunda variable, por cuanto el clima laboral es un aspecto importante y necesario en una organización escolar, porque hace que los docentes trabajen mejor y, en consecuencia, repercute en la educación, específicamente en el aprendizaje conceptual, procedimental y actitudinal de los estudiantes.

En consecuencia, la presente investigación sirve como un termómetro para que el proceso de mejora continua de la educación se dé en ambas instituciones educativas y, por lo mismo, deben las autoridades educativas, los mismos docentes, los estudiantes y la comunidad en general trabajar en ello. Para ello, la participación de las autoridades, de los docentes, del estudiantado, de los padres de familia y de la comunidad en general, debe darse de manera continua y con sentido visionario para mejorar su institución educativa.

CONCLUSIONES

01. Según los resultados de la investigación se demuestra la inexistencia de relación estadísticamente significativa entre la variable: Manejo del talento humano y la variable: Clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” de la provincia de Huancayo, departamento de Junín. Se tiene un r = 0,062 (donde p < de 0,05). Esto indica que, si bien el manejo del talento humano se da, para la mayoría de encuestados, como adecuado, sin embargo para la mayoría el clima laboral se da medianamente adecuado, por lo que no existe relación entre ambas variables.

02. En cuanto a la relación entre la variable: Manejo del talento humano y la primera dimensión de la segunda variable (Clima laboral): Ambiente de trabajo, se ha obtenido la inexistencia de relación directa y significativa (r = 0,018 donde p < de 0,05), lo que indica que el ambiente de trabajo que se da no tiene que ver con el manejo del talento humano por parte de los directivos. Es decir, a un adecuado manejo del talento humano no se da un adecuado ambiente de trabajo en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” de la provincia de Huancayo, departamento de Junín.

03. De otro lado, respecto a la asociación de la variable: Manejo del talento humano y la segunda dimensión: Motivación por el trabajo, se reporta la no existencia de una relación estadísticamente significativa entre ambos,

obteniéndose un r = -0,020 (donde p < de 0,05). Es decir se aprecia una relación negativa demasiado baja, por lo que pese a darse un adecuado manejo del talento humano no se aprecia una adecuada motivación por el trabajo.

RECOMENDACIONES

01. Se recomienda a las autoridades de las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” de la provincia de Huancayo, departamento de Junín a adoptar las medidas necesarias tales como: charlas, capacitaciones en manejo y/o gestión del talento humano, actualizaciones académicas, apoyo logístico, premios y estímulos, etc. que ayudaran a mejorar la motivación hacia el trabajo de los docentes, a fin de mejorar el clima laboral en sus organizaciones educativas, debido a que se ha demostrado científicamente que dicha variable se viene comportando de una manera no adecuada según la percepción de los propios docentes que allí laboran. Para ello pueden aplicar estrategias diversas, sobre todo que haya participación directa y constante de todos los agentes educativos.

02. Se sugiere a los docentes de las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” de la provincia de Huancayo, departamento de Junín a integrarse a los lineamientos de la misión y visión de la organización educativa a través de jornadas de inducción, socialización y capacitación docente a fin de mejorar el clima laboral que constituye un aspecto esencial e importante para que se brinde un servicio educativo de calidad. El hecho de trabajar en un ambiente laboral adecuado puede tener implicancias positivas en la calidad de la educación que deben recibir los estudiantes de los diversos niveles educativos.

03. Se recomienda a los padres de familia en general a participar de manera activa, directa y colaborativa en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” de la provincia de Huancayo departamento de Junín, a través de las escuelas de padres de familia, retiros espirituales, actividades deportivas, asistencias permanentes a reuniones de aula, etc. a fin de garantizar el apoyo para que docentes, autoridades y demás personal trabajen en bien de la educación, sobre la base del desarrollo de un buen clima laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adape, T. (2008). Desarrollo de las competencias del docente, demanda de la idea global siglo XXI. Libros en red. Marca registrada de Amertown International S.A.

Alecoy, J. (2008). Factores que influyen en el éxito personal. Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social. Santiago de Chile: Interamericana.

Alles, M. (2012). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Talento Humano y Competencias. Buenos Aires Argentina: Ediciones Garnica s.a.

Alcázar, L. y Pollarolo, P. (2010). Alternativas para mejorar el sistema de bonificaciones a plazas docentes de zonas rurales y otras condiciones especiales. Documento de Trabajo Nº 5. Lima: Ministerio de Educación del Perú, Programa Especial de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Peruana (MECEP).

Alcázar, M.; Ferrero, P. (2008). Gobierno de personas. (5º ed.). Escuela de Dirección, Universidad de Piura Perú.

Anzola, O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Atehortua, H. et al. (2008). Sistema de gestión integral una sola gestión un solo equipo. Antioquia, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

Bedoya, O. (2003). La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. (Tesis de magíster). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Berman, M. (2006). El reencantamiento del mundo. 6° edición, Editorial Cuatro Vientos, Santiago de Chile.

Betancourt, A. y Caballero, A. (2010). La función de los Recursos Humanos y su aporte a la empresa actual. Revista Digital Sociedad de la Información. Nº 21, pp. 1-5.

Boyett, J. y Boyett, J. (2006). Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Buitrón, J. (2006). La gestión administrativa para elevar la calidad educativa de los centros educativos estatales de la Urbanización los Ficus del distrito de Santa Anita. (Tesis de magíster). Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima.

Burki, J.; Perry, G. y Dillinger, W. (1999). Beyondthe Center: DecentralizingtheState. Washington, D.C.: Banco Mundial, Estudios Latinoamericanos y del Caribe, julio.

Canós, L. (2001). Gestión de recursos humanos basada en la lógica borrosa.España: Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Politécnica de Valencia.

Carrasco, D. (2006). Metodología de la investigación científica. Primera reimpresión. Editorial San Marcos. Lima Peru.

Cejas, M. y Grau, C. (2007). La formación de los recursos humanos. Un requerimiento clave y estratégico en las organizaciones actuales. España: Universidad de Barcelona.

Cabrera, G. (2012). Investigación en administración en América Latina. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

Correa, C. (2005). Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas. Bogotá, Colombia: Cooperativa editorial magisterio.

Chiavenato, I. (2002). Introducción a la teoría general de la administración. México: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato. I. (1999). "Administración De Recursos Humanos." Quinta Edición – Noviembre – Editorial Mc Graw Hill. www.causak.org

Chiavenato, I. (2002). "Gestión del Talento Humano". México: Editorial. McGraw-Hill.

Davis, K. y Werther, W. B. (2005). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Editorial McGraw-Hill.

De Soto, F. (2006). La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio. Revista Laurus, vol. 12, núm. Ext, 2006, pp. 10-27 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela.

Díaz, H. y Saavedra, J. (2000). La carrera del maestro en el Perú. Factores institucionales, incentivos económicos y desempeño. Lima: Documento de Trabajo Nº 32, GRADE.

Dirección Nacional Del Servicio Civil (2009). Clima laboral: Orientaciones para una mejor comprensión y tratamiento en los servicios públicos. (Tesis de magíster). Universidad Nacional de Chile.

Duncan, J. (2000). Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna. México, D.F.: Oxford.

Fernández, M. (2010). Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. McGraw-Hill: España.

Fernández, R.; Castresana, J. y Fernández, N. (2001). Los Recursos Humanos en las F a formación, rotación y estructura de propiedad. Departamento de Economía y Empresa. Universidad de La Rioja.

Elías, M.; Novoa R, y Ñaupas, P. (2013). Metodología de la investigación científica y Elaboración de tesis: Centro de Producción editorial e Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tercera edición. Lima. Perú.

Eslava, E. (2008). "Empowerment en la gestión gerencial". Revista Visión Humana de Panamá.

Ferguson, M. (2001). La Conspiración de Acuario. Editorial Troquel. 1° edición para la Argentina.

Galiani, S. y Schargrodsky, E. (2001). "Evaluating the Impact of School Decentralization on Education Quality". Journal of the Latin American and Caribbean Economic Association, vol. 2, Nº 2, pp. 275-314.

Gómez, L., Cardy, R., y Balkin, D. (2000). Gestión de recursos humanos. Madrid: Editorial Prentice Hall.

Haro, J. M. de (2004). ¿Sabe alguien qué es una competencia?: Dirigir Personas. España: Editorial Interamericana.

Hargreaves, A. (2001). Profesor, Cultura y Postmodernidad. (2º ed.). Madrid: Ediciones Morata.

Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2002). Administración: un enfoque basado en competencias. México, D.F.: Thomson.

Jaramillo, M. (2007). Descentralización de los recursos humanos en educación: ¿mercado nacional o mercados regionales de docentes? Lima: GRADE.

Instituto Internacional De Planeamiento De La Educación (2000). Gestión Educativa estratégica. Programa de Formación y Capacitación para el Sector Educación, del Ministerio de Educación de la Nación. Argentina.

Jarillo J.C. (1990).Dirección Estratégica. Madrid: McGraw-Hill.

Koys, D.J. y Decosttis, T.A. (2004). Inductive Measures of Psychological Climate. Human Relations, 44, 3, 265-385.

Lovelace, M. (2002). Gestión y organización del Centro Escolar ante los cambios sociales y culturales. En Seminario: "La formación del profesorado en Educación Intercultural". Barcelona.

Mangisch Gustavo Gerardo. Material teórico producido por el autor http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/

Maturana, H. y Varela, F. (2000). El Árbol del Conocimiento. (7º ed.). Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Millán, A., Ramírez, M., y Rivera, R. (2002). Calidad y efectividad en instituciones educativas. México: Editorial Itesm – Trillas.

Montenegro, I. (2011). Aprendizaje y desarrollo de las competencias. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.

Morin, E. (2001). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.

Muchielli, A. (1993). Les motivations ¿que sais-je?Paris: Editorial PUF.

Murillo, J. (2004). Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. Revista mexicana de investigación educativa. Recuperado el 16 de octubre de 2006, de: http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/140/14002104.pdf

Nevo, E. (2004). Evaluación interna y externa de Centros Educativos. Uruguay.

Nieves, F. (2000). Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay. (Tesis de magíster). Estado Aragua.

Novoa, A. (2012). Promoción y realización social del talento humano como factor de la creatividad e Innovación en instituciones formales. Bogotá, Colombia.

Olaz, Á. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. España: Universidad de Murcia, Departamento de Sociología y Política Social.

Orellana, G., Ramón, M. y Bossio, S. (2009). El clima organizacional y desempeño docente en la facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú. En foro: "La comunicación en la sociedad del conocimiento: desafíos para la universidad", Palacio de Convenciones de La Habana, Cuba Del 19 al 22 de octubre de 2009.

Organización del Convenio Andrés Bello Educacionincial.com. (2009) http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/

Perea, J.L. (2006). Gestión de recursos humanos: Enfoque sistémico en una perspectiva global. Revista IIPSI de la facultad de Psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Pérez, A. (2000). La Cultura Escolar en la Sociedad Neoliberal. Madrid: Editorial Morata.

Reber, R.; Wallin, j. yDuhon, D. (1993). Preventing occupational injuries through performance management. PublPersManage22(2):301-311.

Rendón, M. y Montaño, L. (2007). “Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática”. Revista Contaduría y Administración, n. 213, pp. 99-120.

Rivera, M. (2000). El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa. (Tesis de magíster). Universidad de Antofagasta. Chile.

Robbins, S. (2002). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.

Roussel, P. (2000). La Motivationautravail- Concept et theories.Note Nº 326. Universite Toulouse I-Sciences Sociales, octubre.

Salom, P (2010) Gestión del talento humano. México: Editorial McGraw-Hill.

Salgado, J.; Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme. Universidad Santiago de Compostela. En Revista Psicothema, Vol. 8, nº 2, pp. 329-335, España.

Santana, P. (2005) ¿Es la gestión de calidad total en educación: un nuevo modelo organizativo? Disponible en: http://www2.uca.es/HEURESIS/heuresis97/v1n1.html. Fecha de acceso: 4 de diciembre del 2014.

Schneider, B. y Reichers, A.E. (2001). On the etiology of climates. Personnel Psychology, 36, 19-39.

Sherman, A. y Bohlander, G. (1994). Administración de los Recursos Humanos. España: Editorial Iberoamérica.

Senge, P. (2003). La quinta disciplina. Buenos Aires: Editorial Granica.

Soto, C. (2001). Organizaciones Educativas. Programa de doctorado en ciencias de la educación, Universidad de La Serena.

Tedesco, J. C. (2005). El nuevo pacto educativo: educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna. Madrid: Editorial Anaya.

Trejo, A. (2004). El diagnóstico organizacional de la escuela secundaria General "Villa Bernal"; condición indispensable para mejorar la calidad educativa. Monterrey: Itesm.

Valenzuela, R. (2005). Evaluación de instituciones educativas. México: Editorial Itesm-Trillas.

Vejarano, V. y Jurado, C. (2002). Análisis y evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño del personal administrativo en la Universidad Señor de Sipán SAC. Chiclayo: Editorial Eximpress.

Veras, M. y Cuello, C. (2005). Prácticas de Gestión Humana en la Republica Dominicana. Instituto Tecnológico de Santo Domingo, República Dominicana, Santo Domingo.

Villegas, J. (2004). Administración de Personal. Venezuela: Los Heraldos Negros.

A N E X O S

Anexo 01

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Instrumento para conocer sobre el manejo del talento humano en las Instituciones Educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla", distrito El Tambo - Huancayo

Instrucciones:

Estimado docente, el instrumento tiene por objetivo conocer sobre el manejo del talento humano por parte de los directivos y/o comisión respectiva en las instituciones educativas: "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla", distrito El Tambo - Huancayo. En tal sentido, solicitamos vuestra colaboración marcando una alternativa por cada ítem del cuestionario con la veracidad que caracteriza su persona.

Valoración:

3 = Totalmente de acuerdo

2 = De acuerdo

1 = En desacuerdo

0 = Totalmente en desacuerdo

INDICADORES	ÍTEMES	VALORACIÓN			
Planificación	01. Está de acuerdo con la organización en torno al manejo del talento humano en su institución educativa.	3	2	1	0
	02. La organización respecto al manejo talento humano en su institución permite elevar la calidad del desempeño de los docentes.	3	2	1	0
	03. Se realiza la debida publicación de resultados o comunicados respecto al manejo del talento humano	3	2	1	0
	04. La publicación oportuna referente al manejo del talento humano contribuye al desarrollo de la institución educativa.	3	2	1	0
	05. La planificación del manejo del talento humano contempla la parte de la ejecución.	3	2	1	0

	06. Es la ejecución un aspecto esencial para un buen manejo del talento humano en su institución educativa.	3	2	1	0
	07. Se tiene en cuenta los diversos requisitos que deben presentar los docentes como parte del manejo de del talento humano recursos.	3	2	1	0
	08. Considera que los requisitos que cumplen los docentes permite un mejor manejo del talento humano.	3	2	1	0
	09. Se tiene en cuenta el perfil de los docentes como aspecto en el manejo del talento humano.	3	2	1	0
	10. Está de acuerdo en que el perfil que se toma en cuenta está contribuyendo a la mejora de la calidad educativa en su centro.	3	2	1	0
Selección	11. Está de acuerdo con la entrevista que se realiza en la selección de personal docente en su institución.	3	2	1	0
	12. Cree que la calidad de la entrevista permite seleccionar personal docente adecuado para la institución.	3	2	1	0
	13. Se evalúa el currículum vitae como parte de la selección de personal en su institución educativa.	3	2	1	0
	14. Está de acuerdo con la calidad de evaluación del currículum vitae en su institución educativa.	3	2	1	0
	15. Es componente el diseñar una sesión de aprendizaje como parte de la selección del talento humano.	3	2	1	0
	16. Está de acuerdo con esta forma de selección de personal en su institución educativa.	3	2	1	0
	17. Es componente la clase modelo como parte de la selección del talento humano.	3	2	1	0
	18. Está de acuerdo con esta forma de selección de personal en su institución educativa.	3	2	1	0
	19. Se toma en cuenta las preguntas y respuestas como parte de la selección de personal en su institución educativa.	3	2	1	0
	20. Está de acuerdo con esta forma de seleccionar al personal en su institución educativa.	3	2	1	0
Evaluación	21. Se evalúa al personal docente sobre diseño curricular en su institución educativa.	3	2	1	0
	22. Cree que el diseñar el currículo por parte del docente es un aspecto que mejora la calidad educativa.	3	2	1	0

	23. Se evalúa al personal docente sobre desarrollo curricular en su institución educativa.	3	2	1	0
	24. Cree que el desarrollo del currículo por parte del docente es un aspecto que mejora la calidad educativa en su institución.	3	2	1	0
	25. Se tiene en cuenta la evaluación curricular por parte del docente en el manejo de recursos humanos.	3	2	1	0
	26. Está de acuerdo con que el docente deba evaluar el currículo que diseña y ejecuta.	3	2	1	0
	27. Se evalúa el dominio de la materia en los docentes en su institución educativa.	3	2	1	0
	28. Cree que el dominio de la materia es esencial en el manejo del talento humano en su institución educativa.	3	2	1	0
	29. El uso de materiales en los docentes es evaluado en su institución educativa.,	3	2	1	0
	30. Considera que el uso de materiales es una actividad necesaria e importante para la educación en su institución.	3	2	1	0
	31. Se tiene en cuenta la organización del aula por parte del docente en el manejo del talento humano.	3	2	1	0
	32. Está de acuerdo con que el docente deba presentar una adecuada organización de su aula en su institución educativa.	3	2	1	0
	33. Se evalúa el trato a los alumnos por parte del docente en su institución educativa.	3	2	1	0
	34. Cree que el trato a los alumnos es un aspecto importante a evaluar a los docentes en su institución educativa.	3	2	1	0

Anexo 02

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Encuesta dirigida a los docentes para determinar el clima laboral en las Instituciones Educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla", distrito El Tambo - Huancayo

Encuesta N° ☐

Instrucciones:

Estimado docente, la encuesta tiene por finalidad determinar el clima laboral en las Instituciones Educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla", distrito El Tambo - Huancayo. En tal sentido, solicitamos vuestra colaboración marcando una alternativa por cada ítem del cuestionario con la veracidad que caracteriza su persona.

Valoración:

3 = Totalmente de acuerdo

2 = De acuerdo

1 = En desacuerdo

0 = Totalmente en desacuerdo

INDICADORES	ÍTEMES	VALORACIÓN			
Ambiente de trabajo	01. Está de acuerdo con la calidad de la infraestructura de la institución educativa.	3	2	1	0
	02. Usted trabaja a gusto en la infraestructura actual de su centro laboral.	3	2	1	0
	03. Las aulas de la institución educativa se encuentran en óptimas condiciones.	3	2	1	0
	04. Se siente motivado para desempeñarse mejor en las aulas de la institución educativa.	3	2	1	0
	05. Está de acuerdo con la calidad de las áreas de trabajo de la institución educativa.	3	2	1	0

	06. Las áreas de trabajo que se dispone le permiten desempeñarse con agrado en su labor docente.	3	2	1	0
	07. La institución educativa cuenta con los medios didácticos suficientes y óptimos.	3	2	1	0
	08. Los medios didácticos permiten que usted se desempeñe bien en su trabajo cotidiano.	3	2	1	0
	09. La institución educativa tiene suficientes materiales didácticos en la especialidad.	3	2	1	0
	10. Se tiene a disposición la biblioteca escolar para la consolidación de la formación de los estudiantes.	3	2	1	0
	11. La biblioteca con que se cuenta le permiten desempeñarse mejor en el campo laboral.	3	2	1	0
	12. Se tiene a disposición el Aula de Innovación Pedagógica en la institución educativa.	3	2	1	0
	13. El Aula de Innovación Pedagógica contribuye a que desarrolle mejor su trabajo profesional.	3	2	1	0
	14. Se tiene a disposición Laboratorios de Física y Química en la institución educativa.	3	2	1	0
	15. Los Laboratorios de Física y Química contribuyen a que usted se desempeñe mejor en su campo profesional.	3	2	1	0
	16. La institución educativa cuenta con la documentación requerida (PEI, Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno, etc.)	3	2	1	0
	17. La disponibilidad y la calidad de los documentos pedagógicos le permiten desarrollar su trabajo de forma eficiente y eficaz.	3	2	1	0
	18. Básicamente el ambiente con que dispone reúne las condiciones favorables para su trabajo.	3	2	1	0
Motivación por el trabajo	19. El trato entre el personal docente en la institución educativa es agradable.	3	2	1	0
	20. El trato que se percibe en la institución educativa contribuye a un buen desempeño laboral.	3	2	1	0
	21. Existe un ambiente agradable en la institución educativa entre docentes, estudiantes y directivos.	3	2	1	0
	22. El ambiente académico que se percibe en la institución educativa es factor motivacional para un trabajo armónico.	3	2	1	0
	23. Se evidencia unas buenas relaciones humanas en la institución educativa.	3	2	1	0

	24. Las relaciones humanas que se da en la institución educativa permiten un adecuado desempeño laboral.	3	2	1	0
	25. Se aprecia un grado de afectividad entre el personal que labora en la institución educativa.	3	2	1	0
	26. El grado de efectividad que se da en la institución educativa es factor para un adecuado desempeño laboral.	3	2	1	0
	27. Se evidencia un grado de integración en la institución educativa entre docentes, directivos y estudiantes.	3	2	1	0
	28. El grado de integración que se da en la institución educativa contribuye a un mejor desarrollo académico.	3	2	1	0
	29. Básicamente el clima académico que se da en la institución educativa es bueno.	3	2	1	0
	30. El clima académico de la institución educativa es un factor para un mejor desempeño profesional de los docentes.	3	2	1	0

Anexo 03

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" distrito El Tambo – Huancayo.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	POBLACIÓN Y MUESTRA	METODOLOGÍA
General ¿Existe relación entre el manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo? **Específicos** a) ¿Existe relación entre el manejo del talento humano y la dimensión ambiente de trabajo del clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo? b) ¿Qué relación existe entre el manejo del talento humano y la dimensión	**General** Establecer la relación entre el manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo. **Específicos** a) Determinar si existe relación entre el manejo del talento humano y la dimensión ambiente de trabajo del clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo. b) Establecer la relación entre el manejo del talento	**General** El clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo está en directa relación con el manejo del talento humano. **Específicas** a) Existe relación directa y significativa entre el manejo del talento humano y la dimensión ambiente de trabajo del clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo. b) El manejo del talento humano se relaciona	**Variable X:** **Manejo del talento humano** X_1: Planificación • Organización • Publicación • Ejecución • Requisitos • Perfil X_2: Selección • Entrevista • Currículum vitae • Diseño de sesión de aprendizaje • Clase modelo • Preguntas y respuestas X_3: Evaluación • Diseño curricular • Desarrollo curricular • Evaluación curricular • Dominio de la materia • Uso de materiales didácticos • Organización del aula	La población estuvo conformada por un total de 90 docentes de las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo. La muestra estuvo representada por 79 docentes, tamaño muestral elegido de manera intencional no probabilística, al 95% de intervalo de confianza.	**Tipo**: Básica **Nivel**: Descriptivo **Diseño**: Correlacional **Diagrama**: Ox M r Oy Dónde: **M:** Es la muestra de investigación **Ox:** Es la primera variable: manejo del talento humano **Oy:** Es la segunda variable: Clima laboral

motivación por el trabajo del clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo?	humano y la dimensión motivación por el trabajo del clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo.	directa y significativamente con la dimensión motivación por el trabajo del clima laboral en las instituciones educativas "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo.	• Trato a los alumnos **Variable Y:** Clima laboral Y_1: Ambiente de trabajo • Infraestructura • Aulas • Áreas de trabajo • Medios didácticos • Materiales didácticos • Muebles y enseres Y_2: Motivación por el trabajo • Premios • Estímulos • Ambiente agradable • Trato interpersonal		**r:** Es el grado de relación entre ambas variables

Anexo 04

Matriz de validación

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres del informante : Dr. Guillermo Barboza Morante

1.2 Cargo e institución donde labora : Universidad Alas Peruanas (Post Grado)

1.3 Nombre del instrumento sujeto a validación : Instrumento para medir el manejo del talento humano en las I.E. "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito de El Tambo – Huancayo

1.4 Autor del instrumento : Br. Freddy Orlando Soto Cárdenas

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 - 20				REGULAR 21 - 40				BUENA 41 - 60				MUY BUENA 61 - 80				EXCELENTE 81 - 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado																	✓			
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables																	✓			
3. ACTUALIDAD	Establece contenidos respecto al manejo del talento humano																	✓			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en la presentación de ítems																✓				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad																	✓			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar al manejo del talento humano																	✓			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos																✓				
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones																	✓			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de investigación																	✓			

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: El instrumento presenta validez

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 84%

Lima, 7 de julio del 2015

Firma del experto informante

Anexo 04

Matriz de validación

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres del informante : Dr. Raúl Morales.....

1.2 Cargo e institución donde labora : Universidad Nacional de Educación (Post Grado).....

1.3 Nombre del instrumento sujeto a validación : Instrumento para medir el clima laboral en las I.E. "Politécnico Regional del Centro" y "Mariscal Castilla" del distrito de El Tambo – Huancayo

1.4 Adaptación del instrumento : Br. Freddy Orlando Soto Cárdenas

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 - 20				REGULAR 21 - 40				BUENA 41 - 60				MUY BUENA 61 - 80				EXCELENTE 81 - 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado																X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables																X				
3. ACTUALIDAD	Establece contenidos respecto al clima laboral																	X			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en la presentación de ítems																	X			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad																X				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el clima laboral																	X			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos																X				
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones																	X			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de investigación																X				

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Es válido el instrumento y puede ser aplicado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 82%

Lima, 10 de agosto del 2015

Firma del experto informante