



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**PLAN DE ACCIÓN BASADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PARA MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE
DOCENTES DEL COLEGIO SANTA ROSA**

Autora:

Prof. Maileht Hernández

C.I.: 20.181.460

Bárbula, Mayo del 2019



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



PLAN DE ACCIÓN BASADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE DOCENTES DEL COLEGIO SANTA ROSA

Autora: Prof. Maileht Hernández

Trabajo especial de grado presentado ante la Comisión de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, como requisito para Optar al grado Académico de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Tutora: Msc. Altagracia Táriba

Bárbula, Mayo del 2019



MAESTRIA

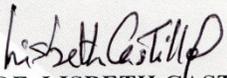


ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS DOCENTES DE EDUCACIÓN INICIAL DEL TURNO DE LA MAÑANA DE LA U.E. COLEGIO SANTA ROSA**, presentado por el(a) ciudadano(a) **MAILEHT HERNÁNDEZ**, titular de la cédula de identidad N° **20.181.460**, elaborado bajo la dirección del(a) tutor(a) **PROF. ALTAGRACIA TÁRIBA**, cédula de identidad N° **13.103.493**, Linea de investigación: **Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo**; Temática: **FORMACIÓN DOCENTE Y PRAXIS PROFESIONAL EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**; Subtemática: **ACCIÓN GENERAL Y DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO**; Área prioritaria de la FaCE: **GERENCIA EDUCATIVA**; Área prioritaria de la UC: **Educación**; considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los veintiocho (28) días del mes de Septiembre de dos mil diecisiete.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación


PROF. LISBETH CASTILLO
Coordinador(a) del Programa



Elab. msequera 30/09/2017
Impr. 21/10/2017
Archivo Acta de Aprobación

... La Universidad Efectiva



MAESTRIA



Nº GAE-449 -17

Valencia, 08 de Noviembre de 2017.

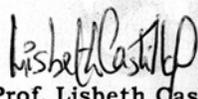
Ciudadana
Lcdo. Malleht Hernández
C.I. 20.181.460
Presente.-

Cumplo con notificarle que la Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en sesión celebrada el día 07/11/2017, una vez vista su solicitud de cambio de título, acordó aprobar la modificación del título de su Trabajo de Grado Final:

TÍTULO ANTERIOR: PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS DOCENTES DE EDUCACIÓN INICIAL DEL TURNO DE LA MAÑANA DE U.E. COLEGIO SANTA ROSA.

TÍTULO SUGERIDO: PLAN DE ACCIÓN BASADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE DOCENTES DEL COLEGIO SANTA ROSA.

Atentamente,


Prof. Lisbeth Castillo
Coordinadora del Programa



Milagros 2017-11-08

... La Universidad Efectiva



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Magister Altagracia Táriba titular de la cédula de identidad N°13.103.493, en mi carácter de tutora del trabajo de Maestría titulado: **Plan de acción basado en gestión del talento humano para mejoramiento del desempeño laboral de docentes del Colegio Santa Rosa**, presentado por la profesora Maileht Hernández titular de la cédula de identidad N° 20.181.460 para optar al título de Magister mención Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 15 días del mes de abril del año 2018.

MSC. Altagracia Táriba

C.I 13.103.493



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Informe de actividades

Participante: Prof. Maileht Hernández **C.I:**20.181.460

Tutora: MSC. Altagracia Táriba **C.I:** 13103493

Correo electrónico de la participante: Maileht.3107@gmail.com

Título del trabajo: Plan de acción basado en gestión del talento humano para mejoramiento del desempeño laboral de docentes del colegio santa rosa.

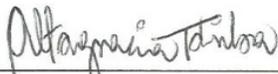
Línea de investigación: Gerencia educativa, gestión y trabajo

SESION	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIONES
01	22/03/17	2-3pm	Revisar lo planteado hasta el momento por la profesora de seminario	Mejora del planteamiento
02	26/03/17	3-5pm	Planteamiento del problema, objetivos de la investigación y justificación	Revisión y mejoras
03	5/04/17	9-11am	Revisión de Capítulo I	Revisión y mejoras
04	15/04/17	10-12am	Antecedentes	Revisión
05	02/05/17	3-6pm	Marco teórico	Revisión y mejora
06	20/05/17	4-5pm	Operalización de variables	Revisión
07	15/06/17	4-6pm	Marco metodológico	Revisión y mejora
08	06/08/17	6-8pm	Población y muestra	Revisión
09	30/08/17	10-12am	Validez y confiabilidad	Revisión y mejora
10	12/09/17	3-5pm	Revisión para entrega del proyecto	Revisión
11	5/11/17	2-4pm	Análisis e interpretación de resultados	Revisión y mejora
12	15/11/17	2-4pm	Gráficos	Revisión

16	26/11/17	10-11am	Objetivos de la propuesta	Revisión y mejoras
17	30/11/17	5-7pm	Plan acción	Revisión y mejoras
18	30/03/18	7-9pm	Revisión final de todo el trabajo	Revisión

Título definitivo: Plan de acción estratégico basado en gestión del talento humano para mejoramiento del desempeño laboral de docentes del colegio santa rosa.

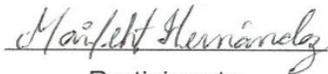
Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de la maestría arriba mencionada.



Tutora

Msc. Altigracia Táriba

C.I. 13103493



Participante

Prof. Maileht Hernández

C.I.:20181460

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida, por guiar cada uno de mis pasos, por permitirme seguir alcanzando mis metas satisfactoriamente, por colocar en mi camino personas valiosas que me aportaron aprendizajes profesionales y personales, así como también una buena amistad.

A mis padres por darme la vida, su amor, una excelente educación y sobre todo por ser mi apoyo en cada momento y motivarme a seguir siempre adelante.

A mi esposo por brindarme su amor, apoyo, paciencia y por traerme y buscarme durante toda la maestría, este logro también es tuyo.

A mi hijo querido Eliam, este triunfo es tuyo, me acompañaste desde el segundo periodo de la maestría en mi pancita y fuiste mi mayor inspiración, jamás pensé en congelar, seguí adelante para que te sientas orgulloso de tu mami te amo infinito.

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios, por darme salud y vida para seguir cosechando éxitos.

A mis padres, mi hijo, mi esposo y mis hermanas son mi pilar, gracias por brindarme su apoyo, son la clave fundamental por la cual logro las metas que me propongo.

A mi grupo de la maestría en especial a Dilimar, Rossana y Williams quienes fueron desde el primer periodo mi grupo de trabajo hasta el final, formando una linda amistad.

A la prof, Lisbeth Castillo por su asesoría, consejos y entrega durante el acompañamiento como profesora de seminario, es una excelente educadora.

A mi tutora Altagracia Táriba por su dedicación y tiempo para el logro de este trabajo de grado, gracias por todo.

Y finalmente Gracias a la Universidad de Carabobo, por darme la oportunidad y permitirme la formación profesional a nivel de Maestría con satisfacción y orgullo.

Índice General

	pp.
Dedicatoria.....	Viii
Agradecimiento.....	Ix
Índice general.....	x
Índice de cuadros.....	xi
Índice de gráficos.....	xii
Resumen en idioma castellano.....	xiii
Resumen en idioma ingles.....	xiv
Veredicto.....	xv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I. El Problema.	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	10
Justificación.....	10
CAPÍTULO II. Marco Teórico	
Antecedentes.....	14
Bases Teóricas.....	23
Fundamentación Teórica.....	33
Bases Legales.....	38
Operacionalización de Variables.....	41
CAPÍTULO III. Marco Metodológico	
Tipo y diseño del Estudio.....	42
Modalidad de estudio.....	43
Población y Muestra.....	44
Técnicas de Recolección de Datos.....	46
Validez y Confiabilidad.....	48
Capitulo IV. Análisis e interpretación de resultados	
Análisis e interpretación de resultados.....	50
Conclusiones del diagnóstico.....	60
Capitulo V. La Propuesta	
Propuesta.....	62
Referencias bibliográficas.....	76
Anexos.....	78

Índice de cuadros	pp.
Cuadro N° 1 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	36
Cuadro N°2 Operalización de variables.....	41
Cuadro N° 3 Distribución de la población.....	45
Cuadro N° 4 Muestra seleccionada.....	46
Cuadro N°5 Gestión del talento humano.....	51
Cuadro N°6 Estrategias Gerenciales.....	53
Cuadro N°7 Desempeño Laboral.....	55
Cuadro N°8 Evaluación.....	57

Índice de gráficos	pp.
Gráfico N° 1 talento humano.....	51
Gráfico N° 2 Estrategias.....	53
Gráfico N° 3 Desempeño laboral.....	55
Gráfico N° 4 Evaluación.....	57



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



PLAN DE ACCIÓN BASADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE DOCENTES DEL COLEGIO SANTA ROSA

Autora: Prof. Maileht Hernández

Tutora: Msc. Altagracia Táriba

Año: 2019

RESÚMEN

El presente estudio tuvo como propósito un plan de acción estratégico basado en gestión del talento humano para mejoramiento del desempeño laboral de docentes del Colegio Santa Rosa, las teorías inmersas son la teoría de Iceberg y la de motivación de Herzberg, se adoptó un diseño de investigación de campo, de tipo no experimental, con una modalidad de proyecto factible. La población de estudio estuvo constituida por 93 docentes pertenecientes a ambos turnos, para la muestra se tomó solo el 30% de la población del turno de la mañana para un total de 21 docentes. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a las docentes, el cual estuvo constituido por 17 preguntas dicotómicas y validado por tres expertos, la confiabilidad fue realizada a través del método estadístico de Kuder Richardson. Mediante el análisis de resultados se obtuvo las conclusiones del diagnóstico vinculada a los objetivos planteados, la realización de esta investigación demostró la carencia de estrategias gerenciales de la institución para administrar y motivar a su personal, por ello la creación de una propuesta con talleres motivacionales, informativos y diseños de modelos de evaluación para el personal.

Línea de investigación: Gerencia educativa, gestión y trabajo.

Temática: Formación docente y praxis profesional en las organizaciones educativas

Subtemática: Acción gerencial y desempeño del talento humano

Palabras clave: Plan, estratégico, talento, desempeño, mejoramiento.

Área Prioritaria de la UC: Educación

Área Prioritaria de la FACE: Gerencia Educativa



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



PLAN DE ACCIÓN BASADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE DOCENTES DEL COLEGIO SANTA ROSA

Authora: Prof. Maileht Hernández
Tutora: Msc. Altagracia Táriba
Año: 2019

ABSTRACT

The purpose of this study was a strategic action plan based on the management of human talent for the improvement of the work performance of teachers at the Santa Rosa School, the immersed theories are the theory of iceberg and the motivation of Herzberg, a research design was adopted field, non-experimental type, with a feasible project modality. The study population consisted of 93 teachers belonging to both shifts, for the sample was taken only 30% of the population of the morning shift for a total of 21 teachers. The information was collected through a questionnaire directed to the teachers, which was constituted by 17 dichotomous questions and validated by three experts; the reliability was carried out through the statistical method of Kuder Richardson. Through the analysis of results, the conclusions of the diagnosis related to the objectives were obtained, the realization of this research demonstrated the lack of management strategies of the institution to manage and motivate its personnel, for that reason the creation of a proposal with motivational workshops, informative and design evaluation models for the staff.

Research line: Educational management, management and work.

Thematic: Teacher training and professional praxis in educational organizations

Sub-theme: Management action and performance of human talent

Keywords: Plan, strategic, talent, performance, improvement.

Priority Area of the UC: Education

Priority Area of the FACE: Educational Management



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros miembros del jurado designados para la evaluación del Trabajo del Grado Titulado: **Plan de acción basado en gestión del talento humano para mejoramiento del desempeño laboral de docentes del colegio Santa Rosa**, Presentado por la ciudadana, Maileht Hernández, titular de la cedula de identidad 20.181.460, para optar al título de Maestría en Gerencia avanzada en educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como _____

NOMBRE

APELLIDO

CÉDULA

FIRMA

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano busca administrar, planificar y coordinar adecuadamente el personal humano de una organización, con el fin de propiciar un mejor desempeño laboral del personal, permitiendo a su vez alcanzar los objetivos tanto individuales como grupales de todos los que conforman la institución.

En los últimos años este tipo de gestión ha cobrado gran importancia dentro de las organizaciones, dado que se ha comprobado que el éxito de cualquier organización depende de su capital humano, es por ello que a través de esta gestión se busca motivar al empleado, valorar sus capacidades, que se sienta satisfecho con su lugar de trabajo, dentro de un clima de organizacional armónico, para obtener así un desempeño laboral excelente y de calidad.

Así mismo es importante señalar que para que los gerentes sepan cual es realmente el desempeño laboral de sus trabajadores y las capacidades que poseen cada uno debe llevarse permanentemente una evaluación personalizada de cada uno de los empleados, dentro de esta investigación se busca dar solución a la problemática a través de un plan de acción, que establezca ciertas estrategias basadas en la gestión del talento que les permita a los docentes alcanzar un mejor desempeño laboral, sentirse motivados y satisfechos con su lugar de trabajo, a la vez que se integre a los

Directivos para inducirlos en la necesidad de aplicar herramientas efectivas para el adecuado manejo del talento humano.

La investigación se conformó por cinco (5) capítulos distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del problema, en el cual se describe el problema existente en el contexto de estudio, los Objetivo general, objetivos específicos y justificación.

Capitulo II: Marco teórico, contempla los antecedentes, las teorías inmersas en la investigación, bases legales y la Operalización de variables.

Capitulo III: Marco metodológico, define el tipo, diseño y modalidad de la investigación, así como la población y muestra seleccionada, técnica e instrumento de recolección de datos que fue aplicado, validez, confiabilidad y referencias bibliográficas que sustentan la investigación.

Capitulo IV: Gráficos, análisis de resultados obtenidos en la encuesta realizada y conclusiones del diagnóstico.

Capítulo V: Propuesta de estrategias gerenciales basadas en el talento humano, justificación ,misión, visión, objetivos generales y específicos, bases legales, factibilidad y planificación de las actividades diseñadas que fueron aplicadas, modelo de formulario para nuevos ingresos, modelo de formato diseñado para la evaluación de docentes.

Por último se muestran las referencias bibliográficas que sustentan la investigación y propuesta.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

La Gestión Humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna, para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento, ésta ha estado relacionada con la administración del recurso humano y su talento de manera funcional y operacional, lo cual corresponde a la necesidad de administrar personal de manera eficiente.

Por su parte, la Unesco (2008) en el marco de la celebración de los 60 años de la declaración de los recursos humanos que los proclama como ideal común por el que todos los pueblos y naciones deben esforzarse, a fin de que tanto los individuos como las instituciones, inspirándose constantemente en ella, promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades, y aseguren, por medidas progresivas de carácter nacional e internacional, su reconocimiento ,aplicación universales y efectivos, tanto entre los pueblos de los Estados miembros como entre los de los territorios colocados bajo su jurisdicción, ya que una educación de calidad es aquella en la cual se respeten los derechos humanos, y se apliquen a lo largo y ancho del sistema educativo.

Lo señalado anteriormente, refleja la importancia de tomar en cuenta los recursos humano dado que son parte fundamental de cualquier institución y por ende debe ser respetado sus derechos, entonces cuando se menciona la gestión del talento humano se está haciendo referencia a todo lo que tiene

que ver con los recursos humanos de una organización en este caso educativa, la distribución del personal, la capacitación, el respeto de sus derechos como ser humano, la evaluación continua de su desempeño y la recompensa de por su talento, es por ello que desarrollar el modelo de gestión del talento humano en América Latina ha implicado la utilización de nuevos enfoques teóricos, ya que en esta parte del mundo se utiliza una visión de la gerencia más compleja donde por lo general se tiene un enfoque muy tradicional de la gerencia educativa, lo cual en ocasiones no permite la innovación y utilización de nuevas alternativas gerenciales.

Según encuestas realizadas en el año 2014 por parte de la firma Adecco, líder mundial en soluciones de recursos humanos, se revela que aproximadamente el 45% de la población económicamente activa no se encuentra satisfecha con la organización en donde labora. El principal síntoma de inconformidad se encamina hacia la falta de herramientas y oportunidades que les permitan tener la capacitación suficiente de ampliar sus conocimientos haciendo que las posibilidades de ascenso sean prácticamente nulas.

A esto se suman otros aspectos tales como realizar funciones que no son relacionadas con su carrera profesional, falta de estímulos o incentivos que se otorgan según el desempeño, las iniciativas de bienestar por mejorar el clima laboral no satisfacen a los colaboradores, entre otros (Adecco, 2014)

Por ello, surge el alcance de una óptima gestión del talento humano la cual se ha convertido en una herramienta estratégica para que los gerentes conozcan cómo distribuir su personal, pues este constituye el capital intelectual, cuya presencia y participación es importantes para el logro del

éxito institucional, es por ello que es de vital importancia la buena distribución de los cargos según su nivel académico, talento y experiencia.

En todo el mundo por varias décadas se han realizados diversos estudios sobre este tipo de gestión y como esta repercute de manera eficaz en el buen desempeño laboral de los trabajadores, entre ellos destaca el teórico Frederick Irving Herzberg un estadounidense, reconocido por su teoría del enriquecimiento laboral y la teoría de la Motivación e Higiene, además renombrado psicólogo ,que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas, por otra parte está el autor Idalberto Chiavenato de Brasil, quien en su libro de Gestión del talento humano(2002) señala que:

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.9)

Desde esta misma perspectiva, Marín (2006) plantea:

La necesidad de realizar una gestión humana conducente a la atenuación de la naturaleza instrumental que a lo largo de los años ha acompañado a la Administración y que comprenda al hombre desde una visión multiforme y compleja. La intención es que se reconozca al sujeto humano dentro de la organización y la gestión humana no sea entonces la aplicación de contenidos vacíos de sentido y significado, sino una real comprensión del papel del ser humano en la organización (p.112)

Es así, como éstas y otras concepciones de la gestión humana y del ser humano en la organización, determinan las tendencias, perspectivas y

acciones que se implementan cotidianamente en todas las empresas para realizar la administración efectiva y eficiente del personal en las organizaciones.

Bajo esta visión, basado en el libro de la Evolución histórica de la función de recursos humanos en Venezuela, escrito por Miguel Rendueles Mata y Mercedes Dreher Grosch en el 2008, se afirma que la gestión del talento humano en Venezuela comienza a evolucionar es a partir del en el siglo XX como estrategia gerencial, brindando más atención al personal de manera integral, es por ello que en la actualidad se puede encontrar unidades que trabajan por los recursos humanos, pero sin embargo existen muchas aun donde solo se ve al personal como una nómina y no como un elemento fundamental, primordial e indispensable para el éxito de cualquier institución, ya que se necesita de trabajadores capacitados, innovadores, dispuestos y en un gerente estratégico que brinde herramientas necesarias para establecer y fijar metas a alcanzar.

Además, las leyes venezolanas en el marco de responsabilidad social plantean que es el compromiso de las corporaciones de contribuir con el desarrollo sustentable, trabajando con sus empleados, los familiares de éstos, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar la calidad de su vida, en maneras que son buenas tanto para las corporaciones como para el desarrollo personal, por lo cual las organizaciones tienen que tomar en cuenta a sus trabajadores para la toma de decisiones, incorporarlos en actividades que contribuyan al mejoramiento de sus conocimientos y por ende traerá con sigo mejoras en la calidad de educación que se imparta en la institución.

Todo ello, de acuerdo a lo que se plantea en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su **Artículo 104**:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

Este artículo refleja la vital importancia de la constante innovación, motivación, estimulación y crecimiento personal del docente, para dar respuesta a la demanda educativa de los estudiantes en crecimiento, de allí surge la importancia de aquello que señala que los gerentes educativos son el primer eje inmediato que supervisa la función de los docentes, su rendimiento, capacitación y desempeño, por lo que debe ser una persona idónea capaz de brindarle apoyo y las herramientas necesarias a su personal.

En la Unidad Educativa Colegio Santa Rosa, ubicada en el estado Carabobo, municipio Valencia, parroquia Miguel Peña, institución en la cual la autora trabaja como docente de educación inicial desde hace 5 años, existe una situación relacionada a cierta ineficiencia en los procesos ejecutados por el personal directivo respecto a la valoración del recurso humano que se desempeñan en la etapa de educación inicial, ya que el personal no es tomado en cuenta a la hora de tomar decisiones importantes para la organización, no se preocupan por la capacitación permanente e innovación del mismo, y a la hora de evaluar el desempeño laboral de cada docente no lo hacen desde una perspectiva objetiva, tomando en cuenta sus

potencialidades, nivel académico, capacitación, entre otros. Lo cual ha traído con sígo inconformidad, desmotivación, bajo rendimiento laboral en los docentes y, por ende, poca calidad en la educación impartida, lo cual sin duda influye negativamente en el buen desarrollo de las actividades académicas y en el éxito institucional.

Dicha situación se comenzó a originar dado que el gerente encargado no utiliza estrategias innovadoras que le permita conocer, estimular y aprovechar el talento de cada uno de su personal a cargo para así mejor el rendimiento del mismo, y obtener unos resultados óptimos, deben considerar sin duda principalmente su nivel académico, experiencia laboral, desenvolvimiento en el aula, vocabulario técnico, asignando así profesionales con diferentes talentos para el puesto adecuado según su perfil integral, ya que se evidencia que se asignan cargo en varias oportunidades por que necesitan con urgencia llenar esa vacante o porque tienen cierta amistad, sin importar que no están preparados para brindar la educación necesaria a esos estudiantes, ya que no poseen la preparación necesaria para el mismo.

En consecuencia, la falta de procesos para organizar al personal está provocando bajo nivel de desempeño, limitando que desarrollen su pro actividad, creatividad y espíritu innovador, dado que al no existir la suficiente orientación de las funciones y objetivos alcanzar, no se induce al personal de forma adecuada, lo que produce que éste direcciona equivocadamente sus tareas y disminuya la calidad de la labor.

Finalmente, se pudo deducir que no se llevan registros o seguimiento adecuada del desempeño laboral, que permitan visualizar las fallas colectivas e individuales en pro de generar estrategias que mejoren el

rendimiento de cada docente, para saber si está acorde al cargo asignado y que garantice que está impartiendo una buena labor dentro de la institución, dado la situación que se observa se planteó esta investigación basados en el tipo de gestión del talento humano como estrategia para el mejoramiento del desempeño laboral, ya que está comprobado a nivel mundial la eficacia y resultados favorables que trae su aplicación en las organizaciones.

Por lo que se hace ineludible establecer mecanismos que apoyen a los docentes para mejorar su desempeño, se busca fortalecer aspectos de autoestima, resolución de conflictos, mejora del clima laboral y valoración de los talentos individuales, donde se involucró los directivos y docentes para alcanzar así un mejor clima laboral, y por ende un mejor desempeño a través de un liderazgo basado en la gestión del talento humano, para la resolución de la problemática planteada.

Es por ello, que surgió la necesidad de realizar esta investigación la cual es de carácter cuantitativo, enfocada en la gestión del talento humano, para brindar estrategias eficaces que mejoren el desempeño laboral de todo el personal del Colegio Santa Rosa, dado que en la actualidad no se llevaban a cabo ninguna en la institución y esto ha traído consecuencias como el bajo rendimiento laboral y poca calidad educativa. Por todo lo anteriormente indicado surge la siguiente interrogante:

¿Cuáles serían las estrategias Gerenciales más idóneas basadas en la gestión del talento humano para evaluar el desempeño del personal docente la U.E. Colegio Santa Rosa?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales basadas en la gestión del talento humano dirigido al personal docente de educación inicial del turno de la mañana de la U.E. Colegio Santa Rosa a fin de mejorar su desempeño laboral.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el actual desempeño laboral del personal docente de la U.E. Colegio Santa Rosa.
- Determinar la factibilidad de aplicación de estrategias gerenciales basadas en la gestión del talento humano dirigido al personal docente de la U.E. Colegio Santa Rosa a fin de mejorar su desempeño laboral.
- Diseñar un plan de acción estratégico para el personal docente de educación inicial del turno de la mañana de la U.E. Colegio Santa Rosa a fin de mejorar su desempeño laboral.

Justificación

Últimamente, la gestión del talento humano ha cobrado gran importancia dentro de las organizaciones en todos los niveles, las personas son el capital primordial, por lo cual sus gerentes deben prestar la mayor atención, recursos, estrategias, y una buena administración del mismo, dado que sin

su mano de obra, conocimientos, y ejecución de competencias no funciona una institución, son ellos quienes le dan vida con su trabajo día a día y de quienes depende en gran parte el éxito del mismo, pues de nada sirve tener una buena empresa si no tienes trabajadores excelentes y bien capacitados, pero tampoco funciona tener un personal de calidad y un gerente que no sepa sacar lo mejor de ello, de aprovechar al máximo para alcanzar metas de calidad y productividad, por lo cual debe existir un equilibrio entre los 3 ejes **(Institución, Gerente y Personal)** para alcanzar un éxito total.

Basándonos en diversas teorías y autores que por años se han dedicado a la investigación de la gestión del talento humano y cómo ésta contribuye positivamente en todas las empresas u organizaciones en las que la misma es aplicada; se eligió este tipo de gestión para dar respuesta a la problemática observada en la U.E Colegio Santa Rosa, la cual existe desde hace varios años, incluyendo el mal reclutamiento de docentes que no tienen el perfil de la carrera y la falta de estrategias que permitan al gerente conocer el desempeño laboral de cada uno, tales como sus talentos, competencias y cómo ayudarlo a mejorar para que el mismo tenga un mejor desempeño y se sienta estimulado a ser cada día mejor su trabajo, por lo que surge la preocupación a fin de contribuir al mejoramiento de la situación, lo cual beneficiará el desarrollo organizacional del colegio, así como a la evaluación y acreditación de sus docentes.

En todas las instituciones deben tener en cuenta que necesitan de todo su personal para alcanzar las metas y el éxito de la misma, es por ello, que son cada vez más las organizaciones que basan su gerencia en la gestión del talento humano, ya que la misma se ha comprobado que está estrechamente ligada al rendimiento laboral, dado que a medida que el empleado se sienta motivado, estimulado, capacitado, que tenga ascensos

según sus capacidades y las mismas sean reconocidas, éste estará feliz de su trabajo y se ocupará cada día más en hacerlo mejor, es decir, en impartir una educación a sus estudiantes de calidad.

Es por ello necesario, que los profesionales estén motivados para que realicen un buen trabajo y en pleno rendimiento, deben sentirse cómodos, sin lugar a duda, por lo cual los encargados de administrar y seleccionar el personal de toda organización deben abocarse a crear un ambiente laboral agradable, emplear instrumentos que les permitan saber el rendimiento de cada uno de sus trabajadores para de esta manera reconocer su desempeño para que los mismos se sientan estimulados a realizar sus labores de manera impecable.

En función de esto, se ha evidenciado que con el pasar de los años los recursos humanos han dejado de ser solo un aspecto administrativo, reducido solo a la contratación y despido del personal, para cobrar más importancia; tomando ahora un papel predominante en las organizaciones que se basan en una gestión de talento humano, en este tipo de gerencial los recursos humanos tienen un sinnúmero de tareas multidisciplinarias en diferencia a otras gestiones, donde el capital humano es tomado en cuenta de manera integral y en el cuál se busca desarrollar más sus competencias y aprovechar al máximo su potencial.

Es así, como dentro de esta investigación se buscó dar solución a la problemática a través de un plan de acción, que estableció ciertas estrategias basadas en la gestión del talento humano y diseño de un formato para el reclutamiento del nuevo personal y evaluación del mismo, para que los docentes obtengan un mayor desempeño laboral, se sientan valorados y satisfechos con su lugar de trabajo, a la vez que se integró a los directivos

para inducirlos en la necesidad de aplicar estas estrategias efectivas para el adecuado manejo del talento humano de la organización.

Por tanto, se buscó dar respuestas asertivas en el ámbito en estudio y comprobar que tomando en cuenta y administrando adecuadamente el capital humano se puede obtener mejores resultados para la organización. Los principales beneficiarios de esta investigación son los docentes de la U.E. Colegio Santa Rosa, que son el capital humano esencial dentro de la misma, con la aplicación de las estrategias se obtendrán docentes motivados, capacitados para el cargo que desempeñan, con oportunidad de ascenso según sus talentos y nivel académico, un clima organizacional favorable, una educación de calidad de la cual depende el éxito de la institución y por ende un mejor desempeño laboral.

Es importante resaltar, que además se beneficiaran con esta propuesta otros investigadores que posteriormente quieran realizar estudios con las mismas variables del talento humano y el desempeño laboral, dado que les servirá como antecedente o referencia bibliográfica.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico según Tamayo (2012) nos amplía la descripción del problema, integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas

Es por ello que toda investigación debe tener un marco teórico donde se resalten los conceptos o teorías relacionadas con el tema en estudio.

Antecedentes

Para Supo (2015) “Los antecedentes investigativos son estudios desarrollados dentro de nuestra línea de investigación, ubicados en el mismo nivel investigativo o por debajo de él”. (p. 29). Las investigaciones basadas en las gestiones del talento humano y por competencias para el desempeño laboral, han tenido a nivel mundial mucha influencia en organizaciones.

Cabe destacar el trabajo de Pita (2016), quien en Bogotá Colombia realizó una investigación sobre Relación de la violencia y acoso laboral, desempeño laboral y satisfacción laboral en empleados de una institución de educación superior en la Universidad Católica de Colombia Facultad de Psicología, presenta una investigación la cual tuvo como objetivo establecer las relaciones entre las variables organizacionales: Violencia y Acoso laboral, Desempeño laboral y Satisfacción laboral de un grupo de empleados administrativos de la modalidad Abierta y a Distancia de una Institución de Educación Superior Privada en la Ciudad de Bogotá – Colombia, se contó con una participación del 80% de trabajadores.

Al respecto, la investigación fue de tipo no experimental transaccional correlacional de tipo confirmatorio, el estudio tuvo como objetivo identificar las relaciones existentes entre las distintas variables. La medición se realizó a través de instrumentos S 20/23 de Juliá y Peiró (1989), el Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPTPANDO) (2011) y la Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo de la IES, permitió establecer que existe una correlación significativa entre las variables de Desempeño y Satisfacción pero que existe una correlación no significativa entre las variables Violencia y Acoso Laboral y Desempeño laboral, Satisfacción laboral.

En este sentido, el tipo de muestreo que se realizó fue por censo, en el cual se contó con toda la población para realizar el estudio (87 participantes). Para la presente investigación se basó en los lineamientos del decreto 8430 del Ministerio de Salud, como del Código Deontológico de la Psicología establecido para Colombia en la Ley 1090 de 2006 y guiados por los artículos 18, y los demás artículos contemplados a tal fin, así como los estipulados por la Conferencia Internacional de Armonización; el instrumento fue un cuestionario.

A partir de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos y la evaluación de Desempeño suministrada por parte de la IES, se concluyó de manera general que existe una correlación significativa entre las variables de desempeño laboral y satisfacción laboral. Por tanto, esta investigación tiene vinculación con esta investigación, ya que tratan el desempeño laboral y como mientras el personal este satisfecho con el trato que le den en la organización tiene un mejor desempeño.

Seguidamente, resalta la investigación de López (2015) titulada Grado de calidad de la administración de los recursos humanos en la asociación del Mayab, proveniente de la Universidad de Montemorelos Facultad de Ciencias Administrativas en Yucatán México, esta investigación ha tenido como fin conocer el grado de calidad de la administración del recurso humano. Dicho estudio se llevó a cabo en la Asociación del Mayab, del cual se obtuvo una población de 100 empleados de distintos departamentos. La investigación fue de tipo descriptivo, correlacional, cuantitativo, de campo y transversal, la teoría que más resalta es la teoría de John Locke; así, las variables a estudiar fueron las siguientes: (a) principal: el grado de calidad de la administración del recurso humano y (b) demográficas: género, edad, estado civil, máximo nivel de escolaridad alcanzado, puesto de trabajo, tiempo de servicio a la institución.

En este trabajo la población estuvo conformada por los empleados de la Asociación del Mayab, el total del personal regularizado que laboraba es de 100 empleados. Al analizar los datos obtenidos de los 100 instrumentos aplicados, se encontró que el grado de calidad de la administración del recurso humano fue bueno con base en una escala de medición de pésimo a excelente en siete niveles, dado que ningún indicador de los 63 evaluados en el instrumento, alcanzó un nivel de muy bueno es de suma importancia que los directivos reflexionen sobre estrategias para mejorar el proceso general de la administración de los recursos humanos en la Asociación del Mayab.

Además, se evidenció que las estrategias deben contemplar todas las etapas de la administración del recurso humano como son alimentación, aplicación, mantenimiento y control, por lo que está relacionada con dicha investigación ya que en ambas se analiza cómo se está administrando los recursos humanos de la organización y como con una buena administración

de los mismo se puede alcanzar una mejor claridad, de allí la importancia de que los directivos tomen conciencia de esto.

A su vez Marcillo (2014), quien realizó una tesis titulada Modelo de Gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manbi, en la Universidad Privada Antenor Orrego en Perú , el propósito de esta tesis es mostrar un producto de una teorización respecto a la Gestión por Competencia del Talento Humano en organizaciones públicas, el proceso metodológico apoyado en el Paradigma Cualitativo adoptando el método de la Teoría Fundamentada, aplicando para ello las técnicas de documentación, entrevistas, observación. Los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de los datos aportados por los sujetos sobre las acciones y sucesos que constituyen la componenda de su realidad cotidiana.

La conclusión de esta investigación es que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas ecuatorianas, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional, se vincula con la investigación actual dado que ambas buscan mejorar el desempeño o rendimiento del talento humano, dado que son las bases fundamentales de las organizaciones por lo cual deben tener todas las atenciones posibles para su buen desenvolvimiento laboral.

Del mismo modo, a nivel nacional son varias investigaciones las que se han realizado en los últimos años enfocados hacia la gestión del talento humano, entre los cuales se puede resaltar los siguientes:

Resalta, Caraballo (2017) con su investigación titulada Plan de mejora del talento humano en superintendencia de cajas de ahorro (SUDECA) de la Universidad Central de Venezuela-Caracas, la presente investigación propone demostrar una herramienta efectiva para iniciar la implementación de calidad total en organizaciones públicas venezolanas, proponiendo el diseño de un plan de mejoras con criterios de calidad total y enfocada en el talento humano, basado en la metodología CAF 2013.

El Estudio se encuentra enmarcado dentro del diseño de un proyecto factible, tipo de investigación no experimental y documental, la cual se basa en: el análisis de las prácticas gerenciales y resultados organizacionales de la autoevaluación en SUDECA, Objetivo General Desarrollar un plan de mejora del talento humano en la Superintendencia de Cajas de Ahorro (SUDECA) , Objetivos Específicos Evaluar la situación del talento humano en SUDECA, Analizar el talento humano en SUDECA, Diseñar el plan de mejora para SUDECA, basado en criterios de calidad total y enfocada en la maximización de las competencias del talento humano para el incremento de los resultados organizacionales en SUDECA.

Población y Muestra La investigación se realizará en la Superintendencia de Cajas de Ahorro, ente adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Economía, Finanzas y Banca Pública. Donde se estudiarán las prácticas gerenciales y resultados organizacionales detectados en la Autoevaluación CAF realizada en SUDECA, la cual abarcó la totalidad de la población de la institución, es decir, sesenta (60) trabajadores, se concluyó que mediante una herramienta más efectiva que busca la calidad total del personal, se obtiene un mejor desempeño del talento humano de la empresa a la vez que se aprovecha al máximo las potencialidades de cada uno para brindar un

mejor servicios, es por ello que se toma como antecedente para dicha investigación actual dado que busca también mediante ciertas herramientas mejorar la calidad de los trabajadores, maximizar sus talentos y obtener un mejor desempeño.

Cabe señalar de igual manera Ortega (2016) quien realizó una investigación sobre La Gerencia Interactiva como Estrategia para mejorar el Desempeño del Personal de Recursos Humanos del I.A.P.E.C.A., Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. Este estudio tuvo como objetivo proponer un plan basado en la gerencia interactiva como estrategias para mejorar el desempeño de Recursos Humanos del Instituto Autónomo de Policía del Estado Cojedes (I.A.P.E.C.). En este sentido, su fundamentación teórica se basó en los postulados de la gerencia interactiva, la programación neurolingüística en las organizaciones, desarrollo organizacional, la comunicación eficaz, capacitación y desarrollo personal y desempeño laboral.

Metodológicamente se orientó en una investigación aplicada, de tipo descriptiva, también se apoya en un proyecto factible e investigación proyectiva, con un diseño de campo. La muestra estuvo constituida por veintidós (22) personas, dos (2) gerentes y veinte (20) empleados del Departamento de Recursos Humanos del I.A.P.E.C. Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario, constituido por dieciséis (16) ítems, tipo escala de Likert. Para su validez se utilizó el juicio de expertos y para determinar su confiabilidad se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, cuyos resultados fueron: gerentes 0,85 y trabajadores 0,89. En el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva, a través del análisis porcentual.

Con la realización del estudio se obtuvo información necesaria para la puesta en práctica de un plan sobre la gerencia interactiva como herramienta para mejorar el desempeño del recurso humano del I.A.P.E.C., en virtud de que la población en estudio carecía de estrategias comunicativas que le permitiera realizar su labor en forma productiva. La investigación anterior se relaciona con ésta, ya que ambas plantean estrategias que permitan mejorar el desempeño del personal basándose en los recursos humanos.

Se destaca también la investigación de Rodríguez (2015) titulado Plan estratégico para la Dirección de Recursos Humanos que optimice el Desempeño del personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, perteneciente a la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Campus La Morita; la metodológica se enmarca dentro de un estudio no experimental de tipo transeccional descriptiva, apoyado en una investigación de diseño de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, se menciona la teoría de Maslow entre otras, con base en textos y recopilación variada de estudios de autores de escritura nacional e internacional. La muestra fue de 30 trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos, para una población de 631 trabajadores de la Alcaldía del Municipio Girardot.

Así, la técnica para la Recolección de la Información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, conformado por 39 preguntas de tipo Likert, y validado por medio de juicio de expertos, los resultados permitieron establecer las conclusiones del diagnóstico para las dimensiones siguientes: En materia de planificación se detectaron debilidades de las funciones, en lo que respecta a la utilización de métodos para formular el presupuesto y seguimiento al desarrollo del plan. En materia de organización, los recursos humanos, materiales y económicos, no son proporcionales a las necesidades

y requerimientos que demanda la Institución. Además, la falta de integración entre los empleados, afecta las relaciones laborales, porque los funcionarios en su mayoría, no comparten las mismas razones, argumentos y/o materias como un conjunto de propósitos o fines.

Cabe destacar que esta investigación al igual que la actual señala también como los recursos humanos bien administrados pueden optimizar el desempeño del personal , logrando una mayor calidad y clima laboral, a través de una gestión que procure estrategias para esto, por lo cual es tomada como referencia.

En este orden de ideas, en el estado Carabobo, específicamente en la Universidad de Carabobo (UC) se han realizados ciertas investigaciones que se relacionan con la presente investigación, entre ellas resaltan:

En relación a la variable del Desempeño Laboral López (2015), cuyo trabajo está titulado Motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la unidad educativa Carabobo. La investigación se sustentó en la teoría motivacional de Maslow y la teoría de la comunicación de Horacio Andrade, enmarcándose en una investigación descriptiva de campo, no experimental y transeccional; el objetivo principal fue analizar la motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la U.E. Carabobo, se arrojó como resultado y se evidenció que existe un alto índice de desmotivación por parte de los docentes que laboran en la institución, lo que conlleva en ocasiones a la inconformidad y apatía, afectando directamente en el desempeño del personal.

Por lo que se recomendó a los directivos del plantel promover y liderar el aprovechamiento de su capital humano, favoreciendo la comunicación, en pro del crecimiento de la institución, de su calidad y productividad, se tomó como referencia esta investigación dada que se relaciona con una de las variables aquí propuestas que es el desempeño docente, por lo cual es importante hacerle ver las organizaciones como promover y administrar el capital humano para que estos se sientan a su vez motivados y tengan un buen desempeño laboral. La investigación anterior al igual que la actual tienen en común el desempeño laboral de los docentes como variable predominante y cómo mejorar dicho desempeño cuando los mismos se sienten motivados, por lo cual busca también promover que los directivos aprovechen más el talento de su personal, mediante estrategias que mejoren todo el clima laboral.

Pérez (2014) en su trabajo titulado Propuesta Gerencial para la gestión del Talento Humano en los programas de artes y cultura de las escuelas estatales, se ubica en la línea de investigación Procesos Gerenciales, en atención a la necesidad de optimizar la gestión gerencial en el marco de dichos programas educativos, a los fines de mejorar la calidad de la respuesta pedagógica que éstos brindan.

Se tomaron como referentes teóricos la Teoría Ecológica de Urie Bronfenbrenner (1977) y la Teoría Socio Cultural de Lev Vygotsky. Así como las competencias gerenciales en el ámbito educativo, funciones de la gerencia, gestión cultural-educativa y organización de la gestión en educación, considerando los aspectos expuestos por Tobón, Robbins, Chiavenato y Martín, entre otros. Desde el punto de vista metodológico, el estudio se ubica en el tipo proyecto factible, con apoyo en un diseño no experimental de campo. Se adoptó una muestra censal, tomándose el total

de la población: veintiséis (26) docentes de los Programas de Artes y Cultura en las Escuelas Estadales ubicadas en el sector antes mencionado, las conclusiones obtenidas, indican la existencia de un modelo de gestión del talento humano poco participativo, con escaso espacio para ampliar la toma de decisiones y debilitado por aspectos burocráticos.

Por lo que se vincula con este trabajo dado que ambos son propuestas basadas en la gestión del talento humano, donde se valora cada potencialidad del personal.

Por otra parte, Barrios (2014), presentó un estudio denominado Efectos del desgaste laboral, como riesgo psicosocial en la productividad, Universidad de Carabobo, área de Estudios de Postgrado, Facultad de Ingeniería. El objeto de esta investigación fue definir la relación entre el desgaste laboral y la productividad. La profundidad del estudio lo clasifica como explicativo con diseño de campo, usándose una muestra de 135 personas del sector industrial, donde se realizaron entrevistas estructuradas y se aplicó el instrumento de medición propuesto ProdSalud-MBL. Dicho instrumento fue validado estadísticamente por contenido, criterio, constructo y su fiabilidad por un alfa de Cronbach para cada dimensión mayor a 0,8.

Se aplicó análisis factorial usando la Extracción de Componentes para determinar las relaciones causales entre las categorías identificadas, el desgaste y la productividad encontrando estadísticos de ajuste adecuados y definiendo las ecuaciones para estimar tanto el nivel de desgaste como la productividad alcanzada. Las constantes de las ecuaciones se determinaron a través del análisis de regresión múltiple y la relación de la productividad percibida se contrastó con la cuantitativa a través de la regresión logística. Se evidenció que cuando los trabajadores perciben alto desgaste laboral, la

productividad tiende a disminuir, siendo requerido aplicar estrategias de autogestión, apoyo organizacional y equilibrio trabajo-familia, entre otros, para ofrecer un estado de confort al empleado que favorezca a su vez la productividad.

Dicha investigación se vincula con esta dado que hace referencia a las consecuencias que traen cuando el personal no se siente tomado en cuenta, esta desmotivado, y cómo estos aspectos repercuten en el rendimiento laboral de los trabajadores.

Bases Teóricas

Según Arias (2012), “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado.” (p. 107)

Dado la importancia a continuación se señalan diversos conceptos de autores relacionadas con el tema en estudio.

Gestión del talento humano

La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que consideran que el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados.

Por su parte sobre la gestión del talento humano, en el libro de Gestión del talento humano y del conocimiento, Cuesta (2010) señala que la gestión del talento humano es aquella que tiene por objetivo gestionar a las personas que trabajan dentro de una organización (p. 32). Por su parte, Chiavenato (2009), la resume en seis (6) procesos básicos, denominados “admisión de

personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo”, siendo estos procesos específicos de cada organización, estudiados de acuerdo a la situación, pues depende de aspectos como la cultura, las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Según Chiavenato (2009), la admisión de personas es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal. En tal sentido, representa una metodología con características importantes centradas en la conducta humana y el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia o concordancia a las metas organizacionales.

Es importante destacar que, los procesos de admisión de personal varían en las organizaciones, dado que los procesos son diferentes, mientras que algunas si cumplen con el proceso que menciona Chiavenato de reclutamiento (interno o externo) y selección (a través de entrevistas, pruebas de conocimiento y capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad o técnicas de simulación).

Los autores anteriormente señalados que hacen referencia a la gestión del talento humano y selección del personal por lo cual son tomados dado que proporcionan información valioso sobre estas variables que están inmersas en la investigación.

Reclutamiento del personal

El reclutamiento es aquel proceso en el cual la parte directiva o administrativa de una organización selecciona a persona para que cubra un puesto vacante, dicha selección debería ser de manera objetiva y tomando en cuenta todo el perfil profesional del candidato, su experiencia laboral, talento, habilidades , entre otros, ya que si no se hace adecuadamente están contratando a personas no aptas para dicho puesto lo cual a futuro ocasiona bajo rendimiento de su parte y con ello poca productividad; es por ello que, los gerentes deben de tener en cuenta a quienes contratan y para que desde su puesto de trabajo es la que le da valor y éxito a la institución, por su parte Chiavenato (2009), plantea que la selección busca entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita; y el proceso de selección, por lo tanto pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

Según Zayas Agüero (2010) seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección personal, que tienen entre sus objetivos fundamentales los siguientes:

- Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos.

Entre otros aspectos que acotar debe resaltarse que algunos autores coinciden en que la selección es un proceso de vital importancia para la organización, que implica la escogencia de personas y que puede afectar a efectividad de la organización. Para efectos de esta investigación se comparte el criterio del concepto de Chiavenato y Zayas Agüero, ya que consideran no solo el proceso de selección, sino que especifica que dicho proceso debe de ir más allá, donde se establezca una relación más amplia entre en empleador y el empleado.

La evaluación

Es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas, a menudo se usa para caracterizar temas de interés Y EL personal de empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos.

La Selección

La selección de personal es un proceso mediante el cual una empresa o el área de recursos humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo, el proceso permite identificar a candidatos potenciales y se inicia con el lanzamiento de la convocatoria donde se anuncia el o los puestos de trabajo disponibles. A partir de esto se reciben a los candidatos para elegir entre los postulantes a aquellos que más se ajusten a las demandas del puesto laboral.

Estrategias Gerenciales

Dentro de las funciones de un gerente, hay diversas tareas las más importante es lograr el buen funcionamiento de la organización, para ello es necesario planificar estrategias en pro de mejorar la calidad educativa y desempeño de todo el personal de la institución. Por su parte, Chiavenato (2009), plantea varias definiciones sobre las estrategias gerenciales, entre las cuales destaca: “implica la definición de objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos” (p.454)

Manejo del capital humano

Entendemos por manejo la acción de manejar, de organizar o conducir una organización o una situación bajo características especiales que lo acerquen a una meta apropiada.

Es por ello que al manejar un capital humano se refiere a guiar a personas que se desempeñan dentro de un sitio laboral, con el fin de aprovechar sus potencialidades, talentos y cualidades, brindándole un clima organizacional apropiado para que tengan un buen desempeño. Por lo tanto las autoridades que cumplen tal rol deben contar con presencia, autoridad, poder de decisión, iniciativa y otras cualidades que sean propicias para tener un buen manejo.

La Planificación

Es un método que permite ejecutar planes de forma directa, la cual surge mediante una observación, diagnóstico o justificación, en la cual se busca alcanzar ciertos objetivos, para lo cual se trazan diversas estrategias, utilizando herramientas y recursos que permitan el logro del mismo, en una

organización los directivos son quienes realizan los planes por los cuales quieren regir a sus empleados para lograr lo que desean.

Desempeño laboral

Otra variable es el desempeño laboral, la cual se refiere al rendimiento que posee una persona en su sitio de trabajo, el cual depende de muchos factores tanto externos como internos que influyen en dicho desempeño; por su parte Chiavenato (2007) reseña que el desempeño laboral es: “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, afín de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una o varias personas” (p. 243). A su vez según Bohórquez citado en Araujo y Guerra (2007), el Desempeño Laboral se puede definir como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Por ello que las organizaciones deben propiciar un clima organizacional adecuado, basado en una gerencia que sepa administrar y gestionar correctamente a todo su personal y la cual tenga herramientas adecuadas para el reclutamiento del mismo así como una evaluación continua que les permita saber objetivamente como es el rendimiento de cada uno de los mismos y cuáles son sus talentos, para asignar adecuadamente los cargos.

Potencialidades

Las potencialidades humanas son aquellas que ayudan a desarrollarse plenamente en las actividades a lo largo de la vida y que son fundamentales para el crecimiento de personal en el desempeño de cada rol, actividad o acción como función fundamental.

Cualidades

Las cualidades son las características que distinguen y definen a las personas, los seres vivos en general y las cosas, el término proviene del latín qualitas y permite hacer referencia a la manera de ser de alguien o algo.

Nivel académico

Nivel académica o grado académico, es una distinción dada por alguna institución educativa, generalmente después de la terminación exitosa de algún programa de estudios educativos o profesionales que una persona posee.

Asignación de cargo

La asignación de cargo es el proceso en el cual el gerente o personal encargado de una organización después de evaluar correctamente a una personal, sus potencialidades, cualidades, nivel académico y experiencia le otorga un puesto laboral para el cual esté capacitado, de manera que pueda ejercerlo eficazmente sin inconvenientes.

Evaluación del desempeño

Cada organización debe contar con una serie de instrumentos que les permita saber y medir el desempeño de sus trabajadores, dado que los mismos son quienes le arrojarán de manera objetiva los logros alcanzados dentro de su área de trabajo y si está capacitado para el mismo o para ser promovido a un cargo superior, en la investigación se resalta esta variable ya que si no se tiene dicha evaluación no puede considerarse si el desempeño es bajo o no del personal.

A propósito, Varela (2010) plantea:

No es posible concebir una organización eficaz sin el aporte de empleados diestros y motivados hacia su labor. La calidad de un restaurante es percibida negativamente, por ejemplo, como consecuencia de la tardanza de los mesoneros en atender al público. De la misma manera, la percepción de eficacia de un organismo público depende en buena medida de la calidad del trato que se recibe del funcionario con quien se interactúa. (p.25)

Otros conceptos aportados por Chiavenato (2011) se definen de la siguiente manera: La evaluación de desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo. Además, la evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño.

Objetivos de la evaluación de desempeño

El propósito principal de llevar a cabo la evaluación de desempeño en una organización es determinar el valor del trabajo realizado por el empleado en la empresa, así mismo es de mucha utilidad para medir el nivel de competitividad de la organización ya que si el equipo de trabajo demuestra eficiencia y logro de sus metas individuales y en su área, estarán contribuyendo al beneficio de la empresa en su totalidad.

Beneficios de la evaluación del desempeño docente

Si se evalúan constantemente al personal docente se obtendrán resultados favorables ya que si se le evalúa constantemente podrán conocer los siguientes aspectos:

- Cuál es Nivel académico que posee actualmente o actualizaciones que realiza, para saber si está acorde al cargo que ocupa en la institución.
- Perfil docente que posee según lo establecido en la Ley Orgánica de Educación, Reglamento de la Profesión Docente y la Constitución de la República.
- Como es su relación con los estudiantes, padres, madres y representantes.
- Desenvolvimiento en el área de trabajo.
- Años de antigüedad en la organización.

Es por ello que es fundamental que cada organización lleve un registro específico del desempeño de sus empleados, donde se evalué a su vez los aspectos más relevantes necesarios para el cargo que desempeña.

Fundamentación Teórica

La fundamentación teórica de esta investigación se basa principalmente en la teoría de iceberg de selección de personal se centra en las capacidades de los empleados, en diferentes áreas que determina su potencial para satisfacer los criterios de una posición específica. Por ejemplo, un vendedor promovido a gerente de ventas no sólo requiere ambición, sino que también debe poseer la capacidad de motivar a los empleados.

El modelo del iceberg de selección del personal

El modelo del iceberg considera seis aptitudes: habilidades, conocimientos, rol social, imagen de sí mismo, carácter y motivación. La habilidad y el

conocimiento están situados en la parte del iceberg que se encuentra por encima del nivel del agua, que se ve fácilmente. Las dos características representan el 20 por ciento de las capacidades de una persona y son relativamente fáciles de determinar. La función social, la imagen de sí mismo, el carácter y la motivación están posicionados en la parte del iceberg por debajo del nivel del agua, oculta al ojo humano. Estos representan el 80 por ciento de las capacidades de una persona, pero son mucho más difíciles de evaluar que la habilidad y el conocimiento.

Para iceberg determinar los conocimientos y habilidades implica tomarle una prueba al empleado o pedirle que demuestre una habilidad, observar su comportamiento mientras se relaciona con el personal a su disposición. Por ejemplo, ten en cuenta si un empleado trata a sus compañeros de trabajo con respeto y trabaja con ellos para lograr los objetivos relacionados con la empresa, es un trabajador que se encuentra motivado y trata de ser un buen trabajo.

Esta teoría se basa en 6 aptitudes importantes que se deben tener en cuenta a la hora de evaluar al empleado como persona, dado que cada uno de estos aspectos afectan el rendimiento del trabajo del mismo positivamente o negativamente, ya que son parte del individuo.

Teoría de Motivación – Higiene de Herzberg

Por otra parte está inmersa en la investigación en la **teoría de motivación- higiene de Herzberg** también conocida como teoría de los dos factores Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa).

Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento

profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer

armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla y debido a que no motivan a los empleados.

Cuadro N°1
Teoría de los dos factores de Herzberg

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

Fuente: Herzberg

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también

llamado "enriquecimiento del cargo" (Job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales. El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

Se hace vinculación la investigación con dicha teoría ya que refleja la importancia de que el empleado se sienta satisfecho en la organización, la necesidad de que este sea tomado en cuenta, que el directivo le brinde unos factores de ambiente y motivación que sean excelentes, ya que ambos influyen de manera considerada sobre el mismo, porque son seres humanos a los cuales les afecta considerablemente todo lo que pase en su entorno, por lo cual las organizaciones deben buscar minimizar los factores negativos que interfieran en el buen desempeño de su personal y aumentar las estrategias motivadoras que los mantengan satisfechos, para que así tengan mayor rendimiento, porque son el capital primordial del cual depende el éxito de cada organización.

Bases Legales

Las bases legales del marco teórico, según Pérez (2009): "Es el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos, etc., que establecen el basamento jurídico sobre el cual se sustenta la investigación." (p. 65). Por lo que en la presente investigación se toman principalmente los artículos de la

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela que hace referencia a la educación y a cargo de quienes debe estar:

Artículo 103. Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo. Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva.

Cada persona tiene derecho a una educación de calidad, por lo cual las instituciones educativas deben propiciar y evaluar que los docentes encargados de impartir dicha educación estén bien preparados para así brindarles lo mejor a sus estudiantes.

Artículo 104. La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

Dichos artículo refleja la vital importancia de la educación de calidad que debe ser impartida para todas las personas de la nación y que la misma debe

ser impartida por personas de reconocida moralidad y con el perfil docente adecuado, por lo cual deben tener la constante innovación, motivación, estimulación y crecimiento personal, para dar respuesta a la demanda educativa de los estudiantes en crecimiento, de allí surge la importancia de aquellos gerentes educativos que son el primer eje inmediato que supervisa la función de los docentes, su rendimiento, capacitación y desempeño, por lo que este debe ser una persona idónea capaz de brindarle las herramientas ya apoyo necesarias a su personal.

De igual manera se señalan algunos artículos de la Ley Orgánica de Educación, entre ellos se tienen:

Artículo 17. La educación preescolar constituye la fase previa al nivel de educación básica, con el cual debe integrarse. Asistir y proteger al niño en su crecimiento y desarrollo y lo orientará en las experiencias socioeducativas propias de la edad; atender sus necesidades e intereses en las áreas de la actividad física, afectiva de inteligencia, de voluntad, de moral, de ajuste social, de expresión de su pensamiento y desarrollo de su creatividad, destrezas y habilidades básicas y le ofrecerá como complemento del ambiente familiar, la asistencia pedagógica y social que requiera para su desarrollo integral.

En dicho artículo se refleja la importancia que tiene el nivel de educación preescolar, de allí la importancia de que los impartidores de dicha etapa estén bien preparados para impartir una enseñanza de calidad.

Artículo 77. El personal docente estará integrado por quienes ejerzan funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, experimentación, evaluación, dirección, supervisión y administración en el campo educativo y por los demás que determinen las leyes especiales y los reglamentos. Son profesionales de la docencia los egresados de los institutos universitarios pedagógicos, de las escuelas universitarias con planes y programas de formación docente y de otros institutos de nivel superior,

entre cuyas finalidades esté la formación y el perfeccionamiento docentes. La ley especial de la educación superior y los reglamentos respectivos determinarán los requisitos y demás condiciones relacionadas con este artículo.

Se hace referencia a que los docentes deben ser egresados de alguna universidad, titulados de la carrera de educación para ejercer, cosa que no se está cumpliendo en la institución en estudio.

Por su parte en el **Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente** se señala:

Artículo 4. El ejercicio profesional de la docencia constituye una carrera, integrada por el cumplimiento de funciones, en las condiciones, categorías y jerarquías establecidas en este Reglamento. La carrera docente estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de idoneidad docente comprobada, provista del título profesional respectivo.

Esto quiere decir que las instituciones educativas deben tener como personal docente a personas con el título correspondiente.

Cuadro N°2
Operalización de Variables

Objetivo General				
Proponer un plan de acción estratégico basado en la gestión del talento humano para el mejoramiento del desempeño laboral de los docentes de la U.E. Colegio Santa Rosa				
Variables	Dimensión operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Gestión del Talento Humano	Chiavenato (2009) , la resume en seis (6) procesos básicos, denominados “admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo”, siendo éstos procesos específicos de cada organización, estudiados de acuerdo a la situación.	Reclutamiento del personal	Evaluación	1,2
			Selección	3,4
		Estrategias Gerenciales	Manejo del capital humano	5,6
			Planificación	7,8
Desempeño Laboral	Chiavenato (2007) , reseña que el desempeño laboral es “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, afín de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una o varias personas” (p. 243)	Potencialidades	Cualidades	9,10
			Nivel académico	11,12
		Asignación de cargos	Evaluación del desempeño	13,14.15
			Beneficios	16,17

Fuente: Hernández (2017)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de investigación

Este capítulo está relacionado con todos los procedimientos necesarios para llevar a cabo por proceso investigativo y por ende con el logro de los objetivos de la investigación. Al respecto, Silva (2014):

Todo trabajo de investigación adopta un diseño que sirve para determinar la metodología que se va a utilizar, la misma permite corroborar todos los datos y presentar la información clara y veraz para dar respuestas a ciertas preguntas, por lo cual es un paso fundamental dentro de cualquier investigación. (p. 7)

El autor señalado aclara que se debe precisar el tipo de investigación que se va a realizar, pues cada una de las clasificaciones de investigación tiene una estrategia diferente para su tratamiento metodológico. En este caso, el investigador es quien decide cual será el tipo y el nivel de profundidad como abordará su trabajo investigativo.

En consecuencia, este trabajo adopto un diseño de investigación de campo, de tipo no experimental, la misma constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de recolección directa de la realidad, las cuales son informaciones necesarias para la investigación. A respecto, el Manual de trabajos de grados, especializaciones y maestrías de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010) destaca que: “La Investigación de Campo es el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el

propósito bien sea de describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y factores constituyentes...” (p. 18).

De acuerdo con ello, en esta oportunidad se eligió la investigación de campo con el fin de indagar, describir, interpretar y dar respuesta a la problemática evidenciada en el contexto de estudio, a fin de establecer un proceso sistemático que apoye la consecución de los objetivos planteados y como consecuencia realizar los aportes propios de la investigación.

Modalidad de la investigación

La investigación se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, lo que indica que tiene un propósito de utilización inmediata, esta modalidad se caracteriza porque busca solucionar problemáticas de un lugar utilizando: métodos, procesos, estrategias y programas tecnológicos necesarias para lograr los objetivos de la investigación, en este sentido el Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010) señala que:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 21)

Se optó por esta modalidad dado que se desarrollará una propuesta de estrategias gerenciales basadas en la gestión del talento humano que se puedan implementar en la institución en estudio, con el fin de propiciar un mejoramiento en el desempeño laboral de los docentes del área de

educación inicial. Esta modalidad de proyecto factible está compuesta por 3 fases primordiales que son: fase diagnóstica, fase de factibilidad y fase de diseño.

Población y Muestra

La población representa todas las unidades de la investigación que se estudian de acuerdo a la naturaleza del problema, es decir, la suma total de las unidades que se van a estudiar, las cuales deben poseer características comunes dando origen a la investigación, los mismos se encuentran sumergidos en la problemática a abordar. Al respecto, Tamayo (2012), señala que:

la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación es aquél conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado, donde se desarrollará la investigación. (p.180)

Para el desarrollo de esta investigación, se necesitó realizar un estudio de la población de la institución, para poder saber cómo aplicar la propuesta y como afectaba y beneficiaba a cada integrante de la misma. Por consiguiente la población estudiada fueron los docentes de la U.E. Colegio Santa Rosa, en la sede de educación Inicial, teniendo una población integrada por un grupo de 91 docentes, en efecto se dividen en: Turno de la Mañana Sesenta y Cinco (65) individuos, de los cuales son :Cincuenta y Seis (56) Docentes, Cuatro (4) profesores de Deporte, Dos (2) profesores de Psicomotricidad, Una (1) profesora de Música, Una (1) profesora de Inglés, Una (1) profesora

de Computación, turno de la tarde hay (26) individuos divididos en : (19) docentes, (2) profesores de Deporte, Dos (2) profesores de Psicomotricidad, Una (1) profesora de Música, Una (1) profesora de Inglés, Una (1) profesora de Computación ; todas estas están ligadas directamente en la problemática de estudio.(ver cuadro N° 2)

Cuadro N° 3
Distribución de la Población

Turnos	Mañana	Tarde	Total
Docentes de inicial	56	19	75
Profesores de deporte	4	2	6
Profesores de psicomotricidad	2	2	4
Profesora de música	1	1	2
Profesora de ingles	1	1	2
Profesora de computación	2	2	4
Totales por turno:	66	27	93

Fuente: Hernández (2017)

Para realizar de una manera lo más manejable posible se busca extraer una parte de la población que permita al investigador acceder a la información de forma más rápida y le sea posible tabular de forma rápida todos los datos recolectados, para esta investigación se seleccionó la muestra solo de la población de docentes de educación inicial del turno de la mañana de la U.E Colegio Santa Rosa ,con la finalidad de recolectar información con una parte representativas de la totalidad de la población

afectada de este turno, cabe destacar que la muestra es una selección de los individuos que se encuentran donde se desarrolla la investigación, es por ello que el número de sujetos que componen la muestra suele ser inferior que el de la población, pero suficiente para que la estimación de los parámetros determinados tenga un nivel de confianza adecuado.

Cabe destacar que, **López (2013)** considera que: “la muestra está formada por un grupo pequeño de individuos de una población y para poder ser representativa debe estar formada por el 30% de dicha población como mínimo.” (p. 41). Por lo tanto, se selección un tipo de muestreo intencional constituido por el 30% de la población correspondientes al turno de la mañana, para una muestra total de 19 personas.(ver cuadro N° 3)

Cuadro N° 4
Muestra seleccionada

Docentes de aula	16
Profesores de deporte	2
Profesores de psicomotricidad	2
Profesora de ingles	1
Total	21

Fuente: Hernández (2017)

Técnica e instrumento de recolección de datos

Los instrumentos son los medios o materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Por ejemplo: fichas, formatos de encuesta, guías de entrevista, lista de cotejo, grabaciones, escalas de actitudes u opinión, entre otros. Para esta investigación se seleccionó como técnica la encuesta, a fin de obtener información precisa de la situación actual presente en el contexto de estudio. En lo que respecta a esto, Arias

(2006) define a la encuesta: "...como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema particular." (p. 72) Mediante ésta se obtendrá información relevante para el desarrollo del presente estudio.

Por su parte el instrumento que se aplicó fue el cuestionario, Según Balestrini (2006) "es considerado como un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas en forma cuidadosa, susceptibles de analizar en relación al problema estudiado" (p.138).

Es por ello, que se selecciona como instrumento, en este caso las preguntas fueron variadas en función a los objetivos planteados, de tipo dicotómicas (si-no), diseñado y aplicado por el mismo encuestador, cabe destacar que antes de que se aplicara este tipo de instrumento se realizó la confiabilidad del mismo. Por su parte Arias (2006), define tipo de preguntas son aquellos que establecen previamente las opciones de respuestas que puede elegir el encuestado. Estas se clasifican en: dicotómicas: cuando se ofrecen solo dos opciones de respuesta... (p. 21)

De acuerdo con todo lo anteriormente señalado, para este estudio el cuestionario diseñado contuvo 17 preguntas de tipo dicotómicas relacionadas con la problemática evidenciada y los indicadores de las variables que se desprenden de los objetivos que persigue la investigación, las preguntas serán aplicadas a la muestra seleccionada de la población en estudio que son las docentes del área de educación inicial del turno de la mañana que laboran en la U.E. Colegio Santa Rosa. Ver anexo A

Validez y Confiabilidad del instrumento

La validez y confiabilidad son pasos fundamentales dentro de una investigación dado que permiten comprobar que el instrumento diseñado tiene una estructura óptima y está relacionado con las variables en estudio, para que se logre de esta manera obtener la información necesaria para la confirmación de la problemática existente. En este sentido, **Hurtado (2012)** plantea que:

La validez de constructo “intenta determinar en qué medida un instrumento mide un evento en términos de la manera como éste se conceptualiza, y en relación con la teoría que sustenta la investigación...Un instrumento tiene validez de constructo cuando sus ítems están en correspondencia con sus sinergias o los indicios que se derivan del concepto del evento que se pretende medir” (p. 790).

Por consiguiente el instrumento diseñado fue un cuestionario con 17 preguntas, para se aplicó en el contexto de estudio, fue sometido a una jornada de validación, al cual asistieron 3 expertos que lo validaron entre ellos, doctores en educación y magister. Ver anexo B

Confiabilidad

En este sentido, **Hernández, Fernández y Baptista, (2006)** señalan:

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales consistentes y coherentes (p. 277)

Se puede deducir que este es un aspecto primordial que debe tener el instrumento dentro de cualquier investigación, se debe comprobar la confiabilidad del instrumento para soportar los datos obtenidos, luego de ello, ser aplicado y analizado los resultados obtenidos de los diversos

encuestados, lo cual permitirá la generalización de las conclusiones que se obtengan del estudio para muestras similares.

Por consiguiente la confiabilidad del instrumento aplicado fue sacada a través del método estadístico de Kuder Richardson, para dar un resultado de 0,84 .

Formula de Kuder R.

$$r_{20} = \frac{n}{n-1} * \left[\frac{V_t - \sum_i p^* q}{V_t} \right] \quad \mathbf{R20} = (17) / (17-1) * (19,16-3,85) / (19,16) = 0,8490$$

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

El coeficiente de confiabilidad es un coeficiente de correlación, teóricamente significa la correlación del test consigo mismo.

Escala de interpretación de la magnitud del coeficiente de confiabilidad de un instrumento.

Rangos magnitud

0,81 a 1,00 muy alta

0,61 a 0,80 alta

0,41 a 0,60 moderada

0,21 a 0,40 baja

0,01 a 0,20 muy baja

Nota. Pallella y Martins (2003).

Como se aprecia en la escala de rango de Pallella y Martins (2003) el rango de 0,81 a 1,00 es muy alto lo que quiere decir que el instrumento es 100% confiable ya que arrojó un resultado de 0,84. Ver anexo C

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo tiene el objetivo de dar a conocer de forma detallada los resultados que se obtuvieron mediante la aplicación del instrumento en la unidad educativa colegio santa rosa que fue la institución en estudio.

Por su parte **Hurtado (2010)** afirma que el análisis de resultado: “Son las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos”

Cada pregunta estuvo relacionada a con las dos variables de estudio, por subdivididas a su vez en cuatro dimensiones cada una con dos indicadores obteniendo un total de cuatro ítems por dimensión con excepción de la última dimensión asignación de cargos que tuvo cinco, siendo un total de 17 ítems, cabe recordar que eran preguntas dicotómicas donde la opción de respuesta es (si-no).

Se realizó un cuadro donde se evidencian el número de ítems, la frecuencia y porcentaje de personas que respondieron afirmativa o negativamente a la pregunta y a su lado el grafico de estos datos, posteriormente debajo de cada uno de los mismos esta un breve análisis de los resultados que se obtuvieron por cada una de las preguntas y la vinculación.

Para finalizar el capítulo se plasmó las conclusiones generales del diagnóstico obtenido después del análisis de cada ítems y que arrojo a la investigación para dar pie a la propuesta.

Datos de Resultados

Variable: Gestión del talento humano

Dimensión: Reclutamiento del personal

Indicadores: Evaluación, selección

Ítems: 1, 2, 3,4

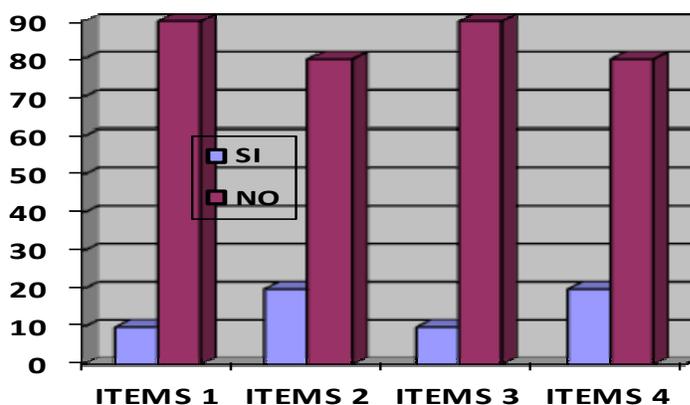
Datos de Resultados

Cuadro N°5 Gestión del talento humano

Ítems	Si		No	
	F	%	F	%
1	1	10%	9	90%
2	2	20%	8	80%
3	1	10%	9	90%

Fuente (Hernández 2017)

Gráfico N°1Talento humano



Fuente (Hernández 2017)

Análisis: El noventa por ciento de los individuos en el 1 ítems afirman que no existe una selección adecuada del personal docente, dado que los seleccionan al azar sin tomar en cuenta su grado académico, experiencias y

potencialidades ,por lo cual los mismos se sienten desmotivados, ya que lo correcto es que sean personas que estén realmente capacitados para desempeñarse dentro del aula sin inconvenientes, en el ítems 2 el ochenta por ciento indica que no se lleva una evaluación del desempeño docente, de esta manera se confirma que el directivo actual de la institución en estudio no posee una herramienta que le permita evaluar a sus docentes continuamente para así poder saber cuál es su rendimiento y si posee las potencialidades acorde al cargo que tenga.

En el ítems 3 el noventa por ciento señala que la institución no posee las herramientas adecuada para la selección del personal, lo cual es indispensable dentro de cualquier institución poseer un formato o herramienta que le permita conocer un poco más sobre la persona a contratar, por lo cual dentro de la investigación se planteara un modelo que facilite este proceso, y por último en el ítems 4 ochenta por ciento aseguran que desconocen cuales aspectos toma en cuenta la gerencia para seleccionar el personal, ya que los aspectos que realmente deben tener en cuenta para seleccionarlo como síntesis curricular, experiencias, talentos, potencialidades, nivel académico, vocabulario entre otros, no son tomados en cuenta, ya que muchas veces son seleccionados por afinidad amistosa y no por profesionalismo, es por hecho que el reclutamiento y selección del personal es un paso importante que debe llevarse adecuadamente en cualquier organización, dada las respuestas se evidencia que es necesario planificar estrategias en pro de mejorar la selección del personal y llevar una evaluación continua para conocer más su desempeño, capacidades, fortalezas, debilidades y desenvolvimiento.

Datos de Resultados

Variable: Gestión del talento humano

Dimensión: Estrategias gerenciales

Indicadores: Manejo del capital humano, planificación.

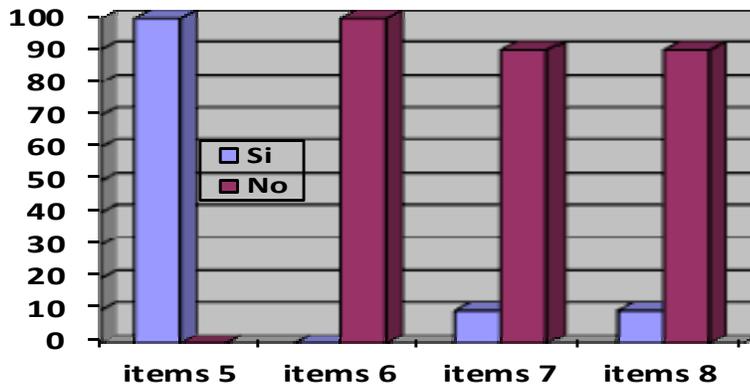
Ítems: 5, 6, 7,8

Cuadro N°6 Estrategias Gerenciales

Ítems	Si		No	
	F	%	F	%
5	10	100%	0	0%
6	0	0%	10	100%
7	1	10%	9	90%
8	1	10%	9	90%

Fuente (Hernández 2017)

Gráfico N°2 Estrategias



Fuente (Hernández 2017)

Análisis: En el ítems 5 el cien por ciento, indico que el mejor recurso que

posee la organización en su capital humano, ya que saben que son el pilar de la organización y que son profesionales capacitados, por lo cual en la investigación se busca rescatar el valor que la institución le da a su personal, que tomen en cuenta lo importante que son para el éxito de la misma, por su parte en el ítems 6 el cien por ciento afirmo que no se toma en cuenta sus ideas para la solución de ciertos aspectos dentro de la organización, lo cual hace que se sientan desmotivados y no valorados al momento de ver que sus opiniones como profesionales y personal que labora dentro de la misma no son tomadas en cuenta en busca de mejorar situaciones que afectan a todos los miembros , por otra parte en el ítems 7 el noventa por ciento afirma que el gerente no toma en cuenta sus opiniones a la hora de planificar estrategias institucionales, dado que hay personas que poseen conocimientos sobre los temas gerenciales y desean aportar sus conocimientos para mejorar la gerencial actual, como se pretende hacer con esta investigación.

Cabe destacar que en el ítems 8 señala el noventa por cierto de los entrevistados que no se lleva actualmente ninguna estrategia gerencial para solucionar la situación actual que se viene evidenciando últimamente y está incidiendo en el desempeño laboral de los docentes dado que las relaciones entre las políticas de la institución y el personal inciden en la insatisfacción laboral ya que es un factor extrínsecos, es por ello que es importante que la gerencia tome en cuenta la opinión del personal para juntos lograr resolver las problemáticas existentes y a la vez el éxito institucional .

Datos de Resultados

Variable: Desempeño Laboral

Dimensión: Potencialidades

Indicadores: Cualidades, nivel académico.

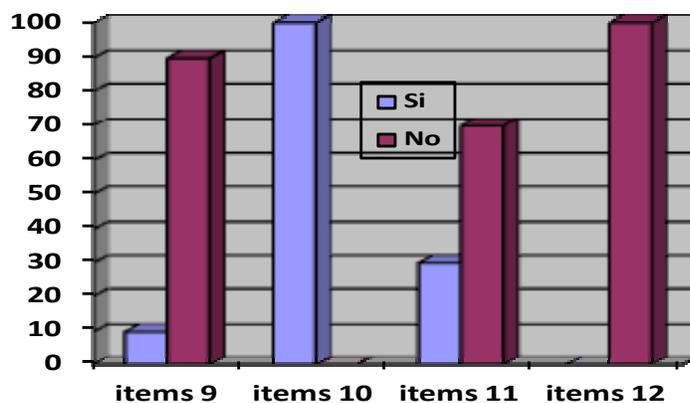
Ítems: 9, 10, 11,12

Cuadro N°7 Desempeño Laboral

Ítems	Si		No	
	F	%	F	%
9	1	10%	9	90%
10	10	100%	0	0%
11	3	30%	7	70%
12	0	0%	10	100%

Fuente (Hernández 2017)

Gráfico N°3 Desempeño



Fuente (Hernández 2017)

Análisis: En el ítems 9 el noventa por ciento, dijo que no están considerando sus potencialidades y cualidades, las cuales como seres humanos les ayuda a desarrollarse plenamente en las actividades a lo largo de la vida y que son

fundamentales para el crecimiento persona en el desempeño de cada rol, actividad o acción como función fundamental.

Mientras en el ítems 10 el 100% afirmaron que pueden aportar más a la institución si son tomadas en cuenta sus potencialidades y cualidades, ya que tienen muchas ideas, talentos, proyectos e iniciativas que al ser aprovechadas beneficiaran a todos los que conforman la organización, por su parte en el ítems 11 hubo 70% que indicaron que no son graduados en educación inicial, son de otras menciones como contabilidad, informática, literatura, y de carreras como fisioterapia, contadora, psicopedagoga, relaciones industriales, entre otras pero aun así se encuentran trabajando como docentes de educación inicial , sin tener la preparación necesaria, lo cual hace que los que son graduado de la mención se sientan humillados al ver que no toman en cuenta lo importante que es que el docente sea una persona profesional del área , para que pueda brindarle a los niños y niñas todas las herramientas necesarias para que alcancen los aprendizajes esperados.

Por otra parte en el ítems 12 el 100% señalo que no se estén asignando los cargo adecuadamente, lo cual genera descontento en el personal , es por ello que se hace referencia a la teoría del modelo de iceberg que se basa en 6 aptitudes importantes que se deben tener en cuenta a la hora de evaluar al empleado como persona para promoverlo de cargo, dentro de la investigación se resalta que es de vital importancia que los gerentes tengan herramientas que les permitan evaluar continuamente al personal para saber sus habilidades y así poder asignar los cargos correctamente, por lo tanto se diseñara un modelo.

Datos de Resultados

Variable: Desempeño laboral

Dimensión: Asignación de cargos

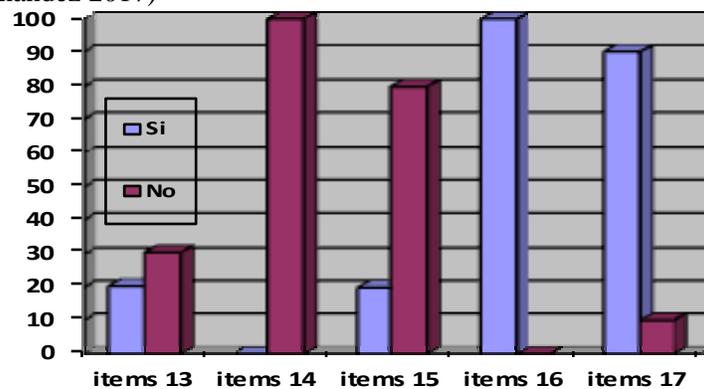
Indicadores: Evaluación del desempeño, beneficios.

Ítems: 13, 14, 15, 16,17

Cuadro N°8 Evaluación

Ítems	Si		No	
	F	%	F	%
13	0	0%	10	100%
14	2	20%	8	80%
15	10	100%	0	0%
16	10	100%	0	0%
17	9	90%	1	10%

Fuente (Hernández 2017)



Fuente (Hernández 2017)

Análisis: En el ítems 13 el cien por ciento de los participantes afirmaron que no se lleva una evaluación del desempeño continua por parte del gerente, la

cual debe llevarse ya que esta le permite al mismo comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran) dado esta afirmación se propone dentro de la investigación realizarle una evaluación continua a los docentes para que tengan conocimiento de todos estos aspectos que tiene su personal.

Cabe resaltar que en el ítems 14 un 80% expreso que no se sienten a gusto en su lugar de trabajo , que están desmotivados, es por ello que surge la importancia de aplicar estrategias que ayuden a mejorar la gerencia actual en pro de un mejor clima laboral, donde sus docentes sean valorados, se tomen en cuenta sus ideas, opiniones, profesionalismo, experiencia, años de servicio y cualidades, para que este a su vez se sienta satisfecho dentro de su lugar de trabajo y por ende tenga un mejor desempeño y le brinde a sus estudiantes una educación de calidad y significativa.

En el ítems 15 el 100% indico que si influyen los factores externos en su desempeño laboral, cada cosa que suceda dentro de la institución repercute significativamente en el personal de la misma, lo cual es algo que se busca que el gerente considere, de igual manera en el ítems 16 el cien por ciento dijo que si se beneficiaría toda la institución si se ejerce una gerencia que valore los talentos del capital humano, pues para nadie es un secreto que si hay una buena gerencia del personal y se le brinda las condiciones apropiadores, se remunera adecuadamente y se garantiza su bienestar laboral , toda la institución estará en armonía, alcanzara los objetivos propuesto y el éxito educativo.

Por ultimo en el ítems 17 un noventa por ciento respondió, que si se obtendrían resultados favorables con la aplicación de estrategias gerenciales basadas en la gestión del talento humano, dado que poseen algunos conocimientos sobre la misma y saben que en este tipo de gestión se valora al personal, como explica Herzberg en su teoría e iceberg “mientras un empleado se desenvuelva en un ambiente de trabajo que lo motive y lo valore este se sentirá satisfecho y hará un mejor trabajo”, es por ello que la investigación se basó en dicha teoría porque es lo que se quiere lograr.

Conclusiones el diagnóstico

Mediante la aplicación de la encuesta y análisis, se logró diagnosticar que el del desempeño laboral actual de los docente de la institución en estudio , ha bajado en el último año un setenta por ciento, dicha situación se originó por que la gerencia actualmente no usa estrategias gerenciales que permitan la adecuada selección del personal, la asignación de los cargos, dado que no se llevan una evaluación continua del desempeño de los mismos, donde se tome en cuenta su nivel académico, experiencia, habilidades y talentos, por lo cual esto ha ocasionado en la población docente desmotivación y bajo rendimiento, ya que consideran que no están siendo valorados ni tomados en cuenta a la hora de aportar ideas en pro de mejora de la organización.

Cabe señalar que se estudió dada la circunstancias la factible de aplicar herramientas gerenciales que le permita al gerente poder seleccionar mejor sus docentes, saber a ciencia cierta sus habilidades y si está capacitado para el cargo, mediante el cual se pudo deducir que si es factible la aplicación y que el personal está de acuerdo en que se utilice estrategias enmarcadas bajo la gestión del talento humano, dado que en la misma se valora al capital humano que es el esencial dentro de cada institución.

Como respuesta a la situación observada y los resultados obtenidos se dio pie a diseñar un plan de acción basado en estrategias de gestión del talento humano y apoyada en la teoría de motivación de Herzberg y el modelo de iceberg, que plantea , en primer lugar Realizar un taller de inducción sobre las estrategias gerenciales basadas en la gestión del talento humano, dirigido

al directivos y personal de la institución para que conozcan los beneficios de este tipo de gestión, al igual que se busca desarrollar un taller de motivación laboral para todo el personal de institución resaltando acciones positivas encaminadas al adecuado desempeño docente , para que se motiven a seguir haciendo su trabajo de la mejor manera posible.

Por otro lado se diseñara un formulario para los nuevos ingresos que le permitan al directivo obtener mayor información sobre la persona a contratar, mas allá de su síntesis curricular, al igual que dado los resultados obtenidos se diseñara un formato de evaluación continua para el personal docente, el cual el gerente pueda implementar con el fin de saber sus fortalezas y debilidades y apoyarlo en los aspectos a mejorar.

Porque se busca mejorar la situación actual que se confirmó con los resultados obtenidos, ya que la misma está afectando también la calidad educativa de los niños y niñas de esta institución, dado que si su docente no está trabajando bien y brindando lo mejor de él, por lo cual el niño o niña no alcanza todos los aprendizajes esperados de la forma correcta y por ende baja también su rendimiento escolar.

Para que se incremente la satisfacción laboral, se obtenga un desempeño laboral más óptimo y tengamos a personas realmente capacitadas ocupando los cargos que les corresponde según sea su mención, experiencia y desenvolvimiento es que propone el siguiente plan acción.

Estrategias gerenciales basadas en la gestión del talento humano



CAPITULO V

LA PROPUESTA

La gestión del talento humano a nivel mundial ha comenzado a ser aplicada, en el último siglo, con más frecuencia en distintos ámbitos institucionales, dado que se ha comprobado que mediante este tipo de gestión se obtienen óptimos beneficios en la relación empleado - gerente, permitiendo a alcanzar un mejor desempeño de sus trabajadores, ya que esta gestión reconoce las potencialidades del individuo, busca su satisfacción laboral, lo valora como persona y toma en cuenta sus opiniones.

Tanto teóricos, autores e investigadores, en todo el mundo por varias décadas han realizados diversos estudios sobre este tipo de gestión y cómo ésta repercute de manera eficaz en el buen desempeño laboral de los trabajadores.

Es por ello, que las instituciones educativas nacionales también deben ir innovando acorde a la sociedad actual, ajustándose a las necesidades no solo de los estudiantes sino de su personal, ya que el mayor capital que tiene cualquier organización es el capital humano, ya que sin ellos no podrían funcionar y prestar un buen servicios a los otros, dado esto se propone una serie de estrategias gerenciales que motiven al personal, donde se evalúe constantemente su desempeño, se tomen en cuentan sus talentos, nivel académico, experiencia, se le reconozca su esfuerzo y así se constituya un mejor clima que incremente el desempeño laboral de los docentes.

Cabe destacar que, mediante las conclusiones de los resultados obtenidos, se confirmó que existe una problemática actual, en el Colegio

Santa Rosa, ubicado en la parroquia Miguel Peña, municipio Valencia, estado Carabobo, el cual está incidiendo en el personal docente, dada la falta de herramientas que les permita realizar adecuadamente los procesos para seleccionar, organizar, asignar cargos y evaluar al personal, lo que está provocando bajo desempeño laboral, desmotivación, insatisfacción, limitando que desarrollen su pro actividad, creatividad y espíritu innovador para impartir una educación de calidad para sus estudiantes.

Finalmente, se puede indicar que no se llevan registros o seguimiento adecuada del desempeño laboral, que permitan visualizar las fallas colectivas e individuales en pro de generar estrategias que mejoren el rendimiento de cada docente, para saber si está acorde su perfil con el cargo asignado, dado esta problemática es que se plantea esta propuesta de investigación basándola en la gestión del talento humano como estrategia para el mejoramiento del desempeño laboral, ya que está comprobado a nivel mundial la eficacia y resultados favorables que trae su aplicación en las organizaciones.

Es importante señalar, que la propuesta de estrategias es una herramienta que le permitirá al directivo mejorar una situación problemática actual, tener un mayor conocimiento del desempeño de sus docentes y su preparación, ya que así a la hora de asignar cargos seleccionará a las personas idóneas.

Justificación de la propuesta

Las estrategias gerenciales deben ser dentro de cada organización innovadores, en pro de la excelencia educativa, que impulsen a su personal a ser cada vez mejor, dado que son el capital primordial, por lo cual sus

gerentes debe utilizar las herramientas necesarias que le permitan tener una buena administración de sus docentes, dado que sin su labor, conocimientos y ejecución de estrategias pedagógicas no funciona una institución educativa, dado que son ellos quienes le dan vida a la organización con su trabajo día a día y de quienes depende en gran parte el éxito del mismo, pues de nada sirve tener una buena empresa si no tienes trabajadores excelentes y bien capacitados, pero tampoco funciona tener un personal de calidad y un gerente que no sepa sacar lo mejor de ello, por lo cual debe existir un equilibrio entre los 3 ejes: Institución, Gerente y Personal, para así alcanzar un éxito total.

Se eligen las estrategias gerenciales basadas en el talento humano para dar respuesta a la problemática observada en la U.E Colegio Santa Rosa, la cual existe desde hace varios años pero que ha empeorado este último año, dado al mal reclutamiento del personal docente, de los cuales el setenta por ciento no son profesionales de esa carrera, por lo cual no tienen el perfil adecuado para ejercerla y los que si son docentes titulados están siendo desvalorizados, colocando a personas no capacitadas muchas veces por encima de ellos, porque no toman, sus conocimientos y nivel académico, en cuenta a la hora de asignar los cargos o de remunerar su trabajo.

Por su parte Chiavenato (2009), plantea que la selección busca entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita; y el proceso de selección, por lo tanto pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

Es por ello que se requieren estrategias que permitan al gerente conocer el desempeño laboral de cada uno, tales como sus talentos, competencias y

cómo ayudarlo a mejorar para que el mismo tenga un mejor desempeño y para que se sientan estimulados a hacer cada día mejor su trabajo. De esta forma, mediante la aplicación de estas estrategias se busca beneficiar a toda la organización, ya que si el docente se siente bien física, psicológica y emocionalmente, tiene un mejor rendimiento laboral, por lo que puede brindar una educación de calidad a sus estudiantes, además de manejar más asertivamente la relación con el personal directivo, sus colegas y representantes, propiciando el éxito educativo y dándole a la organización un buen prestigio.

Misión

Brindar estrategias gerenciales para la selección, evaluación y asignación de cargos del personal docentes del Colegio Santa Rosa, para mejorar su desempeño laboral y lograr así la excelencia educativa.

Visión

Impartir una educación de calidad a cargo de docentes preparados, que estimulen, motiven y guíen adecuadamente a sus estudiantes, garantizando el éxito institucional.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Aplicar un plan de acción estratégico para el personal docente de educación inicial del turno de la mañana de la U.E. Colegio Santa Rosa a fin de mejorar su desempeño laboral.

Objetivos Específicos

- Realizar un taller de inducción sobre las estrategias gerenciales basadas en la gestión del talento humano, dirigido a directivos y personal de supervisión de la institución.
- Desarrollar un taller de motivación laboral para todo el personal de institución resaltando acciones positivas encaminadas al adecuado desempeño docente.
- Establecer un formulario para los nuevos ingresos que le permitan al directivo obtener mayor información sobre la persona a contratar.
- Implementar un formato de evaluación continua para el personal docente, con el fin de saber sus fortalezas y debilidades para apoyar el adecuado desempeño.

Bases Legales

Se toma principalmente el artículo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) que hace referencia a la educación y a cargo de quienes debe estar:

Artículo 104. La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

Dichos artículo refleja la vital importancia de la educación de calidad y que la misma debe ser impartida por personas de reconocida moralidad y

con el perfil docente adecuado, por lo cual deben tener la constante innovación, motivación, estimulación y crecimiento personal, para dar respuesta a la demanda educativa de los estudiantes en crecimiento, de allí surge la importancia de que los gerentes educativos supervisen constantemente la función de los docentes, su rendimiento, capacitación y desempeño.

Asimismo, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), establece el trabajo como un hecho social y en el cual se ven garantizar los derechos de los trabajadores ya que son individuos protagónicos de los procesos sociales de educación y trabajo, por lo cual se les debe reconocer sus capacidades y aptitudes, la propuesta a tales fines legales si es relevante dado que la misma busca garantizar que se le reconozcan, respeten y valoren las capacidades y talentos de los docentes, para impartir una educación de calidad.

Por su parte en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente se señala:

Artículo 11. Las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos modernos, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y de dirección. Asimismo, mantendrá una política de edificaciones escolares que haga posible el funcionamiento de los planteles de su dependencia en locales ad-hoc. Igualmente, cuidará de que exista mobiliario, equipos y servicios indispensables para el cumplimiento de los fines básicos de la educación.

Por lo que las instituciones deben brindarle a sus docentes un clima organizacional adecuado para que ejerzan su función adecuadamente así como todos los recursos necesarios para la impartición de la misma.

Factibilidad

Factibilidad Institucional: Para la aplicación de la propuesta no existe impedimento institucional dado que el personal directivo y docente, ya están al tanto de la propuesta y se cuenta con su disponibilidad, receptividad y colaboración para alcanzar los objetivos planteados.

Factibilidad Operativa: Desde este punto de vista la propuesta es factible dado que la institución cuenta con el personal necesario para su aplicación, solo se requiere dar a conocer las estrategias basadas en el talento humano para el mejoramiento del desempeño laboral, mediante folletos informativos y taller inductivo.

Factibilidad Técnica: La propuesta es técnicamente factible, ya que no se necesita realizar inversión en lo que respecta a la compra de equipos tecnológicos, ya que utilizarán los recursos que ya poseen como computadora, impresora y video beam, cabe señalar que la institución cuenta con un salón audiovisual y un auditorio, en el cual se dictará el taller de inducción, así como parte del taller motivacional.

Con fin de brindar herramientas necesarias para la solución de la problemática evidenciada se ejecutarán las siguientes actividades planificadas:

Taller inductivo



Objetivo	Contenido	Responsable	Recursos	Fecha
<p>Realizar un taller de inducción sobre las estrategias gerenciales basadas en la gestión del talento humano, dirigido a directivos y personal de supervisión de la institución</p> 	<p>Conceptualmente se toma como referencia el libro de Alberto Chiavenato sobre el talento humano y desempeño laboral que son las principales variables, se desglosaran los aspectos más relevantes de cada una y realizará un feedback.</p> <p>Posteriormente se seleccionará a algunos docentes para escuchar su experiencia y como se sienten dentro de la institución y cuáles estrategias o herramientas tomaría para mejorar su desempeño laboral y cuáles le recomienda a la institución para mejorar el clima organizacional.</p>	<p>Prof. Maileht Hernández Psicólogo Williams Rodríguez</p>	<p>computadora Video beam Dípticos Hojas blancas</p>	<p>15-02-2018</p>

Motivación laboral

Objetivo	Contenido	Responsable	Recursos	Fecha
<p>Desarrollar un taller de motivación laboral para todo el personal de la institución resaltando acciones positivas encaminadas al adecuado desempeño docente.</p> 	<p>Se comenzará con un video motivacional para dar la bienvenida, posteriormente se desglosarán los conceptos de motivación laboral, sus factores e influencia en el desempeño docente tomando principalmente de referencia conceptual el libro de la motivación y el clima laboral como estrategia para generar calidad, de la autora Claudia Cruz, con el fin de mejorar la actitud del personal y estimularlos a ser mejores cada día.</p>	<p>Prof. Maileht Hernández Psicólogo Williams Rodríguez</p>	<p>computadora Video beam Libro Folleto de reflexiones</p>	<p>30-04-2018</p>

Formulario para nuevos ingresos



Objetivo	Contenido	Responsable	Recursos	Fecha
Establecer un formulario para los nuevos ingresos que le permitan al directivo obtener mayor información sobre la persona a contratar.	Se realizó un formulario tomando en cuenta el perfil que debe tener un docente, con el fin de que sea aplicado por la directiva donde puedan recaudar información valiosa del aspirante a ser contratado para que puedan previamente tener más conocimiento sobre la persona antes de contratarla	Prof. Maileht Hernández	Computadora Hojas blancas impresora	2-05-2018

Modelo de Formulario para nuevos ingresos



Nombre:

Apellido:

Edad:

Nivel de instrucción:

Título académico: Mención:

Universidad de donde egreso:

Años de servicio en la docencia:

Instituciones anteriores donde ha trabajado:

.....

Cargos que ha desempeñado en instituciones educativas:

.....

Nivel escolar con los que ha trabajado:

.....

Facilidad para trabajar en equipo

Mencione 3 de sus cualidades:

Defina qué es la educación para usted:

.....

Argumente por qué eligió ser docente:

.....

¿Por qué quiere formar parte de nuestro personal?: :

.....

¿Por qué deberíamos contratarlo? :

.....

.....

Formato de Evaluación para docentes



Objetivo	Contenido	Responsable	Recursos	Fecha
<p>Implementar un formato de evaluación continua para el personal docente, con el fin de saber sus fortalezas y debilidades, con el fin de apoyar el adecuado desempeño.</p> 	<p>El formulario a ser aplicado fue diseñado por la autora de la propuesta tipo semi-Likert tomando como referencia a Chiavenato (2009) y sus aspectos de la evaluación del desempeño, con el fin de que el directivo lleve un control sobre el desempeño de sus docentes y sepa realmente sus potencialidades para incentivarlos y motivarlos hacer mejor y reconocerle su labor..</p>	<p>Prof. Maileht Hernández</p>	<p>Computadora Hojas blancas impresora</p>	<p>27-06-2018</p>



Modelo de Formato de evaluación para el personal docente

Docente:

Años de servicio en la institución:

Nivel académico:

Cargo que desempeña:

Aspectos a Evaluar	Excelente	Bueno	Regular
Puntualidad:			
Asistencia:			
Uniforme:			
Responsabilidad :			
creatividad			
Entrega de planificación			
Relación con los representantes			
Relación con los estudiantes			
Relación con sus compañeras de trabajo:			
Vocabulario técnico			
Manejo de estrategias pedagógicas			
Aprendizaje de sus estudiantes			

Observaciones:

.....

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcalá, M. (2014) **Técnicas de elaboración de perfiles de puestos de trabajos por competencias para orientar el direccionamiento del RRHH.** 1era. edición.

Alles, M. (2005). **Desarrollo del talento humano basado en competencias.**

Betancourt, E. (2010). **La Planificación Estratégica del Capital Humano en el siglo XXI.** Editado por el Dpto. de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Central de Venezuela, Caracas. Venezuela.

Caraballo (2017) **Plan de mejora del talento humano en superintendencia de cajas de ahorro (SUDECA)** de la Universidad Central de Venezuela-Caracas

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Publicada en Gaceta Oficial del 30 de diciembre N° 36.86

Cuesta (2010) **Gestión del talento humano y del conocimiento,** 1 era edición

Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones.** 8va. edición.

Chiavenato, I. (2009) **Gestión del talento humano,** 3era. Edición.

Chiavenato, I. (2009) **Gestión del talento humano,** 3era edición.

Cruz, C. (2017). **La motivación y el clima laboral como estrategia para generar calidad en el servicio y satisfacción laboral.** 1era. edición.

Ley Orgánica de Educación. (2009). **Gaceta Oficial** N° 5.929 Extraordinario del 15 de agosto.

López (2015) **calidad de la administración de los recursos humanos en la asociación del Mayab,** proveniente de la Universidad de Montemorelos Facultad de Ciencias Administrativas en Yucatán México.

- Marcillo (2014), **Modelo de Gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manbi**, en la Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.
- Miguel Rendueles y Mercedes Dreher (2008) **Evolución histórica de la función de recursos humanos en Venezuela**, editorial telos vol 10, Maracaibo- Venezuela
- Ortega (2016). **La Gerencia Interactiva como Estrategia para mejorar el Desempeño del Personal de Recursos Humanos del I.A.P.E.C.A.** Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales.
- Parella y Martins. (2012). **Metodología de la investigación cuantitativa.** 3ra. Edición.
- Pérez (2014) **Propuesta Gerencial para la gestión del Talento Humano en los programas de artes y cultura de las escuelas estatales.** Universidad de Carabobo.
- Pita (2016).**Relación de la violencia y acoso laboral, desempeño laboral y satisfacción laboral en empleados de una institución de educación superior.** Facultad de Psicología. Universidad Católica de Colombia.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.** (2000). Decreto N° 1.011 de fecha 4 de Octubre de 2000, **Gaceta Oficial** N° 5.496.
- Rodríguez (2015) **Plan estratégico para la Dirección de Recursos Humanos que optimice el Desempeño del personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua**, perteneciente a la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Campus La Morita;
- Silva, J. (2014). **Metodología de la investigación.** Ediciones Co-Bo.
- Supo (2015) **Los antecedentes investigativos. (p. 29)**

ANEXOS

Anexo A - Instrumento aplicado

Nro.	Ítems Usted como docente de la institución considera que:	Si	No
1	¿Fue sometido a un proceso de selección riguroso con el fin de formar parte del personal dela institución?		
2	¿se realiza una evaluación previa a los docentes de nuevo ingreso?		
3	¿Posee la institución actualmente herramientas óptimas para realizar el proceso de selección del personal?		
4	¿Conoce cuáles son los aspectos más relevantes que el personal directivo toma en cuenta a la hora de seleccionar el personal?		
5	¿El mejor recurso que tiene una organización es su capital humano?		
6	¿Son tomadas en cuentas sus ideas y aportes para el mejoramiento de ciertos aspectos de la institución?		
7	¿Planifica el personal directivo sus estrategias tomando en cuenta su opinión?		
8	¿Actualmente se están ejecutando estrategias gerenciales asertivas en pro del mejoramiento de alguna problemática existente?		
9	¿Son sus cualidades y potencialidades tomadas en cuenta en su puesto de trabajo actual?		
10	¿Puede aportar más a la organización si se aprovecha al máximo las potencialidades y cualidades que posee según su perfil profesional?		
11	¿Tiene un nivel académico universitario en educación inicial?		
12	¿Para la asignación de los cargos es tomado en cuenta el perfil docente de acuerdo a su desempeño?		
13	¿Se aplica actualmente herramientas que permitan evaluar constantemente el desempeño laboral del personal?		
14	¿Se siente cómodo actualmente en su lugar de trabajo?		
15	¿Influyen los factores externos en su desempeño laboral?		
16	¿Una gestión gerencial efectiva beneficia a toda la organización?		
17	¿Se obtendrían beneficios satisfactorios dentro de la institución si se ejecutan estrategias gerenciales basadas en la gestión del talento humano?		

Fuente: Hernández (2017)

Anexo B- Firmas de la validación del instrumento



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Nombre del Evaluador: Lebeth Castillo González
Especialidad: Magister en Investigación Educativa
Grado Académico: _____
Fecha: 09/01/2017

**“PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO
LABORAL DE LAS DOCENTES DE EDUCACIÓN INICIAL DEL TURNO DE
LA MAÑANA DE LA U.E COLEGIO SANTA ROSA”.**

Nota:

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

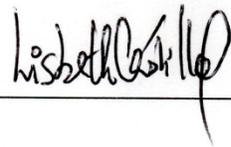
Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos
SI ____ NO ____

Que ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Nombre del Evaluador: Jairo Guampa
Especialidad: Maestría en Investigación
Grado Académico: Doctor en Educación
Fecha: 09/09/2019

**"PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO
LABORAL DE LAS DOCENTES DE EDUCACIÓN INICIAL DEL TURNO DE
LA MAÑANA DE LA U.E COLEGIO SANTA ROSA".**

Nota:

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos
SI NO

Que Ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Nombre del Evaluador:

Juan Ruffino

Especialidad:

Gerencia y Tecnología de la Información

Grado Académico:

Doctor en Educación

Fecha:

9 de septiembre de 2017

**"PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO
LABORAL DE LAS DOCENTES DE EDUCACIÓN INICIAL DEL TURNO DE
LA MAÑANA DE LA U.E COLEGIO SANTA ROSA".**

Nota:

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

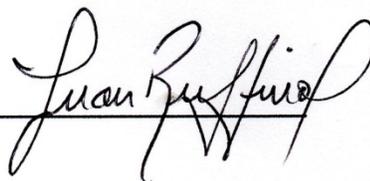
Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos
SI NO

Que ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma



Anexo c – Formula de confiabilidad del instrumento

sujetos	items1	items2	items3	items4	items5	items6	items7	items8	items9	items10	items11	items12	items13	items14	items15	items16	items17	totales			
1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	11			
2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	15			
3	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	8			
4	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	15			
5	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	5			
6	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	15			
7	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16			
8	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	7			
9	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	9			
10	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5			
11	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	6			
P	0,82	0,55	0,73	0,82	0,73	0,45	0,55	0,64	0,55	0,45	0,45	0,55	0,64	0,64	0,55	0,45	0,64	vt	19,16		
Q=(1-p)	0,18	0,45	0,27	0,18	0,27	0,55	0,45	0,36	0,45	0,55	0,55	0,45	0,36	0,36	0,45	0,55	0,36				
p*q	0,15	0,25	0,20	0,15	0,20	0,25	0,25	0,23	0,25	0,25	0,25	0,25	0,23	0,23	0,25	0,25	0,23	sp*q	3,85		
								KR(20)	0,8497361												

Formula de Kuder R.

$$r_{20} = \frac{n}{n-1} * \left[\frac{V_t - \sum_i p^* q}{V_t} \right]$$

$$R_{20} = (17) / (17-1) * (19,16-3,85) / (19,16) = 0,8490$$



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Constancia de aceptación del tutor y aprobación del profesor de Seminario de Investigación y Trabajo de Grado **PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS DOCENTES DE EDUCACIÓN INICIAL DEL TURNO DE LA MAÑANA DE LA U.E. COLEGIO SANTA ROSA**

Aprobado en la Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo

Por la Msc. Lisbeth Castillo González
Profesora del Seminario de Investigación y Trabajo Especial de Grado

C.I. 11.154.381

Acepto la tutoría del presente Trabajo según las condiciones de la Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo

Por la Msc. Altagracia Táriba
Tutora del Trabajo Especial de Grado

C.I. 13.103.493