

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
ESTRATÉGICA**



**TESIS**

**Plan de gestión del talento humano para mejorar la satisfacción laboral  
en docentes de una institución educativa pública de Olmos.**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en ciencias de la  
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

**Autora:** Tapia, Granados, Daisy Keyla

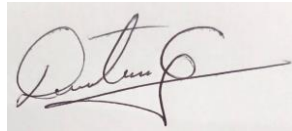
**Asesor:** Dr. Morante, Gamarra, Percy

**Fecha de sustentación:** 25 de febrero del 2026

**Lambayeque - Perú  
2026**

**Plan de gestión del talento humano para mejorar la satisfacción laboral  
en docentes de una institución educativa pública de Olmos.**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de  
la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.



---

Lic. Tapia Granados Daisy Keyla  
Autora



---

Dra. Dra. Martha Ríos Rodríguez  
Presidente



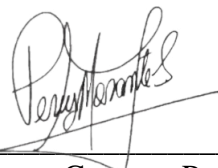
---

Dra. Santa Cruz Mio Julia Esther  
Secretario



---

Dra. Ugaz Montenegro Nora Noelia  
Vocal



---

Dr. Morante Gamarra Percy  
Asesor



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**  
**N°210-2026**

Siendo las 21.00 horas, del día 25 de febrero de 2026, mediante la modalidad online, en la plataforma Google Meet en el siguiente enlace: <https://meet.google.com/tzo-kzqe-vs>, por mandato de la Resolución N°0495-2026-D-FACHSE de fecha 16 de febrero de 2026, que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según Resolución N°1099-2024-D-FACHSE de fecha 25 de julio de 2024 y su modificatoria la Resolución N°2283-2025-D-FACHSE de fecha 19 de junio de 2025. Jurado integrado por los siguientes miembros:

- Presidente(a) : Dra. Martha Ríos Rodríguez.
- Secretario(a) : Dra. Julia Esther Santa Cruz Mio.
- Vocal : Dra. Nora Noelia Ugaz Montenegro.
- Asesor(es) : Dr. Percy Carlos Morante Gamarra.



Con la finalidad de evaluar la(él) Tesis titulada(o): **“PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DE OLMOS”**. Presentada por **DAISY KEYLA TAPIA GRANADOS** para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en **GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**.

Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N°184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N°267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, obteniendo el calificativo de 16 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de Bueno.

Siendo las 22.00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dra. Martha Ríos Rodríguez  
PRESIDENTE(A)

Dra. Julia Esther Santa Cruz Mio  
SECRETARIO(A)

Dra. Nora Noelia Ugaz Montenegro  
VOCAL

**OBSERVACIONES:** Por dificultades de uno de los jurados, para ingresar a la sustentación en la hora programada, la sustentación se inició a las 21.00 horas del mismo día.

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

El presente acto académico se sustenta en el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) los artículos 20º, 33º, 46º, 54º o 66º del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio del 2023 y su modificatoria aprobada por Resolución N° 385-2023-CU de fecha 11 de diciembre del 2023) y por la Resolución N° 403-2023-CU de fecha 27 de diciembre de 2023, ésta última que amplía el límite de las fechas de sustentación de proyectos aprobados del 2017 al 2020.

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Percy Carlos Morante Gamarra usuario revisor de la tesis titulada: Plan de gestión del talento humano para mejorar la satisfacción laboral en docentes de una institución educativa pública de Olmos.

Cuya autora es Daisy Keyla Tapia Granados

identificada con documento de identidad 46777131, declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 16%, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 16 de agosto del 205



PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA

ASESOR

DNI 17539240

## Plan de gestión del talento humano para mejorar la satisfacción laboral en docentes de una institución educativa pública de Olmos

INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>16%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>17%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>13%</b> PUBLICACIONES	<b>9%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>scielo.sld.cu</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe:8080</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>Holgado Apaza, Luis Alberto. "Modelamiento de la satisfacción laboral de docentes de educación básica mediante técnicas Machine Learning", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)</b> Publicación	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.usmp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>www.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

[www.coursehero.com](http://www.coursehero.com)



**M. Sc. Percy Carlos Morante Gamarra**  
**Asesor**  
**DNI 17539240**

10	Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://www.mef.gob.pe">www.mef.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://repositorio.usanpedro.edu.pe">repositorio.usanpedro.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://geomenjivarblog.wordpress.com">geomenjivarblog.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://repositorio.ucsm.edu.pe">repositorio.ucsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://biblioteca.ciencialatina.org">biblioteca.ciencialatina.org</a> Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Universidad Nacional de Tumbes Trabajo del estudiante	<1 %
17	<a href="http://repositorio.upn.edu.pe">repositorio.upn.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %

Excluir citas    Activo    Excluir coincidencias < 15 words  
 Excluir bibliografía    Activo



**M. Sc. Percy Carlos Morante Gamarra**  
**Asesor**  
**DNI 17539240**



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Daisy Keyla Tapia, Granados  
Título del ejercicio: Quick Submit  
Título de la entrega: Plan de gestión del talento humano para mejorar la satisfacción...  
Nombre del archivo: estion\_del\_talento\_humano\_y\_satisfaccion\_laboral\_docente\_1....  
Tamaño del archivo: 797.15K  
Total páginas: 45  
Total de palabras: 9,017  
Total de caracteres: 52,493  
Fecha de entrega: 16-ago-2025 11:18p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 2730576171



Derechos de autor 2025 Turnitin. Todos los derechos reservados.

**M. Sc. Percy Carlos Morante Gamarra**  
**Asesor**  
**DNI 17539240**

## **DEDICATORIA**

A mis hijos Christin y Christopher Mio Tapia, quienes son mi mayor motivación para seguir preparándome y no rendirme en esta vida, enseñándoles que la perseverancia nos ayuda al logro de nuestras metas.

A mi madre y a mis abuelos que han apostado siempre por mí, educándome con valores, amor y constancia, ayudándome siempre a salir adelante en mi vida personal y profesional.

## AGRADECIMIENTOS

A Jehová Dios todo poderoso, por su infinita sabiduría, por darme la oportunidad de culminar con el presente trabajo, dándome conocimiento necesario para guiarme durante el proceso.

A mi madre por su confianza en mí su apoyo constante para lograr culminar con mi proyecto.

A mis abuelos Aurora y Gabriel mi agradecimiento eterno con ustedes por su crianza, su formación en valores, su amor, y apoyo permanente en mi persona, motivándome siempre a ser una mejor persona.

A la memoria de mi docente Carlos Quiñones Farro, quién inculcó el amor por la investigación, agradecida por sus enseñanzas y paciencia que han sido pilar en el desarrollo de esta investigación.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	8
AGRADECIMIENTOS .....	9
ÍNDICE DE TABLAS .....	11
ÍNDICE DE FIGURAS .....	12
RESUMEN .....	13
ABSTRACT .....	14
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO .....	5
1.1. Antecedentes .....	5
1.2. Bases teóricas .....	6
1.3. Bases conceptuales .....	10
CAPÍTULO II. MÉTODOS Y MATERIALES .....	11
2.1. Tipo y diseño de investigación .....	11
2.2. Población, muestra. ....	11
2.3. Técnicas, instrumentos, equipos y materiales .....	12
2.4. Procedimiento .....	13
CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN. ....	14
3.1. RESULTADOS .....	14
3.2. DISCUSIÓN .....	20
CAPITULO IV. CONCLUSIONES .....	25
CAPITULO V: RECOMENDACIONES .....	26
REFERENCIAS. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ANEXOS .....	30

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Caracterización de la muestra .....	12
Tabla 2. Análisis situacional del talento humano a través del FODA .....	14
Tabla 3. Plan de gestión del talento humano para mejorar la satisfacción laboral en docentes de una institución educativa pública de Olmos. ....	18
Tabla 4. Pre y post test del análisis de la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en una institución educativa de Olmos.....	20

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis descriptivo de la gestión del talento humano en la institución educativa .....	15
Figura 2. Análisis descriptivo de la satisfacción laboral docente y sus dimensiones en la institución educativa .....	16
Figura 3. Propuesta del plan de gestión del talento humano para mejorar la satisfacción laboral en docentes de una institución educativa pública de Olmos.....	17

## **RESUMEN**

La práctica de la gestión del talento humano ha implicado un esfuerzo crucial en las instituciones educativas; por lo que, una deficiencia en la administración de los RR. HH, impactaría negativamente en la satisfacción laboral. A partir de ello, en esta investigación se planteo como objetivo general diseñar un plan de gestión del talento humano para fortalecer la satisfacción en docentes de una institución educativa pública del distrito de Olmos.

La investigación fue de tipo mixta, y se desarrolló bajo un diseño descriptivo – propositivo. La población se conformó por 30 docentes de una I.E. del centro poblado de Insculas, distrito de Olmos. Para la recolección se utilizó el FODA e instrumentos de evaluación: cuestionario de gestión del talento humano y el cuestionario de satisfacción laboral docente.

Entre los resultados principales, el análisis situacional y descriptivo (pre-test) se identificó una deficiencia en los niveles de gestión del talento humano y la satisfacción laboral docente; por lo que, se diseñó un plan de gestión del talento humano basado en los procesos de selección, capacitación y desarrollo, en donde se incluye actividades que surgen de factores externos e internos; generando una mejora en los indicadores de la satisfacción laboral docente.

Palabras clave: gestión del talento humano, satisfacción laboral, plan de acción, docentes.

## **ABSTRACT**

The practice of human talent management has required a crucial effort in educational institutions; therefore, a deficiency in HR administration would negatively impact job satisfaction. Based on this, the general objective of this research was to design a human talent management plan to strengthen teacher satisfaction at a public educational institution in the Olmos district.

The research was of a mixed nature and developed under a descriptive-propositional design. The sample consisted of 30 teachers from an elementary school in the town of Insculas, Olmos district. The SWOT analysis and assessment instruments were used to collect data: the human talent management questionnaire and the teacher job satisfaction questionnaire. Among the main results, the situational and descriptive analysis (pre-test) identified a deficiency in the levels of human talent management and teacher job satisfaction. Therefore, a human talent management plan was designed based on selection, training, and development processes, which included activities arising from external and internal factors, generating an improvement in indicators of teacher job satisfaction.

**Keywords:** human talent management, job satisfaction, action plan, teachers.

## INTRODUCCIÓN

Los docentes en cualquier sistema educativo son percibidos como los principales pilares de la educación; ya que, sin su presencia y esfuerzos continuos, los estudiantes no encontrarán más que fracaso; por lo que, dado el papel destacado de los docentes en los entornos educativos, parece fundamental cuán profundamente satisfechos están con su profesión (Glaveli et al., 2023). Bajo ese contexto, Torres (2019) señala que, niveles más altos de satisfacción laboral de los profesores pueden traducirse en un ambiente favorable en el aula y en la escuela, lo que fomentaría adecuadas relaciones entre docentes y estudiantes, así como también mejores relaciones laborales cooperativas, que conducirán a un desempeño organizacional altamente efectivo.

De hecho, la naturaleza del trabajo docente moderno ha ido cambiando a medida que aparecen nuevos enfoques de gestión de la calidad en el sector público y privado que, entre otros aspectos, requiere una intensa interacción con los padres; por lo que las relaciones entre los profesores y directivos de las instituciones educativas están erosionando (Toropova et al., 2021).

A todo esto, durante la pandemia de COVID-19, el proceso de formación académica se trasladó y adaptó ferozmente a un formato de enseñanza y aprendizaje en línea, lo que supuso un gran desafío, en términos de tiempo, esfuerzo y recursos psicológicos, para todos los participantes; lo que provocó cambios en el papel profesional, de los docentes y directores, y nuevos requisitos para la alfabetización digital, mayor carga de trabajo; lo que disminuyó su satisfacción laboral (Li & Yu, 2022). En este contexto, la gestión eficaz del talento dentro de las instituciones educativas se ha convertido en un factor crítico para garantizar la prestación de una educación de alta calidad y fomentar un entorno propicio para la mejora continua; por lo que, Majad et al., (2016) considera que la gestión del talento en la

educación abarca un conjunto integral de prácticas diseñadas para atraer, desarrollar y retener educadores, administradores y personal de apoyo capacitados.

Bajo este panorama, es relevante considerar la brecha de satisfacción laboral en los contextos urbano-rural en los últimos tiempos, pues se ha hecho evidente que los docentes que laboran en zonas rurales, dadas las limitaciones en las condiciones laborales que este contexto representa, no pueden desarrollar altos estándares de satisfacción frente al rol que desempeñan en aulas; por lo que, los docentes de las zonas rurales pueden experimentar desafíos y oportunidades que difieren de los entornos urbanos; siendo así que, en un estudio realizado en Perú, se demostró que hay grandes disimilitudes en los niveles de satisfacción laboral entre los maestros que trabajan en entornos urbanos y rurales, apreciándose que solo el 3% de los docentes en escuelas rurales se encontraban satisfechos con su trabajo; denotándose una diferencia abismal con los estándares de satisfacción que presentaron los docentes en ambientes urbanos, siendo estos más positivos (Guevara, 2017).

Bajo esa línea, en el contexto local, se ha observado que los docentes que laboran en una institución educativa de una comunidad rural de Olmos, afrontan ciertas dificultades y retos debido a condiciones desfavorables a nivel laboral, financiero, geográfico, familiar y emocional; lo que ha conllevado a que no se sientan a gusto o conformes con la labor que realizan en la IE. Esta situación que experimentan día a día los docentes, anida una problemática latente en la comunidad educativa de este sector, que incluso influye en cómo se involucran con la institución educativa; puesto que, se ha hecho evidente un índice de ausentismo docente, poco compromiso y motivación con las actividades académicas; incluso los docentes manifiestan estar sobrecargados con trabajo educativo y administrativo; y, en ocasiones, obligados a enseñar materias o realizar actividades que van más allá de su experiencia; y, además, carecen de la oportunidad de obtener ingresos adicionales, lo que también puede obstaculizar menudo el nivel de satisfacción percibido.

En ese sentido, es importante considerar que, en la institución educativa no existe un plan de contención o de intervención a nivel de la gestión directiva para afrontar esta problemática en el personal docente. A partir del panorama descrito, se evidencia que la satisfacción laboral de los docentes rurales está complejamente entrelazada con una amplia gama de factores; por lo que; resulta relevante que se incluyan políticas en el sector educativo que reconozcan intervenciones explícitas en el entorno laboral y cambios en las medidas de gestión del talento humano que los líderes de las instituciones educativas puedan establecerse para mejorar la satisfacción laboral en el personal docente.

Teniendo en cuenta la problemática descrita anteriormente, se plantea la siguiente interrogante ¿Cuál es plan de gestión del talento humano para mejorar la satisfacción laboral en docentes de una institución educativa pública de Olmos?

En ese sentido, la relevancia de esta investigación reside en el aspecto teórico y práctico. En el nivel teórico, los descubrimientos empíricos aportaron al entendimiento claro de la naturaleza y el propósito de la gestión del talento humano orientados al fomento de la satisfacción laboral en los docentes, contribuyendo al vacío del conocimiento en torno a esta problemática. En términos prácticos, el aporte de este estudio se enfocó en el diseño de acciones participativas requeridas para redirigir la gestión del talento humano en directivos institucionales hacia una mejora en los niveles de satisfacción laboral docente; y que, por ende, genere un mayor desempeño en ellos y beneficie en la calidad de educación de los estudiantes. Así, es posible que estos hallazgos se expandan a otras instituciones educativas similares en la región de Lambayeque y en otras zonas del país.

Al respecto, esta investigación se ha estructurado en diversos apartados, siendo que se inicia con la introducción que contiene la realidad problemática, pregunta problema, justificación y objetivos de estudio. Luego, se presenta el primer capítulo que consiste en el diseño teórico, que incluye los diversos estudios previos y enfoques teóricos en los que se

sustentara nuestro estudio. En el segundo capítulo: métodos y materiales, se consideran los aspectos mas relevantes en torno a la metodología de la investigación, como el diseño, población y muestra, instrumentos y procedimientos. En el tercer capítulo: resultados y discusión, se presentan los hallazgos orientados a los objetivos propuestos, y su contrastación con antecedentes y teorías. El cuarto capítulo: conclusiones, se detallan los aspectos mas significativos obtenidos en la investigación. Y finalmente, en el último capítulo: conclusión, se sugieren diversas acciones para mejorar u optimizar los resultados obtenidos.

Siguiendo esa línea, se propuso como objetivo general diseñar un plan de gestión del talento humano para fortalecer la satisfacción en docentes de una institución educativa pública del distrito de Olmos. Y de forma específica, se plantearon los siguientes objetivos.

- Establecer el FODA de la institución educativa pública del distrito de Olmos.
- Identificar los niveles de gestión del talento humano percibido por los docentes de una I.E. de Olmos.
- Reconocer los niveles de satisfacción laboral docentes de una I.E de Olmos.
- Verificar el impacto del plan de gestión del talento humano en los niveles de satisfacción en docentes de una institución educativa pública del distrito de Olmos.

## CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes

En el contexto internacional, en Ecuador, Arroyo y Mosquera (2023) desarrollaron un estudio a fin de analizar la satisfacción laboral, en 74 docentes del nivel secundario. A partir de los resultados, se descubrió que el 80% de los maestros estaban muy satisfechos con su trabajo, y se consideró que los sistemas de reconocimiento son los factores externos que mejoran la satisfacción laboral de los mismos. No obstante, las actividades extra-curriculares fueron percibidos como elementos negativos para el desarrollo de su profesión.

Por otro lado, en Colombia, Suarez (2022), en su investigación, propuso el diseño y planificación de un plan estratégico para fortalecer los estándares de bienestar, creando prácticas que mejoren el desempeño y la satisfacción de los profesores de una escuela del nivel secundario. A partir del análisis situacional, se lograron identificar las debilidades y fortalezas de la IE, que sirvió para elaborar un plan de acción orientado a establecer reuniones periódicas con directivos y coordinadores de área; así como también la promoción de capacitación a los docentes; así también, de espacios de recreo e integración docente.

En el contexto nacional, Gargate (2023) desarrolló una investigación a fin de analizar la gestión del talento humano y su implicancia en la satisfacción laboral, en una muestra de 86 docentes, encontrándose que el 49% de los maestros percibieron un nivel regular de gestión del talento humano, seguido de un 22% con un nivel deficiente; y el 66% evidenciaba un nivel regular de satisfacción laboral.

Bendezú (2020) realizó una pesquisa a fin de determinar el grado de correlación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en una muestra de 18 docentes de una I.E.P de la ciudad de Lima; denotando una vinculación significativa y directa entre ambas variables ( $Rho=0.892$ ;  $p<0.05$ ); lo que demostrarían que, a medida que se desarrollen estrategias y políticas para gestionar el recurso docente, los docentes se sentirán más

satisfechos con su trabajo. Del mismo modo, Ramos (2022) buscó analizar como la gestión del talento humano se relaciona con la satisfacción laboral docente, en 60 docentes de una I.E pública. Entre los resultados, se logró identificar que ambas variables están moderadamente relacionadas ( $Rho=0.510$ ;  $p<0.05$ ); lo que demostraría que la gestión del talento humano impactaría de forma positiva en el nivel de satisfacción que los docentes experimenten frente a su trabajo.

En el ámbito local, Velázquez (2021) propuso diseñar un plan de engagement para contribuir en la mejora de la satisfacción laboral docente en una I.E. de Lambayeque, bajo una muestra de 54 docentes. Teniendo en cuenta el análisis situacional de la IE, propuso la elaboración de talleres de intervención personal con la finalidad de mejorar el dialogo entre docentes a través de la transmisión de sus experiencias profesionales y personales.

## **1.2. Bases teóricas**

### **Gestión del talento humano**

#### ***Definición***

La gestión del talento se refiere a los procesos que una organización ofrece estratégicamente a disposición de un determinado grupo de individuos que se considera que tienen talento (Serrat, 2017). Así también, Velastegui et al., (2024) señala que la gestión del talento consiste en gestionar la demanda, la oferta y el flujo de talento en toda la organización a través del motor de capital humano en función de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Del mismo modo, se considera como la forma en que los empleadores reclutan y desarrollan una fuerza laboral lo más productiva posible y con mayor probabilidad de permanencia en la organización, implementado estratégicamente acciones para mejorar el rendimiento general de la empresa y garantizar su competitividad (Zayas, 2020).

Los expertos en administración de recursos humanos (RR.HH.) sostienen que la gestión del talento, entendida como el procedimiento mediante el cual las organizaciones

cubren sus requerimientos de personal en cargos estratégicos, (Cappelli & Keller, 2014), es uno de los desafíos más significativos que las organizaciones tendrán que enfrentar en el siglo XXI. En este contexto, la gestión del talento abarca todas las maneras en que las empresas incorporan a sus trabajadores, los mantienen satisfechos y productivos, y los asisten en el desarrollo de sus competencias en el tiempo (García & Pacheco, 2023).

### ***Teoría de la gestión del talento humano***

Respecto a la teoría de la gestión del talento, Al Aris (2014) señalan que parte de la atención inicial se enfocó en atraer y seleccionar el talento más capaz para puestos de alta dirección, evaluando también indicadores de desempeño de éxito gerencial a pesar de esto, a medida que la industria de recursos humanos maduró, surgió un enfoque de gestión del talento basado en el desempeño, lo que sugiere que el talento interno debería ser más valorado por las organizaciones.

Para que la gestión del talento sea exitosa y permita el éxito organizacional, se debe considerar la naturaleza compleja de las carreras profesionales en la operacionalización de la gestión del talento; por lo que, en particular, es fundamental en el cambiante mundo del trabajo pasar de entender la gestión del talento como un proceso organizacional gradual y lineal a alinear las prácticas de gestión del talento con la naturaleza cambiante de las carreras profesionales (Mensah, 2019).

### ***Elementos de la gestión del talento humano***

Al respecto, Jara et al., (2021) señala que, las funciones típicas de la gestión del talento humano, incluyen la selección, la capacitación y el desarrollo del personal, como elementos significativos para lograr óptimos estándares de satisfacción y desempeño laboral. En ese sentido, la selección de personal se considera un elemento representativo de la gestión de recursos humanos para crear y mantener organizaciones eficaces; por lo que se

conceptualiza como el proceso de seleccionar a los mejores empleados para trabajos específicos, por lo que, su objetivo principal es identificar las características personales que se relacionan con el desempeño en los puestos de trabajo (Jara et al., 2021).

Por otro lado, se considera que para que el personal esté satisfecho con su trabajo y se desempeñe de manera eficiente, debe ser compatible con el trabajo que desempeña, por lo que la capacitación del personal es definida como el proceso de formación en conocimientos y habilidades del personal que se ajuste a las necesidades de una organización; convirtiéndose en un aspecto vital del desarrollo profesional, cuyo objetivo es mejorar las capacidades, la productividad y el desempeño de un empleado (Jara et al., 2021).

Así también, dentro de la gestión del talento humano, el desarrollo personal se concibe como el resultado de un proceso de aprendizaje intencional y sistemático; puesto se base en la acción de incrementar la autoconciencia, adquirir nuevas habilidades y buscar activamente la mejora continua; por lo que, se diferencia del crecimiento personal dado que el crecimiento es la meta y el desarrollo personal es el proceso para alcanzar esa meta (Jara et al., 2021).

## **Satisfacción laboral docente**

### ***Definición***

La satisfacción laboral es una variable de la psicología administrativa que tiene muchas implicaciones importantes y de gran alcance para la escuela, el docente individual, los estudiantes, la profesión docente y la sociedad (Glaveli et al., 2023). La satisfacción laboral se refiere a una sensación de realización, gratificación y satisfacción resultante de participar en una ocupación; más específicamente, se refiere al grado en el que una persona siente que sus necesidades relacionadas con el trabajo están siendo satisfechas (Locke, 1969).

En consecuencia, la satisfacción laboral docente hace mención a la relación afectiva de un docente con su rol docente y es una función de la relación percibida entre lo que uno quiere de la enseñanza y lo que percibe que le ofrece a un docente (Zembylas & Papanastasiou, 2004). Según Lopes y Oliviera (2020), la satisfacción laboral de los maestros es un determinante de la efectividad no solo del propio maestro, sino también de los estudiantes, el entorno escolar y el sistema educativo en general.

### ***Determinantes de la satisfacción laboral***

Cincera et al. (2019) informaron dos determinantes focales de la satisfacción laboral entre los docentes, a saber, el aprendizaje basado en la investigación y la participación en comunidades de aprendizaje. Desde la misma perspectiva, Plopeanu et al. (2021) sugieren que se compone de características y comportamiento de la personalidad, valores intrínsecos y extrínsecos, situación laboral, satisfacción con la vida e influencia social, lo que hace que sea cada vez más difícil estudiar porque los profesores interactúan entre sí y se adaptan a diversas condiciones laborales. y desarrollarse en sus carreras a través de programas de desarrollo.

En este contexto, es importante distinguir entre dos dimensiones de los factores que conforman la satisfacción laboral: las dimensiones extrínsecas e intrínsecas. Los factores intrínsecos de la satisfacción laboral se refieren al logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el avance, el crecimiento y el trabajo mismo. Los factores extrínsecos se refieren a la supervisión, las condiciones laborales, los compañeros de trabajo, las políticas salariales, los procedimientos, el estatus y la vida personal (Gonzales, 2001).

### ***Teoría de la satisfacción laboral***

Una teoría bien conocida que aclara la satisfacción de los empleados es la teoría de los dos factores de Herzberg et al. (1959), donde definió dos conjuntos diferentes de

necesidades que contribuyen a la satisfacción de los empleados: factores de higiene y factores de motivación. Los factores de higiene cubren necesidades básicas que no están directamente relacionadas con el contenido de un puesto de trabajo, sino que representan el entorno del mismo, como la retribución por el trabajo de un empleado, la cultura de la empresa o la comunicación interpersonal. Por el contrario, los factores de motivación se relacionan con las necesidades de autorrealización de los empleados, centrándose, por ejemplo, en las responsabilidades, los logros y el contenido real del trabajo en sí.

### **1.3. Bases conceptuales**

#### **Gestión del talento humano**

La gestión del talento se caracteriza como el procedimiento estratégico y estructurado de alinear el talento apropiado y apoyarlo en su crecimiento hasta llegar a sus habilidades idóneas, considerando las metas de la organización (Serrat, 2017). El proceso implica identificar las carencias de talento y las vacantes, buscar e integrar a los candidatos idóneos, impulsar su desarrollo dentro del sistema y desarrollar las habilidades necesarias, capacitarlos para obtener experiencia con visión de futuro, y captarlos, retenerlos y motivarlos eficazmente para alcanzar los objetivos empresariales a largo plazo (Cappelli & Keller, 2014).

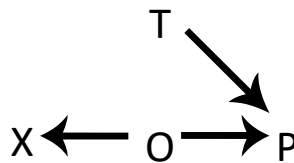
#### **Satisfacción laboral docente**

La satisfacción laboral docente (TJS) se refiere a la satisfacción de los maestros con su trabajo actual, que puede dividirse en satisfacción interna y satisfacción externa (Wang, 2019). Asimismo, Locke et al., (1973), lo definieron como el estado emocional positivo que resulta de la evaluación que el docente realiza de su trabajo o de las experiencias laborales; es decir, es la relación entre lo que un maestro quiere de la profesión y lo que el maestro percibe como dar o implicar, lo que resulta en un producto que surge de respuestas actitudinales y afectivas.

## CAPÍTULO II. MÉTODOS Y MATERIALES

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

Esta investigación es de tipo mixta, dado que se aplicó una metodología que combina investigación cuantitativa y cualitativa. Asimismo, se desarrolló bajo un diseño descriptivo – propositivo; puesto que, se realizó un diagnóstico de la situación problemática, a fin plantear una alternativa de solución a dicho fenómeno (Bernal, 2010). En ese sentido, el diseño de la investigación se representó de la siguiente manera:



Donde:

X = Realidad problemática

O = Observación

T = Fundamento teórico

P = Propuesta de solución

### 2.2. Población, muestra.

La población es considerada un grupo de individuos o elementos que presentan similitudes en sus características (Bernal, 2010); por lo que, en este estudio, la población se conformó por 30 docentes, varones y mujeres, contratados y nombrados, que laboran en el nivel primario y secundario de una I.E. del centro poblado de Insculas, distrito de Olmos, departamento de Lambayeque.

Dado que, el tamaño de la población es pequeña y accesible, se ha considerado un muestreo censal que incluye a todos los integrantes de la población en esta investigación. Al respecto, se consideró como criterios de inclusión, aquellos docentes que brinden su

consentimiento para formar parte del estudio; y aquellos docentes que cuentan con una asistencia regular en el cumplimiento de sus labores.

**Tabla 1.**

*Caracterización de la muestra*

	N	%
<b><i>Sexo</i></b>		
Femenino	18	60%
Masculino	12	40%
<b><i>Nivel educativo</i></b>		
Primaria	11	37%
Secundaria	19	63%
<b><i>Condición de trabajo</i></b>		
Nombrados	15	50%
Contratados	15	50%
Total	30	100%

### **2.3. Técnicas, instrumentos, equipos y materiales**

Para la recopilación de datos, se hizo uso de la técnica de la observación y encuesta. A partir de la primera técnica, se observó atentamente el fenómeno y se registró con el propósito de poder analizar posteriormente la problemática y elaborar el FODA institucional. A través de la técnica de la encuesta, se recolectó datos representativos y cuantitativos sobre las variables de estudio mediante la aplicación de instrumentos o cuestionarios.

Al respecto, se utilizó el cuestionario de gestión del talento humano de Escobar (2019), conformado por 30 ítems. La escala de respuestas son de tipo Likert cuyas alternativas se puntúan de 1 a 5; considerando que puntajes menores a 75 representan un nivel bajo, entre 76 y 115 un nivel medio y mayor a 116 un nivel alto. Así también, se empleó el cuestionario de satisfacción laboral de Palma (2004), constituido por 28 ítems. Cuenta con una escala Likert, cuyas puntuaciones de las alternativas de respuesta oscilan entre 1 a 5;

estableciéndose que, una valoración menor a 70 representa un nivel bajo, entre 71 a 120 un nivel medio, y mayor a 121 un nivel alto.

#### **2.4. Procedimiento**

En ese sentido, en este estudio se realizó una evaluación de la problemática, a través del FODA institucional y evaluaciones a docentes; que permitieron recoger una visión de las fortalezas y debilidades de la I.E.; así como también, se aplicaron los instrumentos de evaluación (Pre-test). Luego, a partir de los resultados obtenidos, se diseñó una propuesta de un plan de gestión de talento humano a fin de contribuir con la satisfacción laboral docentes en una institución educativa.

Finalmente, se ejecutó progresivamente el plan de gestión de talento humano en la institución educativa. Seguidamente, se aplicaron los instrumentos de evaluación (Post-Test) para identificar el impacto del plan aplicado

## CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

### 3.1. RESULTADOS.

A partir de la recolección de información se logró identificar varios aspectos FODA de la condición de la gestión del talento humano de la institución educativa a fin de formular una estrategia organizacional para lograr los objetivos de manera eficaz. En la tabla 2, se observan aspectos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con el desarrollo de la gestión del talento humano percibido por la plana docente, resaltando las condiciones desfavorables a nivel laboral, financiero, geográfico, familiar y emocional que influyen en la satisfacción laboral de los docentes.

**Tabla 2.**

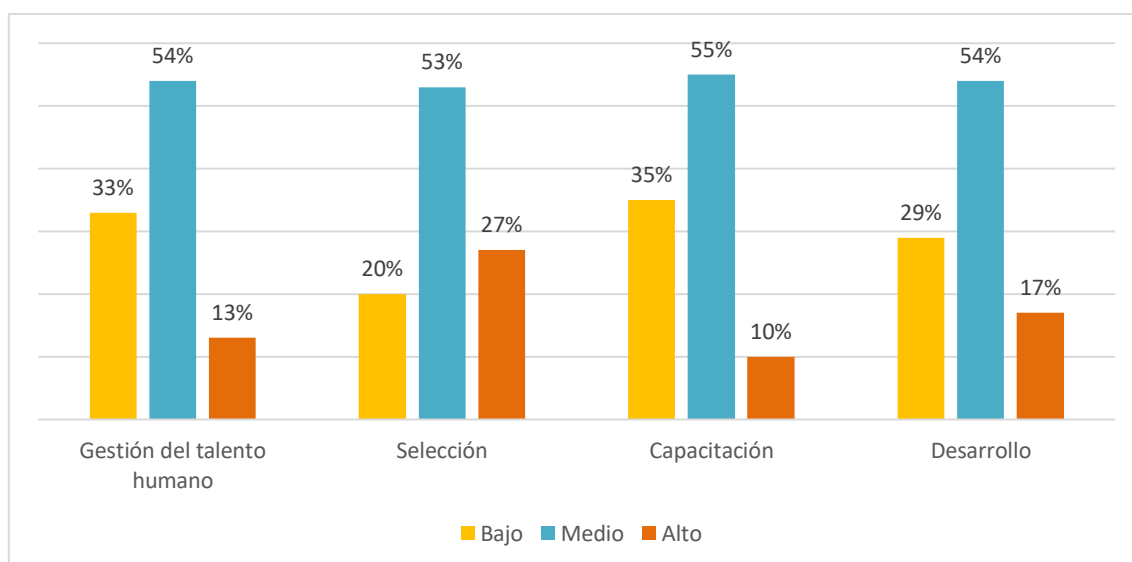
*Análisis situacional del talento humano a través del FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- La existencia de una clara estructura organizacional.</li><li>- El personal docente y administrativo se identifica significativamente con la institución educativa.</li><li>- Interés de la directiva para la implementación de un plan de gestión del talento humano en la institución educativa.</li><li>- Personal docente con una trayectoria sólida y con predisposición a compartir sus conocimientos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La IE no cuenta con un plan de gestión del talento humano.</li><li>- No se ha realizado el análisis de las necesidades de formación y/o capacitación docente</li><li>- La baja motivación de los docentes</li><li>- Instalaciones e infraestructura inadecuada para apoyar el desarrollo docente y estudiantil.</li><li>- Patrones de desarrollo profesional poco claros.</li><li>- Presupuesto limitado para actividades de desarrollo de recursos humanos en la institución educativa.</li><li>- Algunos administrativos no cumplen con sus funciones</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- La apertura de oportunidades de cooperación con instituciones para la formación continua de la plana docente.</li><li>- Mejora en la calidad de las relaciones interpersonales entre docentes y personal administrativo.</li><li>- Mejora en el feedback de la directora hacia el personal docente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La institución educativa se ubica en una zona rural con servicios básicos limitados.</li><li>- Debido a la distancia geográfica, los docentes se encuentran alejados de sus familias.</li></ul>

Por otro lado, las evaluaciones de las variables de estudios brindaron un panorama cuantitativo de la problemática propuesta. En la figura 1, se aprecia que el 54% de los docentes percibieron un nivel medio en torno a la gestión del talento humano en la institución educativa en donde laboran; lo que representa que la mayoría de los docentes consideran que la gestión no alcanza estándares elevados de calidad; lo que implica que acciones de desarrollo y retención garantizan moderadamente que los docentes laboren en un lugar adecuado para cumplir los objetivos de la institución. Asimismo, a partir de este análisis, se aprecia que el 35% de los docentes considera que la institución educativa no proporciona oportunidades de formación profesional, seguido de un 29% que señala un bajo de nivel gestión para el desarrollo profesional y laboral de los docentes dentro de la institución educativa. No obstante, es importante señalar que los porcentajes mas significativos de los componentes de la gestión del talento humano se ubican en el nivel moderado; lo que permite inferir que existen aun algunas deficiencias en las estrategias para lograr óptimos resultados.

**Figura 1.**

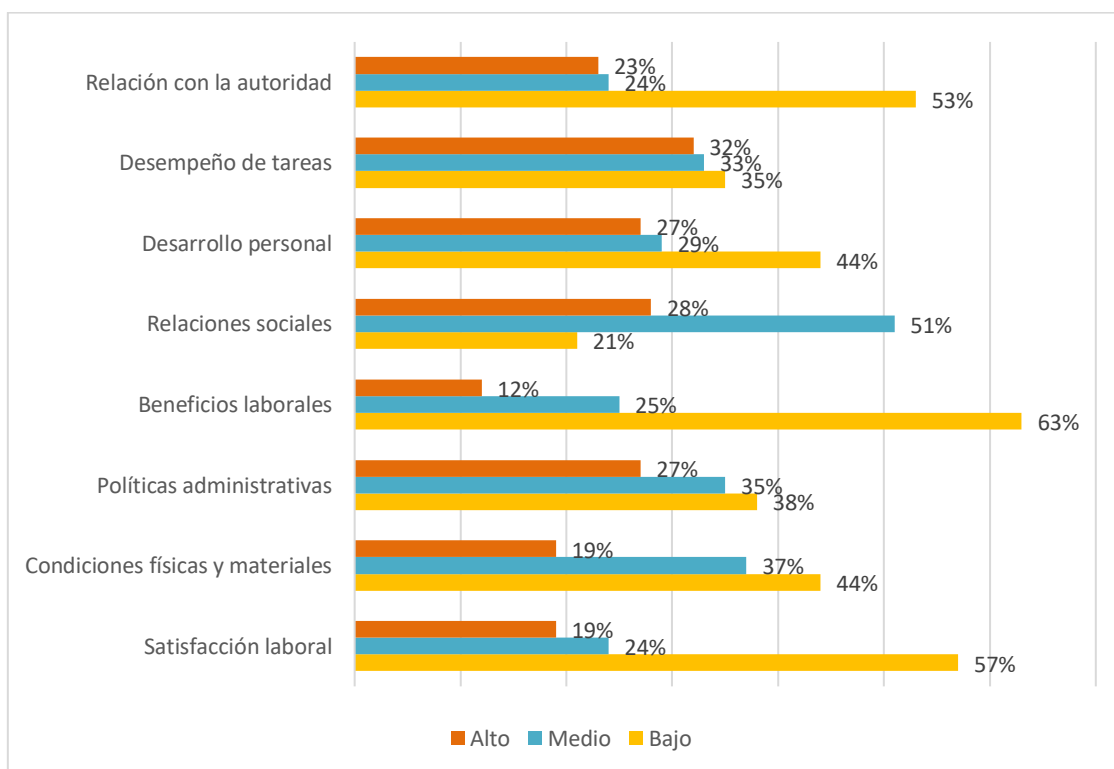
*Análisis descriptivo de la gestión del talento humano en la institución educativa*



Así también, en la figura 2, se presenta los resultados del análisis de la satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa, encontrándose que el 57% de los docentes no se sienten satisfecho con sus actividades y la institución en donde laboran, seguido de un 24% que presento niveles medios de satisfacción laboral y el 19% un nivel alto; destacándose una inconformidad con los beneficios laboral (63%), en la relación con la autoridad institucional (53%); así como también, insatisfacción por las condiciones físicas de la institución educativa (44%) y las oportunidades de desarrollo personal de los docentes (44%).

**Figura 2.**

*Análisis descriptivo de la satisfacción laboral docente y sus dimensiones en la institución educativa*



**Figura 3.**

*Propuesta del plan de gestión del talento humano para mejorar la satisfacción laboral en docentes de una institución educativa pública de Olmos*



En la tabla 3, se presentan las propuestas de acciones de mejora en la gestión del talento humano en la institución educativa, con el propósito de incrementar la satisfacción laboral docente; teniendo en cuenta las necesidades y problemáticas identificadas en los procesos de selección, capacitación y desarrollo; por lo que, se plantearon la implementación de actividades centradas en la adecuación de los perfiles de puesto, talleres de formación y actividades para el reconocimiento e integración docente.

**Tabla 3.**

*Plan de gestión del talento humano para mejorar la satisfacción laboral en docentes de una institución educativa pública de Olmos.*

Proceso	Actividades	Indicadores	Responsable	Temporalización	
				Noviembre	Diciembre
Selección	Actualizar los perfiles de puesto de los docentes.	Elaborar un manual de funciones y puestos de trabajo de los docentes.	Directora	X	
	Difusión de los perfiles de puesto.	Entregar a los docentes el manual de funciones y promover su revisión y cumplimiento.	Directora	X	
Capacitación	Talleres en habilidades socioemocionales.	Elaboración y ejecución de talleres centrados en la asertividad, empatía y resolución de conflictos para docentes.	Psicóloga	X	X
	Taller de liderazgo	Elaboración y ejecución del taller de liderazgo transformacional para directivos y docentes.	Psicóloga	X	

Proceso	Actividades	Indicadores	Responsable	Temporalización	
				Noviembre	Diciembre
Capacitación	Taller en comunicación efectiva.	Elaboración y ejecución del taller de comunicación organizacional para mejorar las relaciones entre directivo y docentes.	Psicóloga	X	
	Plan de incentivos y reconocimiento docente	Entrega de incentivos no monetarios (Resolución de felicitación) orientados a la excelencia en la enseñanza a docentes durante una ceremonia pública (Bimestral)	Directora Comité evaluador		X
		Actividades culturales y artísticas según calendario académico.	Directora Comité docente	X	X
Desarrollo	Actividades de integración	Reuniones periódicas de trabajo colegiado.	Directora	X	X
		Actividades deportivas y recreación para docentes y comunidad educativa.	Prof. Educación física	X	X
		Implementación de un ambiente (aula) para la reflexión docente, a fin de proporcionar un lugar para organizar y planificar actividades.	Directora	X	

En la tabla 4, se observa el resultado del análisis comparativo entre el pre-test y post-test de la gestión del talento humano y la satisfacción laboral docente percibida por docentes en una institución educativa de Olmos, observándose que antes de la implementación del plan de acción, los niveles de gestión del talento humano y la satisfacción laboral en la plana docente, en la mayoría, oscilaba entre los niveles moderados a bajos; lo que denotaba una problemática latente en esta población. Sin embargo, luego de la ejecución del plan de acción se visualiza una mejora en los niveles de ambas variables; puesto que, se evidenció que el 40% de los docentes percibió un nivel alto de gestión del talento humano; así como el 40% y 33% presentaron niveles altos y moderados de satisfacción laboral, respectivamente.

**Tabla 4.**

*Pre y post test del análisis de la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en una institución educativa de Olmos.*

Niveles	Pre-test				Post-test			
	Gestión del talento humano		Satisfacción laboral		Gestión del talento humano		Satisfacción laboral	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Alto	4	13%	6	19%	12	40%	12	40%
Medio	16	54%	7	24%	12	40%	10	33%
Bajo	10	33%	17	57%	6	20%	8	27%
Total	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%

### 3.2. DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados de la Investigación, respecto al primer objetivo, las respuestas a las principales oportunidades y desafíos se clasificaron en un análisis FODA y se utilizaron para formar el base de nuestra discusión. Las fortalezas recurrentes incluyeron el compromiso e interés de docentes y directiva para la mejora de la gestión del talento humano. Se identificaron limitaciones como la falta de un plan de gestión del talento

humano, así como infraestructura precaria y ninguna ruta de desarrollo profesional como debilidades. Las oportunidades identificadas incluyeron colaboración con organizaciones para la formación continua docente, así como, así como con la oportunidad de mejorar las relaciones interpersonales. La ubicación geográfica de la institución educativa y el distanciamiento hacia los hogares de los docentes fueron consideradas amenazas.

En ese sentido, al realizar un análisis FODA de RR. HH., centrado en las prácticas de gestión de talento, ha permitido a la institución educativa evaluar exhaustivamente sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas actuales en la crucial función de atraer y retener al mejor talento; puesto que, con el cambiante panorama laboral docente y la constante competencia por las habilidades, evaluar y mejorar continuamente las estrategias de talento es fundamental para el éxito organizacional y para la satisfacción laboral docente (Antoniadou & Kanellopoulou, 2024). Estos resultados guardan cierta similitud con lo identificado por Suarez (2022), en su investigación; puesto que, a partir del análisis situacional, se lograron identificar las debilidades y fortalezas de la IE, en donde se identificaron debilidades en torno a la satisfacción docente, y la falta de capacitación e integración institucional; lo que permitió crear prácticas que mejoren el desempeño y la satisfacción de los profesores de una escuela del nivel secundario.

Bajo esa línea, se estableció que este análisis ha orientado la planificación y la toma de decisiones institucionales al alinear las fortalezas de los docentes con las trayectorias profesionales adecuadas y la predisposición directiva para la mejora de la práctica de gestión, guiándolos para abordar las debilidades mediante la ruta de desarrollo profesional e incentivos labores; por lo que, se constituye que el análisis FODA optimiza el desarrollo personal y mejora las estrategias de acción al guiar a los directivos en el diseño de planes de acción para mejorar satisfacción laboral.

Siguiendo con los hallazgos de la investigación, en relación al segundo objetivo se estableció que la gestión del talento humano en un 54% resultó ser moderada y en un 33% bajo, lo que puso de manifiesto las circunstancias detectadas al comienzo de la investigación con el análisis FODA, en los procesos de selección, capacitación y desarrollo. Estas deficiencias son evidentes en otra organización educativa donde también se llevó a cabo una investigación similar como la de Gargate (2023) quien reportó que la mayoría de los docentes percibieron niveles regulares y deficientes en la gestión del talento humano.

Frente a este panorama, es importante considerar la calidad y estructura de los recursos docentes determinan directamente la calidad educativa y la eficiencia de la gestión escolar de la institución educativa; por lo que una ineficiente gestión del talento humano impactaría negativamente en el desarrollo profesional de los docentes; y por ende en su satisfacción laboral; ya que según García y Pacheco (2023) la gestión del talento estimulaba el desarrollo docente mediante la expresión de una visión inspiradora, incitando a los docentes a cuestionar el statu quo y permitiendo el desarrollo y crecimiento individual, alineado a las necesidades y deseos de los docentes con los intereses de la organización.

Por otro lado, siguiendo con el análisis de las variables de estudio, se identificó que el 57% de los docentes que laboran en la institución educativa presentaron niveles bajos de satisfacción laboral, lo que implicaría que los maestros sienten que sus necesidades relacionadas con el trabajo que desempeñan no están siendo satisfechas, siendo los beneficios labores y las relaciones con la autoridad los aspectos que presentan una mayor incidencia de satisfacción. Sin embargo, es importante señalar que estos resultados discrepan con lo reportado por otras investigaciones como las de Arroyo y Mosquera (2023) quienes encontraron que la mayoría de los maestros estaban muy satisfechos con su trabajo, considerando que los sistemas de reconocimiento eran los factores externos que mejoran la satisfacción laboral de los mismos.

Ante estos resultados, debemos considerar que las diferencias existentes entre los hallazgos de la satisfacción laboral docente se puedan explicar bajo la presencia de diversos factores a nivel individual, escolar, laboral y otros; puesto que, los factores influyentes a nivel individual se pueden agrupar en factores objetivos que incluyen los antecedentes educativos de los docentes, los años de enseñanza (experiencia), el género, el título profesional, los ingresos mensuales y la carga de trabajo, las asignaturas impartidas, etc.; y los factores subjetivos incluyen la preferencia ocupacional y el compromiso con el trabajo; que de acuerdo al contexto pueden existir variaciones en la presencia de estos factores (Hoque et al., 2023).

Teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos, se evidenció limitaciones en tornos a los procesos de gestión del talento humano que estarían influyendo en los niveles de satisfacción laboral docente; puesto que, los factores intrínsecos y extrínsecos estarían jugando un rol de impacto en esta problemática. A partir de ello, se desarrolla un plan de gestión del talento humano para mejorar la satisfacción laboral docente basado en la teoría de la gestión del talento de Al Aris (2014) y la teoría de los dos factores de Herzberg et al. (1959). Estas teorías respaldaron la implementación de procesos de gestión del talento humano: selección, desarrollo y capacitación, que incluyen un conjunto actividades para fomentar de manera integral el desarrollo de los factores intrínsecas y extrínsecas; centrado en la actualización de los perfiles de puesto, planes de capacitación docente, incentivos y reconocimientos; así como actividades de comunicación e integración.

Asimismo, se han evidenciado similitudes con algunas investigaciones como la de Suarez (2022), quien, en su investigación, propuso el diseño y planificación de un plan estratégico para fortalecer los estándares de satisfacción docente, mediante un plan de acción orientado a establecer reuniones periódicas con directivos y coordinadores de área; así como también la promoción de capacitación a los docentes; así también, de espacios de recreo e

integración docente. Asimismo, Velázquez (2021) diseñó un plan de engagement para contribuir en la mejora de la satisfacción laboral docente en una I.E. de Lambayeque, bajo la elaboración de talleres de intervención personal con la finalidad de mejorar el dialogo entre docentes a través de la transmisión de sus experiencias profesionales y personales.

Finalmente, la ejecución del plan de acción durante el periodo noviembre – diciembre permitió evidenciar mejoras en los niveles de gestión del talento humano y en la satisfacción laboral docentes; puesto que, se visualiza un incremento del 27% en los niveles altos de gestión del talento humano en la evaluación post-test; así como también, un incremento del 21% en los niveles de satisfacción laboral; lo que implicaría un impacto positivo en dicha problemática. Esto se sustenta en lo propuesto por Jara et al., (2021), quien señala que, las funciones típicas de la gestión del talento humano, como la selección, la capacitación y el desarrollo del personal, son elementos significativos para lograr óptimos estándares de satisfacción y desempeño laboral en los trabajadores.

## **CAPITULO IV. CONCLUSIONES**

- El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con el desarrollo de la gestión del talento humano percibido por la plana docente de la institución educativa, resalta condiciones desfavorables a nivel laboral, financiero, geográfico, familiar y emocional.
- En el pre-test, se identificó que la mayoría de los docentes presentaron niveles moderados de gestión de talento humano (54%) y niveles bajo de satisfacción laboral (57%); lo que implicaría que estándares poco eficientes en los procesos de organización del talento, y en el cumplimiento de las necesidades de los docentes.
- De acuerdo al análisis de la problemática, se diseñó un plan de gestión del talento humano para mejorar la satisfacción laboral basado en los procesos de selección, capacitación y desarrollo, en donde se incluye actividades que surgen de factores externos e internos.
- La evaluación post-test, demostró que la ejecución del plan de gestión del talento humano mejoró los indicadores de la satisfacción laboral docente; lo que indicaría que las acciones propuesta impactarían positivamente en los factores personales y labores de los docentes.

## **CAPITULO V: RECOMENDACIONES**

- A la institución educativa, se recomienda realizar evaluaciones periódicas de la satisfacción laboral, a fin de realizar un seguimiento de las necesidades de la plana docente.
- Continuar con la implementación del plan de gestión del talento humano durante todo el periodo académico, consideran la implementación de actividades de acorde a evaluaciones previas.
- Se recomienda establecer alianzas estratégicas con actores de la comunidad con la finalidad de propiciar espacios de formación y capacitación al personal docente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Al Aris, A., Casciob, W. & Paauwe, J. (20149). Gestión del talento: teorías actuales y futuras direcciones de investigación. *Journal of World Business*, 49 (2).
- Antoniadou, M., & Kanellopoulou, A. (2024). Educational Approach: Application of SWOT Analysis for Assessing Entrepreneurial Goals in Senior Dental Students. *European journal of investigation in health, psychology and education*, 14(3), 753–766.
- Arroyo, H. & Andrés, D. (2023). Satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad Educativa Fiscomisional 10 de agosto del Cantón San Lorenzo durante el año 2023. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].
- Bendezú, K. (2020). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada. *Investigación Valdizana*, 14.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Pearson educación.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 305-331.
- Činčera, J., Kroufek, R., Marková, K., Křepelková, Š, Šimonová, P.: El programa GLOBE: qué factores influyen en la satisfacción de estudiantes y profesores con la educación científica. *Res. Ciencia. Tecnología. Educativo*. 39 (2), 245–261 (2019).
- Escobar, M. (2019). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, distrito de Lurigancho-Chosica, 2017. [Tesis de maestría. UNE].
- García, G. & Pacheco, I. (2023). Gestión del talento humano y su impacto en las organizaciones. *Horizonte empresarial*, 10(1), 221-228.
- Gargate, M. (2023). Gestión del talento humano y su relación con la satisfacción laboral del personal docente, en la Institución Educativa 3095 Perú Kawachi del distrito de Los Olivos, 2023. [Tesis de maestría, Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima].
- Gonzales, L. (2001). Satisfacción y motivación en el trabajo. Ediciones Díaz de Santos.
- Guevara, M. (2017). Nivel de satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas secundarias del medio urbano y rural de la unidad de gestión educativa local de Puno, 2016. [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo].
- Glaveli, N., Manolitzas, P., Tsourou, E. (2023). Unlocking Teacher Job Satisfaction During the COVID-19 Pandemic: a Multi-criteria Satisfaction Analysis. *J Knowl Economía*.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley.

- Hoque, KE, Wang, X., Qi, Y. (2023). Factores asociados con la satisfacción laboral docente y su impacto en el rendimiento estudiantil: una revisión (2010-2021). *Humanit Soc Sci Commun* 10, 177.
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N. & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83).
- Li, M., & Yu, Z. (2022). Teachers' satisfaction, role, and digital literacy during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14, 1121.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A., King, E. B., & Cortina, J. M. (1976). *Industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Lopes, J., & Oliveira, C. (2020). Teacher and school determinants of teacher job satisfaction: A multilevel analysis. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(4), 641-659.
- Majad Rondón, Musa Ammar. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165.
- Mensah, J. K. (2019). Talent management and employee outcomes: A psychological contract fulfilment perspective. *Public Organization Review*, 19(3), 325-344.
- Palma, S. (2004). Elaboración y Validación de Escala SL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana (Clima Organizacional). *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 9.
- Plopeanu, AP, Homocianu, D., Bostan, I., Vodă, AI y Florea, N. (2021). Carreras sostenibles: fiabilidad de los predictores de satisfacción laboral para empleados mayores de 50 años. Evidencia de las regiones de desarrollo rumanas. *Sostenibilidad* , 13 (15), 8133.
- Ramos, N. (2022). Gestión del talento humano y la satisfacción docente en una institución técnica de Puno, 2022. [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo].
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: The importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71–97.
- Torres, D. G. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in US schools. *Teaching and teacher education*, 79, 111-123.
- Serrat, O. (2017). Introducción a la gestión del talento. En: Soluciones de conocimiento. Springer, Singapur.

- Suarez, S. (2022). Planificación Estratégica para el fortalecimiento en el ámbito del bienestar en Profesores y Administrativos del Colegio Mayor San Bartolomé.
- Velázquez, M. (2021). Plan de engagement para mejorar la satisfacción laboral docente en la I.E.P. peruano canadiense E.I.R.L. Chiclayo, 2018. [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán].
- Velastegui, R., Hidalgo, G., Mayorga, MJ., García, MV (2024). Gestión del Talento Humano para Incrementar la Productividad: Caso de Estudio ECUATOROSES EQR. En: Reis, JL, Del Rio Araujo, M., Reis, LP, dos Santos, JPM (eds) Marketing y Tecnologías Inteligentes. ICMakTech 2022. Innovación, sistemas y tecnologías inteligentes, vol 344. Springer, Singapur.
- Zayas, I. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos Y Grupos De Investigación*, 7(14), 21–42.
- Zhai, X. (2019). Convertirse en profesor en zonas rurales: cómo el plan de estudios influye en la motivación de los profesores de física en formación contratados por el gobierno. *Revista Internacional de Investigación Educativa*, 94.

## **ANEXOS**

## Anexo 01: Operacionalización de las variables

**Tabla 2.**

*Operacionalización de las variables*

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>
Gestión del talento humano	Se trata de procesos para atraer, seleccionar y retener empleados, incluida la integración de los procesos de recursos humanos durante el ciclo laboral del empleado (Velastegui et al., 2024)	Es la puntuación obtenida del cuestionario de la gestión del talento humano	Selección de personal
			Capacitación del personal
			Desarrollo del personal
Satisfacción laboral docente	Estado emocional agradable resultante de la evaluación que hace el profesor del propio trabajo. (Zembylas & Papanastasiou, 2004).	Es la puntuación obtenida del cuestionario de satisfacción laboral	Condiciones físicas y materiales
			Beneficios laborales
			Políticas administrativas
			Relaciones sociales
			Desarrollo personal
			Desempeño de tareas
			Relación con la autoridad

## Anexo 02: Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario de Gestión de talento humano

Encuesta en la escala de Likert de cinco puntos para la variable gestión de talento

S	Siempre	5
CS	Casi Siempre	4
AV	Algunas Veces	3
CN	Casi Nunca	2
N	Nunca	1

	1	2	3	4	5
1. Considero determinante la hoja de vida en la selección del personal docente.					
2. Considero de vital importancia la entrevista dentro del proceso de selección del personal.					
3. Considero importante la realización de una clase demostrativa para medir aptitudes para el trabajo docente.					
4. Considero oportuno que la institución educativa me evalúe a nivel psicológico.					
5. Considero que se evalúa la parte ética y valorativa en el proceso de selección del personal en mi institución educativa					
6. Las convocatorias de concursos de plazas vacantes realizadas por su institución se efectúan de acuerdo al perfil profesional requerido para dicha labor.					
7. Considero que las técnicas de selección de personal que utiliza la institución cumplen los estándares de calidad.					
8. La institución atrae personas talentosas para formar parte de ella.					
9. Se me aplica entrevistas con la finalidad de evaluar mis acciones y reacciones ante situaciones imprevistas.					
10. Considero importante la aplicación de feedback como instrumento de comunicación con mis responsables.					
11. La institución invierte en capacitar al personal					
12. La institución considera mis necesidades académicas al programar las capacitaciones docentes.					
13. Siento que las capacitaciones contribuyen a mi desempeño docente.					
14. La capacitación docente es una política necesaria para ser parte de esta institución.					
15. Como docente mi reaccionan es positiva ante las capacitaciones					
16. Las capacitaciones son realizadas por personal idóneo					
17. Aplico lo aprendido en las capacitaciones en mi práctica docente					
18. La institución educativa me brinda la oportunidad de estar al día con los avances tecnológicos.					
19. Considero necesario continuar las capacitaciones para mejorar el trabajo educativo en la Institución.					
20. Las capacitaciones programadas por la institución aportan a desarrollar o potenciar mis talentos.					
	1	2	3	4	5
21. Siento que en la institución educativa se me brinda oportunidades de desarrollo personal.					
22. Los directivos estimulan mi crecimiento personal y profesional.					

23. Considero que en la institución educativa se brinda apoyo para mi desarrollo personal.					
24. Demuestro dominio de los conocimientos del área curricular que enseño.					
25. Estoy capacitado en el uso de las TIC educativos basados en la tecnología.					
26. Aplico nuevas tecnologías en mi labor diaria educativa					
27. Siento que en la institución educativa hay estímulos con el personal docente que realiza óptimamente su labor.					
28. Percibo que mi desarrollo personal se ha elevado determinadamente en el tiempo que llevo laborando en la institución educativa.					
29. Me siento satisfecho con la gestión de la directora de la institución educativa.					
30. Mi desarrollo personal se ha realizado en mayor parte por exigencia de la institución que por iniciativa propia.					

## CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

Escala valorativa

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

ÍTEM	1	2	3	4	5
1. Siento que el trabajo es justo para mis aptitudes personales.					
2. Mi trabajo me permite crecer personalmente					
3. Disfruto de realizar mi trabajo					
4. Mi trabajo me permite adquirir habilidades sociales					
5. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra					
6. Las tareas que realizo la percibo como algo sin importancia.					
7. Me siento realmente útil con la labor que realizo					
8. Mi trabajo me aburre, pues todos los años hago lo mismo.					
9. La distribución física del ambiente facilita la realización de mis actividades laborales.					
10. El ambiente donde trabajo es agradable.					
11. El ambiente laboral me ofrece herramientas y equipamiento necesario para realizar óptimamente mi trabajo					
12. Siento mi ambiente como mío, lo puedo adecuar a mis necesidades.					
13. Considero que la remuneración económica es muy baja en relación a la labor que realizo.					
14. Me siento satisfecho (a) con el salario que percibo					
15. La remuneración que percibo puede mejorar en función a mi desempeño.					
16. La remuneración que percibo me permite seguir creciendo profesionalmente.					
17. Siento que recibo maltrato de parte de la empresa					
18. Tengo la sensación de que la empresa solo busca perjudicarnos.					
19. El horario de trabajo me resulta incómodo					
20. Hay una política de premios a quien evidencia buen desempeño.					
21. El ambiente creado por mis compañeros es ideal para desempeñar mis funciones.					
22. Me agrada trabajar con mis compañeros					
23. Es mejor trabajar solo					
24. El trabajo colaborativo es una característica en mi equipo de trabajo.					
25. Existe disposición de mi directora cuando le pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
26. La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
27. Me siento a gusto con la gestión institucional de la directora.					
28. La directora valora el trabajo que realizo en la institución educativa.					

### ANEXO 3: Registro fotográfico



Foto de la I.E 10178 Divino Maestro- Insculas, Olmos donde se realizó el plan de gestión.



Foto de la plana docente nivel secundario de la I.E Divino Maestro