



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POST GRADO



**MAESTRIA EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN DOCENCIA SUPERIOR E
INVESTIGACION EDUCATIVA**

**PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS DE LIDERAZGO PARA
POTENCIAR EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LOS DOCENTES
DEL NIVEL SECUNDARIO TURNO MAÑANA DEL COLEGIO NACIONAL SAN
JOSE, CHICLAYO 2016.**

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestro Ciencias con
Mención en Docencia Superior e Investigación Educativa**

PRESENTADO POR: Bach. CLAUDIA EMPERATRIZ RODRÍGUEZ ORTIZ.

**LAMBAYEQUE – PERÚ – 2018 PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS
DE LIDERAZGO PARA POTENCIAR EL DESARROLLO DEL TALENTO
HUMANO EN LOS DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO TURNO MAÑANA
DEL COLEGIO NACIONAL SAN JOSE, CHICLAYO 2016.**

**Bach. CLAUDIA EMPERATRIZ RODRÍGUEZ
ORTIZ**

**Mg. MANUEL HURTADO SANCHEZ
ASESOR**

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
para optar el grado de MAESTRO EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN DOCENCIA
SUPERIOR E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

APROBADO POR:

**Dra. NANCY MILAGRITOS VERA SAAVEDRA
PRESIDENTE DEL JURADO**

**M.Sc. MANUEL AUGENCIO SANDOVAL RODRIGUEZ
SECRETARIO DEL JURADO**

**M.Sc. DÉBORA ESTHER MEJÍA PACHECO
VOCAL DEL JURADO**

Agosto 2018

DEDICATORIA:

A Dios,

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres:

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mis hijas:

Quienes significan la alegría de mi vida, llenándome día a día de un amor inmenso e incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a las personas que contribuyeron con la culminación de esta tesis como mi asesor Mg. Manuel Hurtado Sánchez y a su esposa la Dra. Emma Noblecilla Montealegre, quienes con su asesoramiento me orientaron en el desarrollo de mi tesis.

CONTENIDOS

Contenido	Pág.
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Contenido	V
Resumen	VII
Abstract	VIII
Introducción	IX
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	11
1.1 Ubicación.....	11
1.2 Problema.....	11
1.3 Características del problema.....	15
1.4 Metodología.....	16
1.4.1. Tipo.....	16
1.4.2. Diseño.....	16
1.4.3. Objetivos.....	16
1.4.4. Población	17
1.4.5. Técnicas e instrumentos de investigación.....	17
1.4.6. Análisis y procesamiento de los datos.....	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 Antecedentes.....	19
2.2 Base teórica.....	24
2.2.1 Liderazgo.....	24
2.2.2 Habilidades del líder.....	24
2.2.3 Liderazgo transformacional.....	26
2.2.3.1 Niveles del liderazgo transformacional.....	28
2.2.4 Liderazgo transaccional.....	29
2.2.4.1 Niveles del liderazgo transaccional.....	30
2.2.5 Liderazgo basado en resultados.....	31
2.2.5.1 Niveles de liderazgo basado en resultados.....	32

2.2.6 Talento humano.....	32
2.2.7 Gestión del talento humano.....	33
2.2.7.1 Proceso de gestión del talento humano.....	34
2.2.8 Gestión de Recursos Humanos.....	34
2.2.9 Desafíos de la gestión del talento humano en el sector educativo...	36
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
3.1 Análisis y discusión de los resultados.....	38
3.2 Propuesta de un Programa basado en estrategias didácticas de liderazgo para la mejora de la gestión del talento humano docente del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José	43
3.3 Modelo teórico.....	52
Conclusiones.....	54
Recomendaciones.....	55
Referencias bibliográficas.....	56
Anexos.....	59
Apéndice.....	70

RESUMEN

La presente investigación plantea como objetivo general diseñar un programa de estrategias didácticas de liderazgo para potenciar el desarrollo del talento humano en los docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José, Chiclayo 2016. La investigación realizada se clasificó como descriptiva, aplicándose la metodología correspondiente, la población analizada la conformaron todos los docentes del nivel secundario turno mañana, del Colegio Nacional San José, en cuanto a las técnicas de investigación, se utilizó las técnicas de campo y de gabinete para el recojo de datos, donde una vez aplicados se encontró que los docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José, carecen de capacidades y aptitudes para emprender iniciativas individuales y colectivas, que motiven a sus compañeros a realizar con eficiencia su trabajo diario (cumplir con sus funciones), demostrando falta de compromiso con lo que hace, e incapacidad para resolver problemas, establecer buenas relaciones interpersonales, nuevas metas y objetivos en beneficio de la comunidad educativa.

La investigación determinó que las habilidades de liderazgo transformacional, transaccional y por resultados de los docentes están en un nivel bajo, incluso menor al 10%. Así como las habilidades de liderazgo del director según percepción del docente se encuentra también en un nivel bajo. A partir de los resultados desalentadores se elaboró y diseñó un programa de estrategias de liderazgo con el fin de potenciar el desarrollo del talento humano en los docentes y por ende mejorar la labor docente en beneficio de la comunidad estudiantil de la institución.

Palabras clave: Habilidades de liderazgo, gestión del talento humano, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo por resultados.

ABSTRACT

The present research proposes as a general objective the design of a program of didactic strategies of leadership to promote the development of human talent in the teachers of the secondary level tomorrow of the National School San José, Chiclayo 2016. Within the applied methodology is a descriptive investigation, made up of all the teachers of the National School San José, was used as field and cabinet techniques for data collection, where once applied it was found that teachers at the secondary level tomorrow of the San José National College, lack of skills and aptitudes to undertake individual and collective initiatives, that motivate their peers with the objective of carrying out their daily work (fulfilling their functions), neither to commit themselves to what they do, solve problems, establish good interpersonal relationships and establish goals and objectives in benefit of the educational community.

The research indicated that teachers' transformational, transactional and results leadership skills are at a low level, even lower than 10%. As well as the leadership skills of the director according to the teacher's perception is also at a low level.

From the discouraging results, a program of leadership strategies was elaborated and designed with the purpose of promoting the development of human talent in the teachers and therefore improving the teaching work for the benefit of the student community of the institution.

Keywords: leadership skills, human talent management, transformational leadership, transactional leadership, results leadership.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las habilidades de liderazgo de los docentes en la actualidad es un objetivo clave de la gestión en los centros educativos que quieren superarse fortaleciendo su liderazgo pedagógico; siendo este uno de los medios fundamentales para el mejoramiento de la calidad educativa y el desarrollo del talento humano, se considera el logro del liderazgo del docente como uno de los principales objetivos en la gestión de las instituciones educativas. Esta consideración se abre paso en los planteamientos del liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo por resultados. Estos tipos de liderazgo coinciden en estimar al profesor como instrumento clave de la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, y mantienen como uno de los principales objetivos de su trabajo de gestión el lograr su desarrollo profesional.

El presente trabajo de investigación se realizó debido a la ausencia de una eficiente gestión del talento humano en el colegio nacional San José, lo cual es una consecuencia del bajo nivel de liderazgo en los docentes, generando un desempeño docente insatisfactorio, esta situación repercute negativamente en el proceso de enseñanza - aprendizaje, siendo los principales afectados los estudiantes de la institución, pues los docentes no motivan ni transmiten la seguridad que sus estudiantes necesitan recibir en las aulas, entre las consecuencias de la falta de desarrollo del talento humano tenemos un proceso de enseñanza rutinario y limitado, además de un bajo rendimiento del docente y del estudiante, es decir se afecta el entorno de la comunidad educativa. Precisamente para buscar una solución y evitar este bajo desempeño educativo y sus consecuencias es que se ha diseñado un programa de estrategias didácticas para potenciar el desarrollo del talento humano en los docentes del Colegio Nacional San José, como una contribución al mejoramiento de la función docente en beneficio de la comunidad educativa de la mencionada institución.

El trabajo de investigación plantea diseñar un programa de estrategias didácticas de liderazgo para potenciar el desarrollo del talento humano, además se describe el grado de liderazgo del director y de los docentes.

El contenido del informe presenta el siguiente esquema:

En el capítulo I: “Análisis del objeto de estudio” presenta la ubicación, surgimiento del problema, la metodología y el diseño de la investigación.

En el capítulo II “Marco teórico” se presenta los antecedentes que son resultados de investigaciones relacionadas con el tema de investigación, el marco teórico sobre liderazgo por resultados del cual se extrae el modelo conceptual que permite el diseño del instrumento.

En el capítulo III “Modelo conceptual y resultados” se muestra el análisis descriptivo de los resultados, además se presenta la propuesta del programa de estrategias didácticas de liderazgo.

La investigación presenta las conclusiones y recomendaciones como una alternativa de solución.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1 Ubicación

La investigación tiene como lugar de desarrollo el Colegio Nacional “San José” el cual está ubicado en la calle Elvira García y García S/N en la ciudad de Chiclayo departamento de Lambayeque.

1.2 Problema

En el mundo, las empresas generalmente buscan desarrollar el talento humano, principalmente el liderazgo, ya que es considerado como una habilidad necesaria y fundamental en las organizaciones, sobre todo en las educativas, en las cuales los cambios vertiginosos de la tecnología obligan a las instituciones y sus integrantes a ser competitivas, esto solo lo pueden lograr con un recurso humano eficiente, capacitado y con habilidades de liderazgo dentro de la organización.

Las instituciones educativas ofrecen un servicio orientado al ser humano, servicio que debe estar basado en el conocimiento científico, la praxis de principios y valores, como la creatividad, responsabilidad y liderazgo, siendo este último, uno de los factores de mayor relevancia para el desarrollo y cumplimiento de metas personales y organizacionales, ya que un líder se caracteriza por: su gran iniciativa, actitud positiva ante las cosas, autodisciplina, focalización, compromiso con lo que hace, confiabilidad, carácter, buen raciocinio, competencia profesional, capacidad para resolver problemas, carisma, buenas relaciones interpersonales, visión y capacidad para establecer metas y objetivos, fijar prioridades, negociar y manejar conflictos.

El talento humano de una empresa es considerado la pieza clave para lograr los objetivos de esta. Pues el talento humano debe ser motivado y dirigido correctamente para lograr alcanzar los objetivos de la empresa en busca de su crecimiento, comprometiendo a todos los integrantes de la empresa a orientar sus acciones para el logro deseado.

Hoy en día muchas empresas cometen algunos errores obviando esta situación, muchos colaboradores se sienten desmotivados y no sienten ningún tipo de compromiso con la empresa. El mismo problema de falta de gestión del talento humano encontramos en los centros educativos, donde no existe una actitud colectiva de colaboración para alcanzar los objetivos y mejorar el desempeño docente en beneficio de estudiantes y colegas. En el ámbito educativo es muy importante también el liderazgo como un preámbulo para una buena gestión del talento humano, la usencia de este trae consigo consecuencias inevitables y muy difíciles de erradicar, como bajo rendimiento del docente y del estudiante, últimamente este problema de falta de gestión del talento humano es muy común en muchas escuelas.

En América muchas organizaciones educativas consideran que los docentes deben perfeccionarse continuamente, resulta imprescindible que este se someta consciente y periódicamente a un proceso de evaluación de su desempeño. Otros actores educativos, sin embargo, obstaculizan todo esfuerzo de instauración de políticas de este tipo en sus sistemas educativos, a partir de posiciones básicamente gremiales que, tratando de “proteger al docente”, olvidan el derecho de los alumnos a recibir una educación cualitativamente superior e incluso no reflexionan en el derecho que tienen los docentes a recibir acciones de asesoramiento y control que contribuyan al mejoramiento de su trabajo.

Actualmente, se vive una época de cambios constantes los cuales ocurren a velocidades vertiginosas, donde la evaluación y mejora del talento humano conforma una parte de la plataforma de referencia para la construcción del conocimiento. Por su parte, la educación, la investigación, la extensión, la gerencia y la producción conforman, en la teoría, el eje de las actividades básicas de las y los participantes, las cuales deben incidir significativamente en la formación de las y los educandos requeridos para el tan ansiado desarrollo y para el mejoramiento continuo de la calidad de vida.

En nuestro país, los docentes son un componente importante en el proceso de enseñanza, por lo tanto es necesario capacitarlos para que desarrollen sus funciones eficientemente, el liderazgo es uno de los pilares para el desarrollo del

talento humano, de lo contrario, la mayoría dejan evidenciar ciertos comportamientos y actuaciones, negativas como por ejemplo: docentes con poca iniciativa para proponer cambios necesarios, especialmente, para la investigación y experimentación, que son esenciales para el verdadero conocimiento; docentes con demasiados prejuicios, poco generadores y multiplicadores de ideas, valores y actitudes, conformistas, pesimista, temerosos a los cambios. Estos comportamientos influyen negativamente en el desempeño laboral de los mismos y por ende afectan al desarrollo de las instituciones educativas, permitiendo que estas se estanquen.

En la actualidad nuestra realidad está fundamentada en su capital intelectual y humano. Hoy en día con la globalización, cambia el papel de los recursos humanos es muy diferente de aquel que existía anteriormente. Si bien el capital físico era un factor clave en la era industrial, los recursos humanos son considerados ahora como los activos más importantes de muchas organizaciones, la utilización y el desarrollo apropiado de los recursos humanos es una de las áreas más importantes en términos de la gestión administrativa.

Actualmente en nuestro país, existen muchas empresas estatales y privadas inmersas en el mercado educativo, y cada vez la necesidad de tener mano de obra profesional competitiva conlleva a las instituciones educativas a implementar estrategias y políticas relacionadas con el mejoramiento de la calidad educativa, teniendo como elemento principal el talento humano.

Hoy por hoy las sociedades modernas se caracterizan por estar sometidas a constantes cambios de naturaleza estructural. La influencia de la tecnología y la globalización de la economía, son algunas de las causas del permanente cambio que estamos expuestos, estos cambios afectan al sistema educativo y nos obliga a preguntarnos sobre la continua adaptación a nuevas condiciones externas. Sin ignorar la singularidad de la educación como tarea, ni su elevado cometido social, ni la cuota de especificidad propia de las instituciones educativas, lo cierto es que sin un cambio profundo en la conceptualización de las instituciones educativas nuestro país tendrá serias dificultades para adaptarse a los nuevos tiempos, lograr

mejores estándares de calidad para todos y contribuir substancialmente al progreso social y económico de nuestro país.

Particularmente en nuestro país, se han hecho esfuerzos por mejorar la gestión de las instituciones educativas, las mismas que se han concretado a través de programas de capacitación para directores como PLANGED, dirigido y desarrollado por instituciones que en su mayoría perseguían objetivos económicos más que de compromiso con la mejora de la gestión; ello ha repercutido sin duda en la educación y en los aprendizajes de los estudiantes.

En nuestra región también tenemos una gestión centrada en el cumplimiento normativo, rutinaria, tradicional y poco creativa; caracterizado únicamente por la gestión de recursos económicos de ingresos propios y de APAFA, dejando al margen aspectos esenciales como la pedagógica y el desarrollo de las personas; este nivel de gestión afecta a los docentes, ya que las reformas no son sostenibles, viables ni productivas afectando directamente a los aprendizajes de los estudiantes.

Esta situación problemática se manifiesta en el nivel secundario del Colegio Nacional San José de Chiclayo, actualmente la gestión está centrada en el cumplimiento de documentos e instrumentos de gestión que no representan a la realidad porque en muchos de los casos son adaptaciones de otros contextos y son inoperativos porque no fueron construidos con la participación de los actores educativos, se elaboraron para satisfacer los requerimientos de la Unidad de Gestión Educativa.

Por otro lado, la gestión de las autoridades de la institución se ha caracterizado por ser autoritaria, poco consensuada y escasamente comunicativa e innovadora; esto ha permitido que los problemas sean recurrentes y las soluciones son direccionadas por el camino de lo práctico más que por lo técnico o sistemático, no existe además el desarrollo de un modelo de gestión propio que priorice la problemática institucional y sobre todo un modelo que considere al talento, experiencias, capacidad y formación de los docentes como una fortaleza para innovar y transformar la realidad; al contrario la labor y participación de los docentes

es mínima o ignorada en algunos casos porque los aportes se entienden como una amenaza para el principio y liderazgo del director.

Teniendo en cuenta esta problemática, se necesita de un programa de estrategias didácticas basado de liderazgo que permita potenciar el desarrollo del talento humano en los docentes del nivel secundario del Colegio Nacional San José.

1.3 Características del problema:

El liderazgo hoy en día es considerado fundamental en toda organización, principalmente en las organizaciones educativas, donde la globalización y el impacto de la tecnología generan necesidades de ser instituciones competitivas, con recurso humano eficiente, preparados y con habilidades de liderazgo y de gestión dentro de la institución.

En nuestro país los docentes, como recurso humano indispensable del proceso educativo, muestran grandes debilidades, siendo una de ellas el liderazgo, pues la mayoría dejan evidenciar ciertos comportamientos y actuaciones, así tenemos docentes que carecen de actitudes innovadoras, que generen mejoras en la investigación académica como un primer paso a la generación de sus propios conocimientos, por el contrario tenemos a docentes con prejuicios, conformistas, reacios a los cambios y poco o nada motivadores a los estudiantes, quienes perciben y repiten el mismo patrón de conducta. Estas actitudes influyen negativamente en la mejora del talento humano y afectando al desarrollo de las instituciones educativas, evitando que estas se desarrollen cabalmente en todos sus aspectos.

En el Colegio Nacional “San José”, Chiclayo, se ha observado docentes desmotivados, no comprometidos con su trabajo, por la ausencia de liderazgo expresada, en impuntualidad, procedimientos de trabajo deficientes, poco dominio de herramientas básicas de trabajo.

1.4 Metodología:

1.4.1 Tipo:

La investigación realizada se enmarcó en el tipo de investigación descriptiva, ya que se realizará un diagnóstico de los niveles de liderazgo de los docentes y del director del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José de Chiclayo.

1.4.2 Diseño:

El diseño bajo el cual se desarrolló la presente investigación fue el no experimental; ya que se realizó sin la manipulación deliberada de las variables: Programa de estrategias didácticas de liderazgo y desarrollo del talento humano en los docentes, pues estas ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador; en un enfoque retrospectivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El esquema es el siguiente:



M: Muestra (en nuestro caso trabajamos con la población)

O_x: observación del Programa de estrategias didácticas de liderazgo.

O_y: observación del Desarrollo del talento humano en los docentes.

1.4.3 Objetivos:

1.4.3.1 Objetivo General:

Diseñar un programa de estrategias didácticas de liderazgo para potenciar el desarrollo de la gestión del talento humano en los docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José, Chiclayo 2016.

1.4.3.2 Objetivos Específicos:

1. Conocer las habilidades de liderazgo de los docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José.
2. Conocer las habilidades de liderazgo del director desde la percepción de los docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José.
3. Identificar las dimensiones de la gestión del talento humano de los docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José.
4. Diseñar el programa basado en estrategias didácticas de liderazgo para la mejora de la gestión del talento humano docente del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José.

1.4.4 Población

La población de estudio la conformaron todos los docentes que se encontraron laborando en el nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional de San José, Chiclayo 2016.

1.4.5 Técnicas e instrumentos de investigación.

1.4.5.1 Técnicas de campo

- **Test**

Esta técnica permitió conocer las cualidades de liderazgo de los docentes, antes de la aplicación de estrategias para diagnosticar el “desarrollo de Liderazgo” en los docentes y director. Los instrumentos de esta técnica es el test. (Ver Anexo 03 y Anexo 04).

- **Cuestionario**

A través de esta técnica se determinó el nivel de liderazgo docente, aplicándose antes de la ejecución del proyecto. Este instrumento constara de 43 preguntas ante las cuales los docentes tendrán que responder con la alternativa más cercana su realidad.

1.4.5.2 Técnicas de gabinete.

- **Fichaje**

Es una técnica documental que sirvió para registrar datos respecto al avance de los docentes en el desarrollo de las habilidades de liderazgo.

- **Análisis documental.**

Se utilizó para la separación e interpretación de la estructuración del contenido del marco teórico.

1.4.6 Análisis y procesamiento de los datos.

La información obtenida fue mediante la técnica e instrumentos anteriormente mencionados, incorporados mediante la ayuda de un software con cual se elaborará las tablas estadísticas con sus respectivos análisis.

Para el análisis de confiabilidad del instrumento se calculó el Alfa de Cronbach.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes

Se tomaron en cuenta las investigaciones relacionadas con nuestro tema de estudio.

En el **ámbito internacional**, se encontró la investigación realizada por Martins, Cammaroto, Neris, Díaz y Canelón (2009) titulada: “Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados, en el Instituto de Investigación en Educación de la Universidad de Costa Rica”. En esta sus autores concluyeron que: El Liderazgo transformacional, como medio para desarrollar una gestión educativa en contextos educativos descentralizados, constituye un eje temático en permanente discusión para orientar la búsqueda de respuestas, tanto teóricas como pragmáticas a la problemática que subyace en torno a la gestión de los centros de Educación Básica. En este marco de referencia epistémica se ubica el presente artículo, en generar una aproximación a la Gestión Educativa fundamentada en una perspectiva holística, que integre las dimensiones de liderazgo transformacional en contextos educativos descentralizados. Finalmente, el proceso de categorización de la realidad estudiada permitió interpretar y teorizar como insumos necesarios para la construcción de la conceptualización de la gerencia educativa en contextos descentralizados.

González (2009) elaboró la investigación titulada: “Hacia Un Modelo De Desempeño Laboral Del Docente Universitario, Bajo El Enfoque Del Liderazgo Transformacional de la Universidad del Zulia, República bolivariana de Venezuela”; cuyo objetivo fue diseñar un modelo teórico metodológico del desempeño laboral del docente universitario, bajo el enfoque del liderazgo transformacional. Para ello, el autor concibió un estudio de tipo descriptivo en dos vías. La primera etapa aplicó un enfoque cuantitativo de campo, para diagnosticar el desempeño laboral de una muestra aleatoria de 112 profesores. Se concluyó que el desempeño laboral del docente universitario se mantiene en un rango “suficiente”. Sin embargo, se sugiere a los profesores de las instituciones antes referidas desarrollar su desempeño laboral llevando a cabo proyectos sociales donde se logre articular la docencia, la

investigación y la extensión, asumiendo un liderazgo académico transformacional, que logre impactar en la comunidad, para darle cumplimiento al objetivo principal que tiene la universidad, calidad y pertinencia social.

Rodríguez (2009) en la tesis: “Modelo de gestión para el desarrollo del Liderazgo transformacional y pedagógico en la gerencia educativa de los Liceos Bolivarianos del Municipio Escolar N° 08 de Roscio, Estado de Bolívar”; llegó a la conclusión de que existen limitaciones en lo referente al proceso de gerencia y al desarrollo del liderazgo en la institución educativa estudiada. Por ello, se consideró importante establecer una propuesta que permita fortalecer el rol del gerente como líder en las citadas actividades.

Parra (2010) en la investigación: “Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los Docentes de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Tulio Febres Cordero del Estado Mérida. Venezuela”; concluyó que el 3,71 % de los docentes señalaron que el personal directivo siempre guía las actividades a realizar por los docentes. De igual manera, casi nunca orienta el trabajo a ejecutar. Con ello, estos consideran que no es reconocido el cumplimiento de las actividades que desarrollan, ni son actualizados ni motivados. Manifiestan, además, que casi nunca son supervisados ni tomados en cuenta al momento de dar las informaciones sobre el trabajo a ejecutar, ocasionando con ello incertidumbre por falta de información. Análogo a ello, consideran los docentes que el directivo casi nunca desarrollan la función de líder transformacional sino autocrático.

En el **contexto nacional**, Lozano (2008) en su tesis: “La Influencia de la Aplicación del Programa “Preparando Líderes” En el fortalecimiento de la cualidad de Liderazgo de las Autoridades Estudiantiles del Nivel de Educación Secundaria en la Institución Educativa de Aplicación de la Universidad César Vallejo – Harvard College- Piura en el año 2008”; proporciona estrategias para desarrollar habilidades de liderazgo en los docentes, llegó a las siguientes conclusiones: La calidad de las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo, además la colaboración que brindemos como comunidad o padres de familia, así como los mismos alumnos, es un factor importante que apoya el buen liderazgo para esperar una calidad educativa

efectiva. El liderazgo es un factor clave para lograr precisamente esta efectividad y calidad escolar, siendo las estrategias el punto clave para llevar a cabo un buen liderazgo. El apoyo que recibirá el líder por parte de los maestros es de gran utilidad, pues esto hace que el trabajo sea menos pesado. El objetivo de cada equipo de mejora es diseñar, hacer seguimiento y mejorar los procesos críticos que añaden valor a la organización y que permiten conseguir resultados de calidad.

Chuquimango (2008), en su investigación “Influencia de la Gestión del Director en el desarrollo del clima institucional de las instituciones educativas del nivel secundario de la zona urbana del distrito de Chota – Cajamarca – 2008”; el autor utiliza una investigación básica correlacional. El diseño es el transaccional correlacional. La muestra utilizada es 455 del quinto grado de Educación Básica Regular y 110 docentes. Esta investigación nos proporcionó información sobre el tipo del liderazgo ejercido por el director y como este influye en el clima institucional.

Medina (2010), en su tesis: El Liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión Cooperativa de la ciudad de Lima, en la escuela de post grado de la Pontificia Universidad Católica del Perú; llegó a las siguientes conclusiones: Los hallazgos permitieron determinar la percepción de las cinco características del Liderazgo Transformacional en los docentes; comprobándose una mayor percepción de la confianza y cercanía en las relaciones interpersonales como elemento significativo en el acompañamiento del líder docente para el desarrollo de los procesos de inserción y adaptación de los nuevos docentes a la cultura organizacional del centro.

Álvarez (2012) realizó una investigación sobre talento humano, donde se describe como problemática las deficiencias que hay sobre el entrenamiento del personal de la empresa, cuya responsabilidad es de la gerencia, teniendo como problema, la poca importancia que se da en dicho asunto. Álvarez concluyó en que, Los resultados muestran que el adiestramiento de personal es vital para las empresas, en especial para las organizaciones que brindan diferentes servicios a la comunidad, ya que el mismo es esencial para el buen desenvolvimiento del Recurso Humano y por ende la calidad que se le puede ofrecer los clientes en la prestación de servicios. De la investigación, se puede decir que en la empresa es

necesario que los que la dirigen le den la importancia necesaria a la gestión del talento, en el sentido de brindar apoyo para que los trabajadores puedan mejorar sus habilidades, por ejemplo, a través de la capacitación de los mismos según el área de trabajo.

Ortiz (2012) realizó un estudio sobre el desarrollo del talento humano, donde se describe que las pymes generalmente no le toman interés a la forma en que están administrando al personal, lo que genera un ambiente de trabajo pesado siendo el principal problema de la empresa. El autor concluyó en que: la solución ante la problemática establecida es un plan sistemático para la empresa que favorezca el desarrollo de la empresa, de tal forma que se dé solución al problema de identificación de los trabajadores con la empresa. De lo anterior, se puede decir que las personas por naturaleza son complicadas, en gustos, preferencias y en experiencias; en este sentido, es importante considerar realizar reuniones con el personal que se den de manera frecuente con el fin de lograr una integración con todos los colaboradores de la empresa, de esta manera se mejoraría las relaciones interpersonales.

En el **entorno local**, López y Montes (2014) realizaron una tesis acerca de estrategias de retención del talento humano en la Institución Educativa Privada Adeu Deportivo S.A.C. de la ciudad de Chiclayo; la metodología utilizada en este trabajo de tipo descriptivo fue un diseño no experimental, donde se consideró como población y muestra a 21 trabajadores de la IEP ADEU Deportivo S.A.C. a quienes se aplicó una encuesta de 13 ítems utilizando como instrumento de medición la escala de Likert para obtener la información que se requería para el estudio. Luego de culminar la investigación llegó a la siguiente conclusión: Al diseño de las estrategias de retención del talento humano para ADEU Deportivo S.A.C, se centran en la mejora la satisfacción con el ambiente de trabajo, la implementación de programas de capacitación para la actualización profesional y en canalizar el desempeño de los trabajadores.

Chavesta (2015) realizó una tesis titulada "Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Ferreñafe" donde se evidenció problemas de desempeño en los

trabajadores que afectan el ambiente de trabajo. Al culminar la investigación se concluyó lo siguiente: El desempeño del personal de la Municipalidad de Ferreñafe, tienen un buen nivel desempeño en el factor discreción, pues manifiestan que a la información sólo deben tener las personas idóneas, también demostraron tener responsabilidad en el cumplimiento de sus horarios de trabajo y los factores que aún falta alcanzar para un buen desempeño es: calidad de trabajo con un 28%, organización con un 13.8%, colaboración e iniciativa. En este caso, se puede decir que los factores importantes del desempeño laboral y que se deben tomar en cuenta son la calidad de trabajo, una buena organización y la colaboración entre trabajadores.

Cuadra y Panta (2015) realizaron una investigación titulada “Gestión del talento y toma de decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo”, en dicha investigación se concibió el estudio de tipo descriptivo – correlacional con un diseño no experimental, donde se ha considerado como muestra a 55 trabajadores de la Caja Trujillo, sucursal Izaga, a quienes se aplicó una encuesta utilizando como instrumento al cuestionario tipo escala de Likert. Luego de culminar la investigación llegó a la siguiente conclusión: La propuesta de estrategias de la gestión del talento en la caja Trujillo - Sucursal Chiclayo se puede decir que es necesaria, ya que, aunque la mayor parte está satisfecha con sus resultados y logros en la empresa, existe una pequeña parte que no lo está y posiblemente estén pensando en otras opciones de trabajo, pudiendo perder así a trabajadores que pueden ser valiosos para la Caja Trujillo. En este caso, se puede decir que el diseño de estrategias para la gestión del talento es importante en el sentido que favorezca el desempeño del trabajador, por lo tanto, se puede decir que en toda empresa es importante que se sepa manejar dicha situación.

2.2 Base Teórica

2.2.1. Liderazgo.

Agüera (2006) manifiesta que el termino liderazgo o líder, provienen del inglés leader o lead, que significan guía, jefe, cabeza; es decir, quien dirige, maneja, orienta, encauza, conduce un grupo o un ente social. Sin embargo, el liderazgo se podría definir básicamente como la capacidad de influir positivamente en otros seres humanos para el logro de una finalidad cualquiera que sea (Roa, 2011).

El liderazgo contribuye a determinar el recorrido y destino de una organización, convirtiéndose en un factor muy importante en la organización, quien ejerce este liderazgo tiene una gran responsabilidad, además debe contar con muchas habilidades que lo destaquen como un verdadero líder, por ejemplo, el líder debe ser eficiente, al guiar a la organización con acciones efectivas y productivas.

2.2.2. Habilidades del líder.

Los líderes cuentan con ciertas habilidades desarrolladas que es lo que lo hace sobresalir como tales. Algunas habilidades son las siguientes:

- **Habilidad Técnica:** Se refiere, al conocimiento y competencia de una persona en el manejo de cualquier tipo de proceso o técnica.
- **Habilidad humana:** Consiste en la capacidad que tiene una persona para realizar una actividad de manera eficaz con otras personas y así generar trabajo en equipo.
- **Habilidad de conceptualización:** Se refiere a la capacidad de abstracción, es decir, pensar analíticamente, en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones complejas.
- **Habilidad para anticipar escenarios futuros:** Se refiere a la agudeza que posee una persona para hacer lecturas oportunas y profundas de los procesos que se suceden en el entorno de la organización y con base en esto generar una visión de futuro para el grupo (Agüera, 2006).

Otras habilidades con las que cuenta un líder son las siguientes:

- **Observar:** Buscar información que rectifique un problema.

- Razonar: Explicarse a sí mismo y a los demás el motivo por el que quiere hacer algo.
- Imaginar: Visualizar nuevas posibilidades para las políticas, prácticas y productos de su compañía.
- Desafiar: Cuestionar los supuestos de la compañía; probar su validez.
- Decidir: Tomar decisiones o influir en aquellas que harán que la organización se beneficie.
- Aprender: Usar información y experiencias personales para tomar decisiones más inteligentes y planear correcciones necesarias a medio camino.
- Ponerse a disposición: Ofrecer a las personas que lo rodean el conocimiento, medios y oportunidades para actuar.
- Reflexionar: Pensar que es lo que salió bien y mal y considerando los resultados de sus estrategias pensar en el futuro.

✓ **Elementos del liderazgo.**

- La inteligencia emocional
- Comunicación y relaciones interpersonales
- Consideración individualizada
- Estimulación intelectual
- Las relaciones intrapersonales

En relación a las teorías y estilos de liderazgo existen muchos enfoques sobre el liderazgo, según Chiavenato (2009) existen tres teorías de liderazgo:

- Teoría de los rasgos de personalidad.
- Teoría del comportamiento.
- Teoría de la situación o contingencia.

Los estilos de liderazgo que se han tomado como referencia en esta investigación corresponden a las teorías situacionales o de contingencia, estas nacieron a partir de una serie de investigaciones hechas para identificar cuáles son los modelos de liderazgo organizacionales más eficaces en determinados tipos de organizaciones.

Según las teorías de situación y contingencias de liderazgo, cada situación determina un estilo por usar. Dentro de las teorías de contingencia de liderazgo más influyentes, se ha elegido la teoría de Burns y Bass quienes clasifican los estilos de liderazgo en transformacional y transaccional, además se ha considerado el liderazgo por resultados promovido por Ulrich, Zenger y Smallwood.

2.2.3. Liderazgo Transformacional.

Bass (2011) definió el liderazgo transformacional de acuerdo a la manera de cómo los líderes afectan a los seguidores que están destinados a confiar, admirar y respetar al líder transformacional. Para Bass, el carisma es necesario, pero no es suficiente. También ha señalado que el auténtico liderazgo transformacional se sustenta en bases morales indispensables en esta época que enfrenta la relatividad en los valores. Para esto, Bass (2005), identificó tres formas en las cuales los líderes pueden transformar a sus seguidores:

- a) “Aumentar la conciencia de la importancia y el valor de la tarea.
- b) Conseguir que se concentren primero en las metas u objetivos del equipo y la institución, en lugar de sus propios intereses.
- c) Activar sus necesidades de mayor orden”.

Goleman (1995) reconoce que una de las características de un líder es saber más y mejor las cosas, además de tener una excelente inteligencia emocional. Por tanto, la inteligencia emocional incluye la inteligencia intrapersonal e interpersonal. La inteligencia intrapersonal se manifiesta en tratar con los propios sentimientos, discernir estos sentimientos y orientar la conducta. La inteligencia interpersonal se determina por la capacidad de liderazgo, la facilidad para relacionarse, conservar amistades y solucionar problemas sociales.

Fleischmann (1991) establece que, el liderazgo transformacional ejerce influencia en una persona de su grupo de referencia, mediante esta influencia el líder consigue que otros lleven a cabo las tareas que se pretenden desarrollar al servicio de la eficacia colectiva. El éxito de la refleja la eficacia del liderazgo. Estas propuestas se complementan entre sí en razón a que Bass manifiesta el desarrollo de una visión clara, un norte que se pretende en beneficio de una comunidad y Fleischmann supone que mediante el ejercicio de las tareas se alcanzan grandes

metas en beneficio de una población o un grupo y Goleman confirma el liderazgo transformacional como gestión integradora entre los procesos emocionales y racionales de un individuo. Igualmente, Leithwood (1994) propone al liderazgo transformacional como un modelo en la transformación escolar que abarca las dimensiones significativas de creatividad, carisma y compromiso. Y presenta una amplia descripción de esta propuesta, pues la considera realmente válida en la gestión de los equipos directivos porque fortalece todas las acciones a partir del trabajo colaborativo y la distribución de tareas en el equipo”.

Bass (citado por Martínez Carmen, 2004) define el “liderazgo transformacional como el liderazgo que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se espera de ellos”. En este sentido, el liderazgo transformacional se entiende como una relación mutua y constante entre el líder y sus seguidores en la cual las dos partes se fortalecen para aumentar sus niveles de moralidad y motivación, esto genera compromiso, propósitos, y una misión compartida para el grupo en procura del alcance de las metas propuestas.

Pozner (2007) afirma que, el liderazgo transformacional está relacionado con el conjunto de procesos que dirigen a las personas y a los equipos en un sentido determinado, está asociado a un tipo de comunicación especial, que busca que las prácticas de gestión de los equipos directivos impulsen a la comunidad a mejorar.”

Leithwood (1994) sostienen que, lo característico del líder transformador es transmitir entusiasmo y aceptación de cambios hacia nuevas perspectivas de mayor revisión de negocio, delegación, comunicación, iniciativa, autocontrol e inteligencia emocional. En todo caso, el liderazgo transformador hoy es una opción en el mundo educativo, para propiciar eficazmente el desarrollo institucional a partir de la participación cercana del líder en los procesos de desarrollo personal y profesional de todo el equipo, autores como Bass (1985) muestran su eficiencia en la gestión a partir de la “autoridad formal” , pero, si bien es cierto, todo directivo debe presentar cualidades y capacidades para la gestión, este liderazgo no es exclusivo de la autoridad formal más bien se complementa con el liderazgo docente lo cual viene a ser un soporte para el logro de los fines propuestos.

Los principios fundamentales del liderazgo transformacional propuestos por Gregory Bass (2011), estos principios son factores clásicos que se incluyen en el liderazgo transformacional:

- El carisma: capacidad para emocionar, motivar y transmitir confianza y respeto.
- La consideración individual: trata a cada individuo que hace parte de la organización en forma individual prestándole la atención que cada uno requiere.
- La estimulación intelectual: hace hincapié en la inteligencia, en la racionalidad y en la solución de problemas.
- La inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo en sí mismo y en cada uno de los miembros de la institución.

Es importante conocer la diferencia entre gestionar y liderar, a pesar de esa diferencia, ambas están relacionadas entre sí. Gestionar, es en esencia, obtener el mayor provecho posible a lo que ya se tiene o se puede disponer, mientras que liderar, es visionar, es transformar la realidad, es generar una dinámica más creativa con la organización, es conducir un grupo a alcanzar logros tal vez inesperados e imposibles, es la satisfacción y el bienestar de los miembros del equipo, es crear, mejorar, es innovar permanentemente. Gestión y liderazgo, aunque no son lo mismo, de todos modos, son dos aspectos de las prácticas directivas que se complementan entre sí, se dan simultáneamente, están asociados, no es posible ejercer un liderazgo que transforme sin una buena gestión que ejecute, por eso el trabajo de los directivos, actualmente, es demasiado complejo, todo el tiempo deben estar tomando decisiones en la mayoría de los casos muy significativas y trascendentales para la organización. En ese sentido es que, Lanz (2001) describe esta relación como una conjugación de procesos de organización y dirección en el ámbito educativo, la distribución, el ejercicio de la autoridad y la relación entre el conjunto institucional y los niveles de gestión real y racional.

2.2.3.1 Niveles de Liderazgo Transformacional:

Alto:

El docente demuestra un alto nivel de compromiso con su labor educativa busca constantemente promover el trabajo en equipo entre colegas y estudiantes

además está en permanente búsqueda del logro de sus objetivos demostrando ser un docente competitivo.

Medio:

El docente demuestra compromiso con su labor solo en algunas ocasiones en las que se siente motivado para trabajar en equipo y lograr objetivos, estas motivaciones esporádicas disminuye su competitividad.

Bajo:

El docente no está comprometido con su labor docente, lo que genera un desempeño incompetente, ausencia del logro de objetivos y de trabajo en equipo.

2.2.4. Liderazgo transaccional.

Burns (1978) sostiene que este estilo de liderazgo se caracteriza porque entre el líder y el colaborador hay una negociación recíproca de común acuerdo en cuanto a los objetivos a alcanzar. La mayoría de las relaciones de liderazgo en este rasgo se basan en el intercambio entre el líder y el colaborador en donde el colaborador recibe algo, a cambio de que dé algo al líder.

El liderazgo transaccional, también señalado como liderazgo gerencial, es un tipo de liderazgo en el que el gerente o director se basa en recompensas y castigos para lograr un desempeño laboral óptimo de sus subordinados.

El liderazgo transaccional está basado en un intercambio o transacción: El líder premia a los trabajadores que cumplen sus tareas a los niveles requeridos, y castiga a los trabajadores que no cumplen con esos estándares establecidos (Bass 1995).

Hay teorías que afirman que, en este tipo de liderazgo, los subordinados no están motivados por ellos mismos para cumplir con sus tareas, por lo tanto, necesitan un orden, capacitación, y supervisión para cumplir a cabalidad su trabajo, estas tareas se cumplirán tal y como el líder transaccional solicita que las hagan, a cambio el líder les dará algo que ellos quieren como por ejemplo un pago. El liderazgo transaccional funciona mejor en un entorno estructurado donde hay

procesos establecidos, así como roles definidos con tareas específicas para llevar a cabo. Según la teoría del liderazgo transaccional, los líderes transaccionales trabajan dentro de la estructura existente de una organización. Él líder busca que los colaboradores entreguen resultados específicos que estén bien articulados y sean medibles.

Un líder transaccional evalúa a los colaboradores si cumplen o no los requisitos definidos y los resultados esperados. Por lo tanto, los líderes transaccionales apelan al interés propio de sus subordinados con el fin de mantenerlos en el buen camino. Los beneficios de este estilo de liderazgo incluyen la capacidad de lograr objetivos a corto plazo con rapidez; lograr resultados consistentes; mantener procedimientos y protocolos establecidos, incluso en organizaciones grandes y/o dispersas; y establecer expectativas claras para los trabajadores en lo que respecta a sus responsabilidades.

Por otro lado, este estilo de liderazgo ha sido criticado por su incapacidad para inspirar y fomentar la creatividad. Del mismo modo, la teoría del liderazgo transaccional ha sido criticada por su enfoque en el mantenimiento de procedimientos establecidos a expensas de la innovación. Comparando el liderazgo Transaccional vs. Transformacional, se llegó a lo siguiente: un líder transaccional mantiene el orden o jerarquía. Debido a esto, un líder transaccional generalmente no encaja bien en entornos de asumir riesgos por el bien de la empresa y similares donde se requiere creatividad e innovación. Las diferencias entre un líder transaccional y un líder transformacional, es que el líder transformacional busca motivar e inspirar a los trabajadores, mientras que el líder transaccional ha sido llamado un estilo gerencial "directivo", donde se espera el cumplimiento de una tarea encomendada. Un líder transaccional se centra en lograr objetivos a corto plazo y realizar tareas correctamente y con especificaciones; este tipo de líder no impulsa el cambio, sino que, más bien, sigue los protocolos y procedimientos establecidos.

2.2.4.1 Niveles de Liderazgo Transaccional:

- El docente se desempeña satisfactoriamente debido a que recibirá una motivación o premio de su interés.

Alto:

El docente se desempeña satisfactoriamente en su labor educativa demostrando compromiso, trabajo en equipo, competitividad y logro de objetivos debido a que recibirá una motivación de su interés.

Medio:

El docente demuestra compromiso, trabajo en equipo, competitividad y logro de objetivos solo en algunas ocasiones en que la motivación ofrecida sea de su interés.

Bajo:

El docente muestra falta de compromiso, trabajo en equipo, competitividad y logro de objetivos a pesar del ofrecimiento de una motivación extra.

2.2.5. Liderazgo basado en resultados.

En los últimos años se ha investigado cuales deberían ser las características, cualidades o atributos que deben poseer las personas para llegar a convertirse en líderes. Existen muchos modelos, esquemas, perfiles, que describen intentando llegar a la mayor exactitud posible cómo debe ser un líder. Sin embargo: La mayoría de esos estudios se centran en una sola de las áreas que definen a un líder, pues solo buscan las cualidades o atributos de los líderes.

Ulrich, Zenger y Smallwood (1999) corrigen ese vacío y proponen un nuevo enfoque que se sustenta en la argumentación de que las cualidades, atributos, características, que hacen un líder sólo representan la mitad de la ecuación. Para estos autores, el liderazgo real se basa en la siguiente fórmula:

$$\text{Liderazgo efectivo} = \text{cualidades} \times \text{resultados.}$$

La idea clave es la siguiente: una persona puede poseer todas las cualidades propias de los líderes (carisma, automotivación, visión de futuro, conocimiento de la empresa, etcétera), pero si, en la práctica, no logra resultados, no puede considerarse un líder. Será un “buen jefe”, una persona con habilidades para interrelacionarse con los demás, conocedor de los procesos y sistemas de la

empresa, sabrá hablar bien en público, ser un excelente administrador e, incluso, puede tener una figura física cautivadora; pero, si no produce resultados, no será un o una líder. La crítica que hacen los autores se dirige en especial a los esfuerzos que realizan muchas empresas para formar líderes. Argumentan que la mayoría de esos esfuerzos se concentran exclusivamente en el desarrollo de las cualidades de líder, pero no profundizan en la necesidad de producir resultados, que es parte consustancial de la función de líder. Los autores no le restan importancia a las cualidades de líder. Las consideran una parte indispensable e imprescindible en un verdadero líder. Pero, insisten en que no es lo único, como, aparentemente, piensan los autores de tanto y tantos libros, cursos y manuales sobre el liderazgo.

2.2.5.1 Niveles de Liderazgo por Resultados:

Alto:

El docente demuestra compromiso, trabajo en equipo, competitividad y logro de objetivos provocando excelentes resultados con sus estudiantes.

Medio:

El docente demuestra compromiso, trabajo en equipo, competitividad, logro de objetivos los resultados son los esperados en algunas ocasiones.

Bajo:

El docente demuestra compromiso, trabajo en equipo, competitividad, logro de objetivos a pesar de sus esfuerzos como docente los resultados no son los esperados.

2.2.6. Talento Humano

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

Balza (2010) define al talento humano “como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad”.

Chiavenato (2011) considera que el talento humano es el capital intelectual de la empresa y es el eje central de productividad y rentabilidad esperada por las empresas, asimismo afirma que el capital intelectual se constituye por tres aspectos intangibles: Nuestros clientes, nuestra organización, nuestras personas. Es decir, el talento es la capacidad de las personas para solucionar los problemas de una forma inteligente a través del uso de habilidades, destrezas, conocimientos, experiencias y aptitudes con la finalidad de generar un compromiso de progreso empresarial y obtener resultados superiores.

Jericó (2008) señala que constituye las capacidades que están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

2.2.7. Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2011) manifiesta que Gestión es la “acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad”. Y si aplicamos a nivel administrativo, consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. Por otra parte, refiriéndose a la gestión del talento humano afirma que “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluido el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida”.

En cuanto el trabajador pueda identificar estas señales, como la importancia de ellos para la organización, empezarán a mostrar cambios que a ciencia cierta el departamento de gestión del talento humano espera sean positivos, porque es ello lo que realmente buscan para sus colaboradores al maximizar los esfuerzos y recursos y minimizar los riesgos y conflictos laborales. Por lo tanto, la organización debe brindar a su personal que labora en ella, talleres de capacitación, recordando que la inversión que ellos harán será para obtener un mayor resultado que beneficiara a la empresa y servirá para que los colaboradores disfruten de las

labores cotidianas y gocen de una calidad de vida buena, también deben aplicar un plan de retención, brindando recompensas y una buena remuneración.

Jericó (2011) de otro lado manifiesta que el talento humano este definido por las capacidades comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización, siendo el profesional con talento aquel que es comprometido y pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

2.2.7.1 Proceso de Gestión del Talento Humano.

Delgado y Ventura (2011) mencionan que el proceso de Gestión del Talento humano consiste en plasmar objetivos los cuales deben ser alcanzados por los trabajadores, para lograr esto es necesario hacer un seguimiento constante a los colaboradores a través de una evaluación de desempeño que mida el talento humano, la cual será aplicada frecuentemente según lo planificado, esto origina que el colaborador este en constante mejora. Sólo de esta manera el colaborador al saber que está siendo evaluado o supervisado se esforzará por seguir adquiriendo conocimientos para desarrollar un mejor sus funciones, además este acto generará emociones positivas en el colaborador como: sentirse valorado o importante para la empresa, feliz, respetado, entre otros; sin duda alguna podemos ver en ese caso que la empresa estaría optando por retener a su personal más calificado porque en definitiva son los que generan un mejor resultado o índice económico para la misma.

2.2.8. Gestión de Recursos Humanos

Valle Cabrera (2007) manifiesta que la gestión de los recursos humanos puede definirse como “todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa.” Según otros autores manifiestan que, la gestión de recursos humanos exige altamente a su personal el poseer competencias que aporten enfáticamente en el desarrollo y/o crecimiento de la organización como la creatividad, proactividad, liderazgo y trabajo en equipo; He ahí la evaluación por la cual deberán ser sometidas las empresas públicas o privadas para determinar la utilización de las nuevas herramientas y el

grado o frecuencia con que se utiliza de la organización. Los objetivos de la gestión de los recursos humanos

Cuesta (2010) establece que la gestión de recursos humanos se clasifica en dos categorías: explícitos e implícitos. Los objetivos explícitos:

Existen objetivos explícitos que son importantes y se deben alcanzar mediante la eficiente gestión del área de recursos humanos:

- Captar postulantes calificados para desempeñarse en la empresa u organización con las habilidades y competencias requeridas.
- Mantener a los trabajadores más destacados en el cumplimiento de sus funciones y comprometidos con los objetivos de la empresa.
- Incentivar a los trabajadores a que se comprometan con los ideales de la empresa a corto y largo plazo.
- La empresa también debe cumplir con algunas características para atraer a los postulantes altamente calificados ofreciéndole ser un trabajador bien pagado con un salario mayor al promedio, además de un ambiente grato para trabajar con un buen clima laboral, brindando capacitaciones constantes, incentivos atractivos, etc.

El objetivo más importante del área de Gestión de talento humano, es retener a sus colaboradores más destacados (eficaces, eficientes, efectivos y productivos) no sólo por lo que invirtió en él, sino por lo que él pueda aportar a la empresa (rentabilidad); al haber identificación de la empresa habrán resultados favorables, no olvidemos el compromiso que tiene el empleado para con el empleador, la mejor presión que la empresa puede manejar es la motivación fluida sobre el colaborador, en donde él a un corto o mediano plazo accederá al ver que la organización también demuestra su preocupación por la superación de su personal.

Los objetivos Implícitos: Cuesta (2010) presenta tres tipos de objetivos implícitos afines con los recursos humanos:

- **Productividad:** es el principal objetivo de la empresa, ya que esta espera la máxima productividad de sus trabajadores.

- **Calidad de vida en el trabajo:** la empresa espera que los trabajadores se comprometan cada vez más con la actividad o función que desempeñan en la organización.
- **Cumplimiento de la normativa:** lo que respecta a la gestión de los recursos humanos, las empresas deben respetar y practicar las leyes, normas, arbitrajes y decisiones del marco jurídico.

Toda organización debe definir sus objetivos organizacionales y objetivos individuales, lo que servirá de guía para que los trabajadores se involucren dando lo mejor de sí, generando un buen desempeño, creatividad, respeto de las reglas, valores, entonces la organización premiará con remuneración, compensaciones, capacitación, reconocimientos beneficios, bonificaciones, etc. El trabajador no sólo está interesado en percibir su remuneración a cambio de su buen desempeño sino también disfrutar de otros beneficios que la empresa pueda gestionar a favor de él, como, por ejemplo: convenios corporativos, descuentos, canjes, etc. Es así como el trabajador goza de algo más allá de su remuneración, esto incentiva a que el trabajador tenga un mejor desempeño y mayor compromiso cuidando su estabilidad laboral. Esto se logra en un mediano o largo plazo.

2.2.9. Desafíos de la gestión del talento humano en el sector educativo.

Mathis y Jackson (2010) manifiestan que las organizaciones educativas tienen como exigencia replantear las acciones que se desarrollan actualmente en relación con la gestión del talento humano con la finalidad de adoptar nuevos procesos basados en la transformación y cambio organizacional. Este cambio debe darse teniendo en cuenta a las personas y su función en la organización y como desde su posición pueden contribuir al crecimiento de la institución educativa.

Genesi y Suarez (2010) señalan que la educación debe innovar en su gestión generando nuevos aportes más allá de las aulas, es decir en el entorno social y el mundo, además otro desafío de la educación es el aprendizaje constante, en el cual abarcan cinco aspectos básicos entre los que se encuentran; la resolución sistémica de problemas, la experimentación de nuevos enfoques, el

aprovechamiento de su propia experiencia así como del pasado para aprender, el aprender de las experiencias y prácticas más apropiadas de otras organizaciones y finalmente el transmitir el conocimiento. Para alcanzar este desafío es necesario que los docentes rompan sus paradigmas y que las instituciones educativas busquen gestionar el desarrollo del talento humano con el fin de generar aprendizaje individual y colectivo en ellos.

Cardona (2011) manifiesta que el desarrollo del talento docente exige el desarrollo de las competencias básicas y específicas; entre las básicas se busca la identidad profesional, la comunicación y la capacidad investigativa. Entre las competencias específicas tenemos la capacidad para interpretar y seleccionar la información, la capacidad para estructurar, la organización y la capacidad para saber orientar comprendiendo que cada estudiante es un ser libre, inteligente y único. Otro desafío importante que surge de la gestión del desarrollo talento humano en las instituciones educativas es la retención del conocimiento; en la actualidad, aún existen muchas organizaciones educativas que no tienen una forma de sistematizar las buenas prácticas de enseñanza, en algunos casos no se cuenta con manuales de procedimientos y funciones o están desactualizados lo que no aporta para la administración del conocimiento.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

Tabla 1

Niveles de liderazgo transformacional en docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José, Chiclayo 2016.

Liderazgo Transformacional	Docentes	Porcentaje
Alto	6	7.5
Medio	3	3.8
Bajo	71	88.8
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a docentes del nivel secundario, turno mañana del colegio San José, 2016.

Se muestra en la Tabla 1, que el mayor porcentaje de docentes presenta un liderazgo transformacional bajo, esto ocasiona un caos en la gestión del talento humano, pues impide el buen desempeño de los docentes.

Esto quiere decir, por tanto, que la institución será la principal beneficiada cuando se aplique el programa de estrategias didácticas de liderazgo para potenciar el desarrollo del talento humano en los docentes

Tabla 2

Niveles de liderazgo transaccional en docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José, Chiclayo 2016.

Liderazgo Transaccional	Docentes	Porcentaje
Alto	8	10.0
Medio	14	17.5
Bajo	58	72.5
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a docentes del nivel secundario, turno mañana del colegio

San José, 2016.

Se muestra en la Tabla 2, que el mayor porcentaje de docentes presenta un liderazgo transaccional bajo, estos resultados nos reflejan la necesidad de impulsar el liderazgo para potenciar la gestión del talento humano en los docentes del nivel de secundaria del colegio nacional San José, por tal motivo es recomendable la aplicación del programa de estrategias didácticas de liderazgo para potenciar la gestión del talento humano.

Tabla 3

Niveles de liderazgo por resultados en docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José, Chiclayo 2016.

Liderazgo por Resultados	frecuencia	%
Alto	5	6.25
Medio	12	15.00
Bajo	63	78.75
Total	80	100.00

Nota: Encuesta aplicada a docentes del nivel secundario, turno mañana del colegio San José, 2016.

Según se muestra en la Tabla 3, el mayor porcentaje de docentes tiene un liderazgo por resultados bajo, lo que demuestra que en el colegio los buenos resultados son escasos, por lo tanto existe una gran la necesidad de impulsar el liderazgo para potenciar la gestión del talento humano en los docentes del nivel de secundaria del colegio nacional San José, por tal motivo es recomendable la aplicación del programa de estrategias didácticas de liderazgo para potenciar la gestión del talento humano.

Tabla 4

Niveles de liderazgo transformacional del director según los docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José, Chiclayo 2016.

Liderazgo Transformacional	Docentes	Porcentaje
Alto	10	13
Medio	12	15
Bajo	58	72
Total	80	100

Nota: Encuesta aplicada a docentes del nivel secundario, turno mañana del colegio San José, 2016

Según muestra la Tabla 4, el mayor porcentaje de docentes opina que el director tiene un liderazgo transformacional bajo, esto demuestra la percepción de los docentes frente al liderazgo de su director, debido a esto los docentes no tienen motivación a esforzarse para tener un desempeño eficiente en su labor, por tanto, la aplicación de estrategias didácticas de liderazgo para potenciar el desarrollo del talento humano será de gran beneficio en la institución.

Tabla 5

Niveles de liderazgo transaccional del director según los docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José, Chiclayo 2016.

Liderazgo Transaccional	Docentes	Porcentaje
Alto	8	10
Medio	10	12.5
Bajo	62	77.5
Total	80	100.00

Nota: Encuesta aplicada a docentes del nivel secundario, turno mañana del colegio San José, 2016.

Según muestra Tabla 5, que el mayor porcentaje opina que el director tiene un liderazgo transformacional bajo, esto demuestra la percepción de los docentes frente al liderazgo transaccional de su director, debido a esto los docentes no tienen motivación a esforzarse para tener un desempeño eficiente en su labor, por tanto, la aplicación de estrategias didácticas de liderazgo para potenciar el desarrollo del talento humano será de gran beneficio en la institución.

Tabla 6

Niveles de liderazgo por resultados del director según docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José, Chiclayo 2016.

Liderazgo por Resultados	Docentes	Porcentajes
Alto	5	6
Medio	12	15
Bajo	63	79
Total	80	100

Nota: Encuesta aplicada a docentes del nivel secundario, turno mañana del colegio San José, 2016

Se muestra en la Tabla 6, que el mayor porcentaje de docentes opina que el director tiene un liderazgo por resultados bajo, esto demuestra la percepción de los docentes frente al liderazgo por resultados de su director, esto nos indica que los resultados del director no son satisfactorios, lo que impide un correcto funcionamiento del colegio y ausencia de liderazgo en los docentes generando un caos en la labor educativa, lo que perjudica principalmente a los estudiantes.

Tabla 7

Indicadores del desarrollo de la gestión del talento humano en docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José, Chiclayo 2016.

Indicadores	Nivel			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Calidad	10	11.3	78.8	100
Recompensa	10	16.3	73.8	100
Recursos Humanos	8.8	17.5	73.8	100
Capacitación	10	15	75	100
Comunicación	11.3	18.8	70	100

Nota: Encuesta aplicada a docentes del nivel secundario, turno mañana del colegio San José, 2016

Según se muestra en la Tabla 7, el mayor porcentaje de docentes presenta un nivel bajo en la dimensión calidad, recompensa, recursos humanos, capacitación y comunicación, esta situación exige una intervención inmediata, ya que se observa que la gestión del talento humano es deficiente trayendo graves consecuencias en la labor educativa y sobre todo en los estudiantes.

3.2. Programa basado en estrategias didácticas de liderazgo para la mejora de la gestión del talento humano docente del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José.

I. Objetivos

1.1. Objetivo General:

Diseñar una propuesta de un programa de estrategias didácticas de liderazgo, para potenciar la gestión del talento humano, en los docentes del nivel secundario del colegio nacional San José.

1.2. Objetivos Específicos:

- Diseñar un programa de estrategias didácticas de liderazgo, para potenciar la gestión del talento humano en los docentes del nivel secundario, turno mañana del colegio nacional San José.
- Diseñar un taller de liderazgo para los docentes.
- Dar charlas sobre liderazgo a los docentes.
- Generar una mejor gestión del talento humano en los docentes de secundaria del colegio San José.
- Propiciar el trabajo en equipo para el logro de los objetivos institucionales.

II. Impacto del Proyecto

Con nuestra propuesta se esperan cambios significativos en la gestión del talento humano ya que anteriormente no se le ha dado el valor que merece la administración del recurso humano, pues muchas veces se limita a las personas como un instrumento más en la institución, la cual puede ser reemplazada en cualquier momento sin tener en cuenta la experiencia adquirida, los años de servicio y su formación acumulada a través del tiempo.

III. Beneficiarios de la Propuesta

Aplicando el programa propuesto se beneficiarán estudiantes, profesores y directivos, ya que éste programa, propone talleres de liderazgo en mejora de la gestión del talento humano, este a su vez influirá en el trabajo en equipo, en un mejor desempeño docente y sobre todo en la toma de decisiones en mejora del servicio, que son necesarios para una buena calidad educativa.

También serán beneficiarios los padres de familia, ya que este tipo de procesos beneficiará directamente a los estudiantes en el logro de su aprendizaje, sus hijos gozarían de una mejor fundamentación en todas las áreas, dándoles la oportunidad de obtener unas bases sólidas que les ayuden en su formación como personas y futuros profesionales.

IV. Etapas y actividades:

- Propiciar estrategias para formar líderes efectivos que ayuden a potenciar la gestión del talento humano.
- Capacitación a través de talleres sobre liderazgo
- Programar charlas orientadas por expertos en liderazgo
- Incentivar a la comunidad educativa en el desarrollo de las diferentes actividades institucionales.
- Incentivar el trabajo en equipo para el logro de objetivos institucionales.
- Concientizar y sensibilizar a los docentes sobre trabajo en equipo.
- Capacitación con expertos en trabajo en equipo
- Realizar mesas de trabajo con la comunidad educativa donde se haga visible la producción colectiva.
- Generar espacios para interactuar y concertar las decisiones que inciden en la buena marcha institucional.

V. Desarrollo de Actividades:

ESTRATEGIA	METODOLOGIA	PERIODO DE TIEMPO
<p style="text-align: center;">Taller de Liderazgo</p>	<p>El objetivo principal de un taller de liderazgo es reforzar las habilidades de dirección y gestión de personas en los participantes y difícilmente vamos a conseguir esta meta si la actividad se limita a una metodología teórica.</p> <p>Por ello, los responsables de Recursos Humanos y docentes de estas acciones formativas son conscientes de la importancia de introducir dinámicas y juegos en el taller de liderazgo, con los cuales los docentes puedan poner en práctica las técnicas aprendidas y desarrollar sus dotes de líder en un escenario lo más real posible.</p> <p>En general los talleres se diseñan para desarrollar una capacidad en los asistentes, en nuestro caso el liderazgo.</p> <p>Antes del taller:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir los objetivos del taller, según la necesidad de la audiencia. • Determinar el método de enseñanza y diseñar las actividades apropiadas. <p>En el taller:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar del facilitador y de los participantes entre sí. • Fomentar la participación activa. • Brindar información relevante y práctica. • Desarrollar diferentes actividades. • Resumir la sesión y realizar el feedback. 	<p>DIA 1</p>
	<p>ACTIVIDADES</p>	<p>9.00 am</p>

	<p>durante el juego de rol y volvamos a repetir la simulación aplicando estas sugerencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>El líder de ciegos:</u> <p>En esta actividad, el objetivo es comprobar cómo el liderazgo funciona mejor cuando recae sobre una sola persona en lugar de muchas y percibir la importancia de la comunicación en la relación entre jefes y colaboradores.</p> <p>Para llevarla a cabo, dividimos la clase en dos grupos. En el primer grupo se designa un líder y al resto se le vendan los ojos, mientras que en el segundo equipo, solo uno de los integrantes llevará los ojos tapados. El objetivo del juego es realizar una tarea: recorrer un laberinto, llenar vasos de agua, traer y llevar objetivos de un sitio a otro, etc.</p> <p>Tras finalizar la prueba, llega el momento de análisis, en el que los docentes comprenderán por qué les ha resultado más fácil alcanzar el objetivo cuando era una única persona la que estaba dando instrucciones, mientras que el que recibía órdenes del resto de su equipo cometía más fallas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Confeccionando al líder ‘perfecto’</u> <p>¿Cuáles son las características y cualidades más importantes de un líder? Con este ejercicio ideal para un taller de liderazgo serán los propios asistentes los que elaboren una recopilación de esas competencias.</p> <p>En este caso, la dinámica parte de diferentes anuncios de empleo en los que se busca un directivo para alguna empresa. Cada docente elige la oferta que más le satisface personalmente y se forman grupos en torno a cada anuncio.</p> <p>De forma conjunta, los miembros de cada equipo elaboran una lista con las habilidades que consideran importantes para llevar a cabo ese puesto y, tras redactarla, se ponen en común con el resto de los grupos, permitiendo conocer qué es un buen líder para cada uno de los participantes y cuáles son las habilidades en las que todos coinciden.</p>	<p>11.00 am</p> <p>11.45 am</p>
--	--	---------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Se busca líder</u> <p>En el taller de liderazgo también podemos identificar las personas que disponen de mayores capacidades directivas a través de este juego.</p> <p>El coordinador distribuye a los participantes en dos grupos y organiza tantos ejercicios como número de individuos haya en cada formación. El liderazgo en cada actividad va rotando, posibilitando que todos los miembros del equipo dirijan a los compañeros. Al finalizar esta tanda de actividades, serán los propios integrantes los que elijan entre ellos al líder para un sexto juego.</p> <p>De este modo, se potencian las habilidades de liderazgo de forma positiva.</p> <p>El facilitador dará alcances sobre la importancia del liderazgo, la gestión del talento humano y cómo influye positivamente en su desempeño docente, Luego, se brindará un espacio a los participantes para desarrollar un conversatorio que gire sobre sus impresiones con respecto a su actitud de liderazgo a la gestión del talento humano en su institución.</p> <p>Desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El facilitador comenzará con una explicación de la importancia que tiene que cada miembro del grupo establezca un compromiso con su trabajo y con la comunidad estudiantil que dirige. • Luego, procederá a sensibilizar a los participantes, explicándoles la necesidad de los estudiantes de contar con docentes con una actitud de liderazgo positiva, pidiéndoles que hagan un compromiso de mejora. • Cada participante leerá su compromiso, finalmente, todos los firmarán. • Recomendaciones El facilitador debe ser agente motivador y sensibilizador para que los participantes logren interiorizar su compromiso. 	<p>12.30 pm.</p>
--	--	-------------------------

	Materiales para el taller: <ul style="list-style-type: none"> • Pizarra • Plumones para pizarra blanca • Hojas de trabajo • Papelógrafos • Plumón para papel 	
	METODOLOGÍA	DIA 2
Charlas de Liderazgo	<p>La charla sobre liderazgo que se les brindará a los docentes consistirá en cuatro puntos, los cuales se detallan a continuación:</p> <p>1.- “Una persona sigue a otra cuando confía en ella”. Explique los elementos que generan confianza. Para que se pueda ejercer un auténtico liderazgo, es necesario que el líder inspire confianza y para que esto se dé, es necesario que se den los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Capacitación</u>: El líder debe estar lo suficientemente capacitado en su respectiva área de trabajo y dominar tanto los conocimientos técnicos como teóricos que se requieren para que pueda efectuar de manera eficiente su trabajo. Otra cosa que el líder también debe conocer a profundidad es el objetivo que quiere alcanzar; la meta a seguir debe ser muy concreta y muy clara para el líder y sobre todo los medios que va a utilizar para alcanzarla; el líder para poder inspirar una auténtica confianza no debe improvisar ni titubear, sino que debe ejecutar cada una de sus acciones con total seguridad. Pero esto no basta, también es imprescindible que conozca plenamente las características de cada uno de los miembros del equipo con el que trabaja; su forma de ser, sus costumbres y cultura; para que de esta manera su relación con cada uno de ellos sea de un auténtico interés personal. Es sabido que cuando alguien percibe que otro se interesa realmente en él, esto genera mucha confianza. 	10.00 am

	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Motivación:</u> El líder auténtico debe estar plenamente identificado con la visión y misión de la institución para la cual labora, y esto, dará lugar a que los miembros del equipo también se adhieran a esta visión y misión; cuando esto se dé lo más seguro es que la motivación inicial se mantendrá por un largo tiempo. • <u>Habilidades:</u> El líder también debe tener la seguridad que cada uno de los miembros de su equipo cuenta con las posibilidades concretas para poder cumplir con los objetivos y metas señalados. Para tal fin, el líder debe conocer las limitaciones y posibilidades de cada uno de los miembros de su equipo y a partir de ellas, mostrar los objetivos, comunicando con eficacia lo que se quiere alcanzar y en lo que cada uno puede aportar. <p>2.- Opine y fundamente: ¿Cuáles cree usted que sean las cualidades que un docente deba cultivar para aumentar su nivel de liderazgo entre los alumnos? Considero que es importante que el docente sea en primer lugar una persona capaz de inspirar confianza en sus alumnos, y para ello, debe cumplir con lo especificado en la pregunta anterior, en donde se resalta la necesidad de tener los conocimientos suficientes sobre la materia que dicta que le permitan explicarla con total claridad y seguridad; por otro lado, debe tener conocimiento de las características del grupo al que va a enseñar, para que, guiado por la prudencia, sea capaz de escoger los medios más adecuados para captar la atención y el interés de sus alumnos, así como la mejor manera de tratarlos, con respeto y consideración, así como con justicia, siendo a la vez exigente y cercano a sus alumnos. Finalmente creo que no se puede ejercer un auténtico liderazgo si la persona no es capaz de ser realmente coherente con lo que predica, por ello, más que una persona con muchos conocimientos (que por cierto son necesarios e imprescindibles), el profesor debe ser una persona virtuosa: prudente, justa, fuerte, templada.</p>	<p>10.30 am</p>
--	---	------------------------

	<p>3.- Desarrolle una situación en el entorno de su trabajo y aplique las partes de la prudencia correspondientes.</p> <p>Situación: El profesor está dictando su clase con total seguridad y claridad, y sin darse cuenta comete un error y les da un dato falso a los alumnos. Uno de los alumnos se da cuenta del error del profesor y se lo hace ver de una manera un poco malcriada.</p> <p>Partes de la prudencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solertia: El profesor prudente, escuchará al alumno con atención y respeto, sin ponerse nervioso ni exaltarse. • Memoria: Cuando el alumno termine de hablar, el profesor, le indicará (con respeto) que la manera en que se está dirigiendo a él no es correcta ya que le está faltando el respeto. Enseguida hará una revisión de lo que habló en clase. • Docilitas: El profesor, luego de revisar lo que acaba de hablar, y darse cuenta de que verdaderamente se equivocó, reconoce su error y sigue dictando la clase planteando los datos que son correctos. 	<p>11.00 am</p>
	<p>4.- Si la prudencia supone auto educación: Realice un cuadro con las gestiones convenientes para guiar a los demás compañeros de trabajo hacia esa educación. La prudencia, al ser una virtud, es posible desarrollarla o educarla; esta educación, supone la adquisición de una serie de hábitos buenos que lleven a la posterior vivencia de la virtud. Pero esta adquisición de hábitos no consiste en una mera repetición automática de una serie de acciones, sino, que implica que la persona sea consciente y se dé cuenta de lo que hace, lo que implica una acción racional. En este sentido, propongo las siguientes acciones (entendidas como las más elementales), para la educación de la virtud de la prudencia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un grado de conocimiento personal que le permita a la persona conocer sus posibilidades y limitaciones. 2. El desarrollo de una capacidad para observar la realidad con la mayor objetividad posible, dejando de lado 	<p>11.30 am</p>

	<p>interpretaciones subjetivas de las situaciones concretas que le toca vivir a la persona.</p> <p>3. Desarrollar, mediante acciones repetidas, el hábito de meditar y reflexionar brevemente sobre la situación antes de actuar o tomar una decisión al respecto. Desarrollar el hábito de pedir consejo y sobre todo escuchar con apertura las orientaciones que personas más maduras y prudentes puedan hacerle. Desarrollar el hábito de ejecutar las acciones que sean necesarias para la resolución de los problemas, luego de haber meditado las distintas opciones.</p> <p>4. Desarrollar el hábito de reflexionar luego de ejecutar las acciones pertinentes, para de esa manera hacer una evaluación sobre los aciertos y errores de la decisión tomada. De esta manera, la persona adquirirá una experiencia que guardará en su memoria y le servirá para decisiones futuras.</p> <p>Materiales para la charla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de sonido (micro, parlantes) • Separatas con contenidos de la charla y preguntas de autoexamen. 	
--	--	--

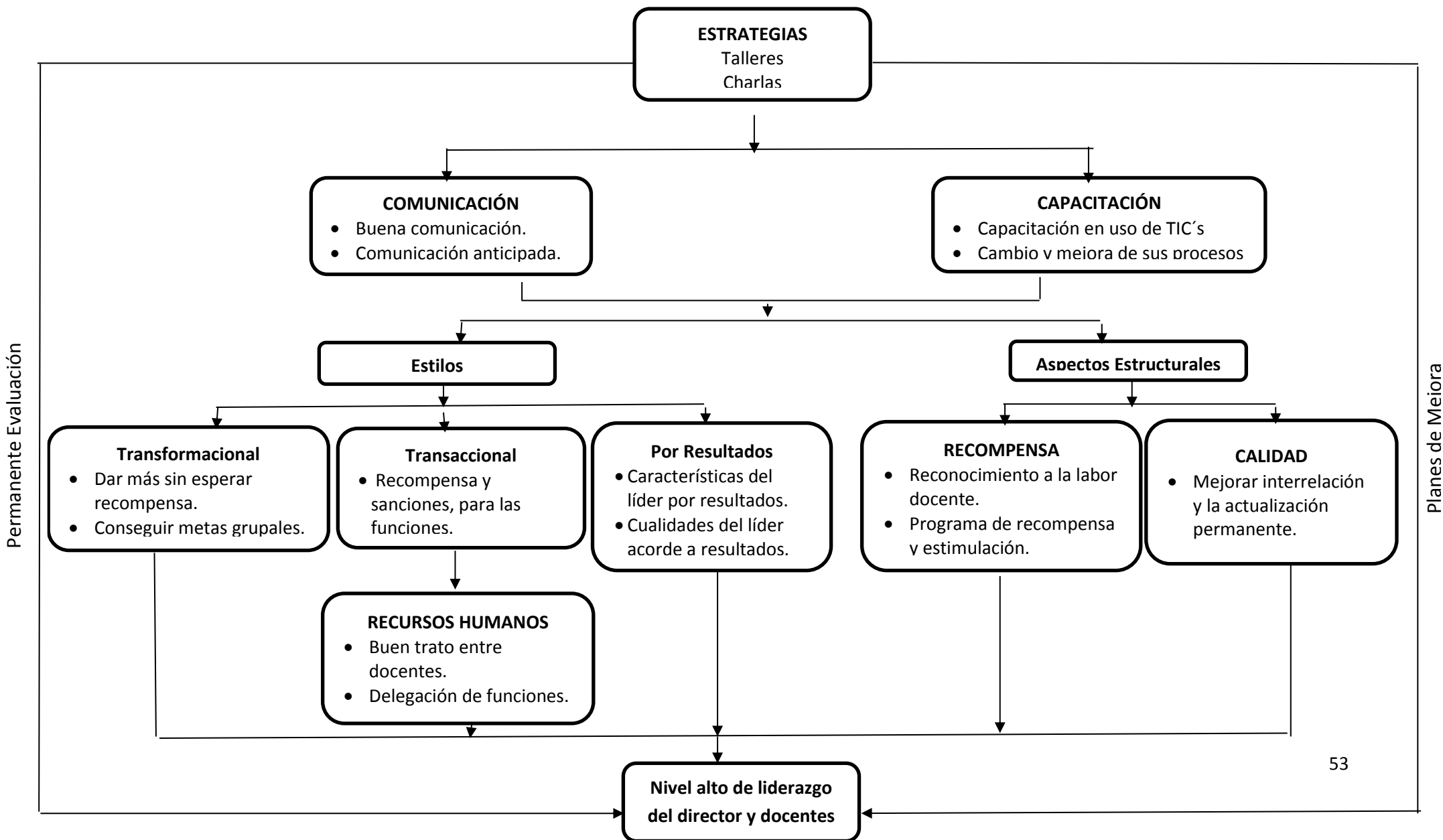
3.3. Modelo Teórico:

Tomando como referencia la base teórica, para la presente investigación se propuso el siguiente modelo conceptual:

Del modelo conceptual se formularon las siguientes hipótesis:

Si se desarrolla un Programa de Estrategias didácticas sobre liderazgo basado en la teoría de liderazgo por resultados entonces se potenciará el desarrollo del Talento Humano de los docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José, Chiclayo 2016.

MÓDELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA DEL PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO



CONCLUSIONES

- Los docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José tienen un nivel de liderazgo transformacional bajo con un 88.8%, siendo este el mayor porcentaje, el 7.5% de los docentes presentan un liderazgo transformacional alto, esto demuestra la diferencia que existe entre los niveles de liderazgo, siendo muy alto el porcentaje de docentes que tienen un liderazgo transformacional bajo, lo cual genera una deficiencia en la gestión del talento humano, ya que el liderazgo es un componente necesario para el desarrollo de este.
- Los docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José perciben que el director posee un estilo de liderazgo bajo como lo demuestra los resultados del cuestionario pues en liderazgo transformacional, transaccional y por resultados según la opinión de los docentes el director presenta un 72.5%, un 77.5% y un 79% respectivamente, esto porcentajes explican porque la gestión del talento humano en el centro educativo es bajo, pues no hay una actitud de motivación por parte del director a los docentes.
- Los docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José pocas veces aplican prácticas necesarias para controlar aspectos relacionados con las personas o gestión del talento humano, como lo demuestra los resultados del cuestionario pues el 76.5% respondieron que su gestión de talento humano es baja.
- Se diseñó un programa de estrategias de liderazgo para desarrollar el talento humano de los docentes del nivel secundario del colegio San José, como una solución a los problemas suscitados.

RECOMENDACIONES

- Aplicar las estrategias de didácticas de liderazgo talleres de fortalecimiento para los docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José que mejoren las capacidades y aptitudes para emprender iniciativas individuales y colectivas, para motivar a sus compañeros con el objetivo de realizar su trabajo diario (cumplir con su misión), para asumir compromiso con lo que hace, resolver problemas, establecer buenas relaciones interpersonales y establecer metas y objetivos que beneficiaran a los estudiantes.
- Como resultados de la aplicación de las estrategias de liderazgo propuestas, su contribución será generar más oportunidades de comunicación entre los docentes y director del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José esto en mejora de la enseñanza y de la institución educativa, además de la motivación de los estudiantes.
- Mejorar el desarrollo de la gestión del talento humano a través de materiales educativos, uso de tics, etc., para que los docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José apliquen en beneficio de los estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balza, A. (2010). Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario. España, Guárico: APUNESR.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership Mahwah*. Chicago: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano*. (Cuarta Edición). México: Mc Graw Hill.
- Coello, V. R. (2014). Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO). (Tesis de grado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6015/1/TESIS%20Condiciones%20laborales%20que%20afectan%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20de%20empresa%20contratada%20para%20prestar%20s.pdf>.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y el Conocimiento*. Bogotá: Ediciones Ecoe.
- Cuadra, E. y Panta, D. (2015). *Gestión del talento y toma de decisiones*. Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo. Pimentel, Perú. Universidad Señor de Sipán.
- Chavesta (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Ferreñafe*. (Tesis) Universidad Señor de Sipán. Pimentel Perú.
- Chuquimango (2008). *Influencia de la Gestión del Director en el desarrollo del clima institucional de las instituciones educativas del nivel secundario de la zona*

urbana del distrito de Chota – Cajamarca – 2008. (Tesis de grado) Universidad Cesar Vallejo. Lima Perú.

Delgado y Ventura (2011). Recursos Humanos: Administración y Finanzas. (Cuarta edición). España: Ediciones Paraninfo.

Ginebra, J. (s/f) Liderazgo y la Acción. México: MC Graw Hill. Versión digital. Recuperado el 25/03/11 de: <http://innitia.com/s/c-liderazgo/a-liderazgo-efectivo.html>.

González, (2009). Hacia Un Modelo De Desempeño Laboral Del Docente Universitario, Bajo El Enfoque Del Liderazgo Transformacional de la Universidad del Zulia, República bolivariana de Venezuela. (Tesis de grado). Universidad del Zulia, Venezuela.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista P. (2010). Metodología de la Investigación. (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Jericó, P. (2011). La Nueva Gestión del Talento, construyendo compromiso. Madrid: Prentice Hall.

López, A. y Grandío, A. (2005). Capital humano como fuente de ventajas competitivas. España: Editorial Gasbiblo.

Lozano (2008). La Influencia de la Aplicación del Programa “Preparando Líderes” En el fortalecimiento de la cualidad de Liderazgo de las Autoridades Estudiantiles del Nivel de Educación Secundaria en la Institución Educativa de Aplicación de la Universidad César Vallejo – Harvard College- Piura en el año 2008.

Leithwood, K., Mascal, B., y Strauss, T. (2009). Distributed leadership according to the evidence. EEUU: Editorial Routledge Press.

López y Montes (2014). Retención del talento humano en la Institución Educativa Privada Adeu Deportivo S.A.C. de la ciudad de Chiclayo. (Tesis) Universidad Señor de Sipán. Pimentel Perú.

- Martins, Cammaroto, Neris, Díaz y Canelón, (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados, en el Instituto de Investigación en Educación de la Universidad de Costa Rica.
- Medina, (2010). El Liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión Cooperativa de la ciudad de Lima, en la escuela de post grado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2011). Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Roa, W. (2011) Rodríguez, (2009). Modelo de gestión para el desarrollo del Liderazgo transformacional y pedagógico en la gerencia educativa de los Liceos Bolivarianos del Municipio Escolar N° 08 de Roscio, Estado de Bolívar. <http://www.slideshare.net/gerardi/liderazgo-empresarial>. Recuperado el 28/03/11.
- Pozner, P. (2007). El Directivo docente: líder de la gestión educativa. Bogotá: Conferencia Foro Nacional Gestión Educativa.
- Parra (2010). Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los Docentes de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Tulio Febres Cordero del Estado Mérida. Venezuela.
- Ulrich D., Zenger J., & Smallwood N. (1999). Book Reviews: Results-Based Leadership. Boston: Harvard Business School Press.

ANEXOS

ANEXO 01



Figura 1: Colegio Nacional "San José".

ANEXO 02

**CROQUIS DE UBICACION DEL
COLEGIO NACIONAL DE SAN JOSE**

AV. ELVIRA GARCIA y GARCIA

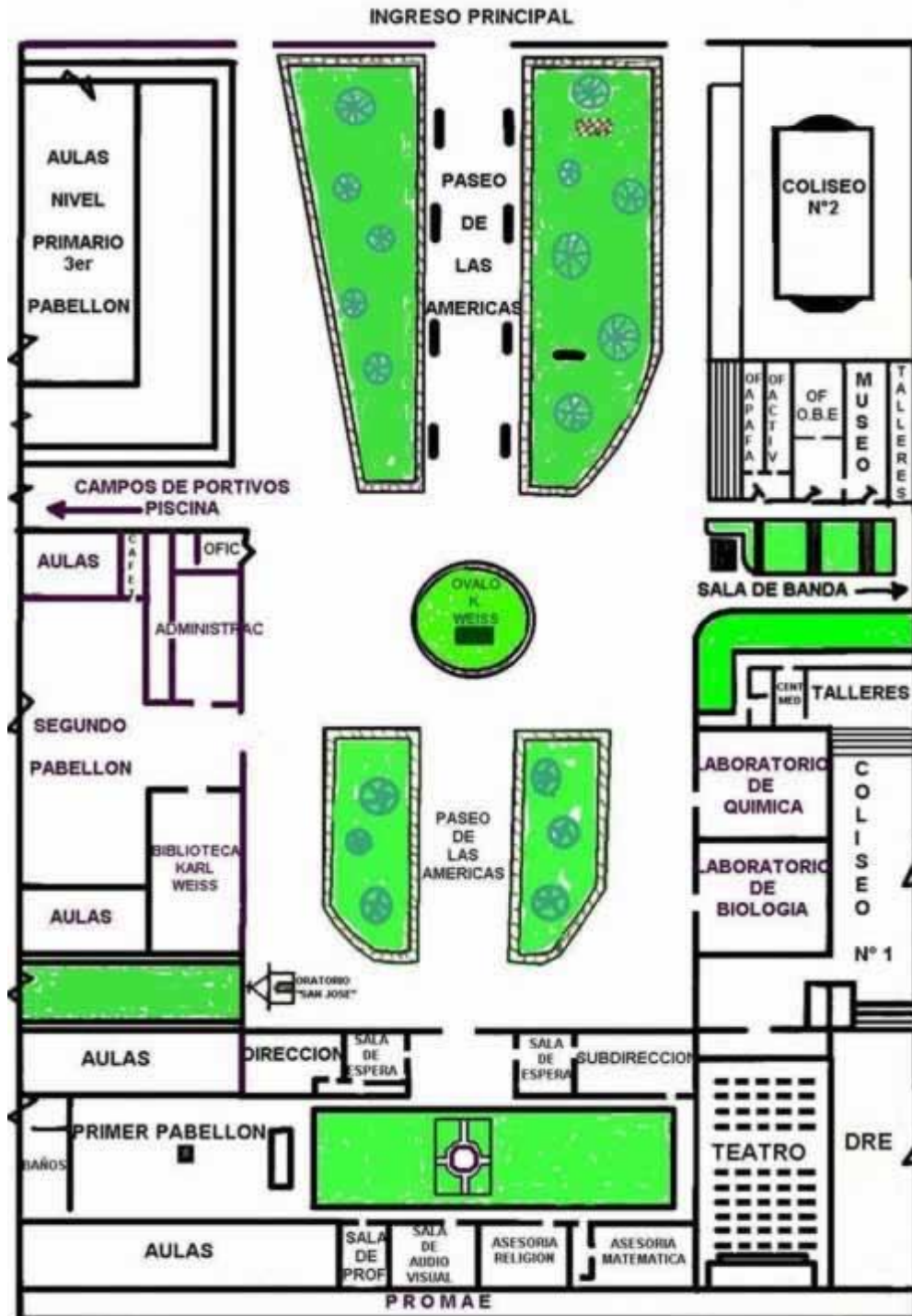


Figura 2: Croquis de ubicación del Colegio Nacional “San José”.

ANEXO 04

ESCALA LIKERT PARA DETERMINAR EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL PROFESOR.

Nombre de la IE: _____

Objetivo:

Proporcionar una descripción de su **ESTILO DE LIDERAZGO**. Por favor, trate de responder todos los ítems.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre el liderazgo de los docentes. Agradecemos de antemano su colaboración.

Instrucciones:

Estimado profesor *a continuación tiene cuarenta y cuatro afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su persona. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con una "X"** la alternativa seleccionada.*

Nunca	Muy pocas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4

YO, COMO PROFESOR:

N°	ITEMS	VALORACIÓN				
		Nunca	Muy pocas	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
01	Presto ayuda a mis estudiantes cuando observo sus esfuerzos					
02	Proporciono a mis estudiantes nuevas formas de enfocar problemas					
03	No intervengo hasta que los problemas se agravan					
04	Centro mi atención principalmente en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto					
05	Evito involucrarme cuando surgen temas importantes					

06	Doy a conocer cuáles son mis valores y principios más importantes					
07	Estoy ausente cuando se me necesita					
08	Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problemas					
09	Hablo de forma optimista sobre el futuro					
10	Hago sentir a los demás orgullosos de trabajar conmigo					
11	Personalizo las responsabilidades cuando se fijan los objetivos					
12	Espero que las cosas vayan mal antes de intervenir					
13	Hablo entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas					
14	Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber.					
15	Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores					
16	Establezco incentivos relacionados con el logro de objetivos					
17	Muestro que soy partidario de "si yo no le he roto, no lo arreglo"					
18	Voy más allá de mi propio interés por el bien del grupo					
19	Trato a los demás como individuos más que como miembros de un grupo					
20	Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar					
21	Me he ganado el respeto de los colegas.					
22	Concentro toda mi atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas					
23	Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo					
24	Hago un seguimiento de los errores detectados					
25	Demuestro un sentido de autoridad y confianza.					
26	Presento una convincente visión de futuro					
27	Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos					
28	Evito tomar decisiones					
29	Considero que cada persona tiene necesidades y habilidades diferentes					
30	Hago ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos					
31	Ayudo a los demás a mejorar sus capacidades					
32	Sugiero buscar nuevas formas de completar los trabajos					
33	Me demoro en responder los temas urgentes					
34	Enfatizo la importancia de tener una misión común					
35	Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen las expectativas					
36	Expreso confianza en que las metas serán cumplidas					

37	Soy efectivo en satisfacer las necesidades de trabajo con los otros					
38	Utilizo formas de liderazgo que son satisfactorias					
39	Incito a los demás a hacer más de lo que tenían previsto					
40	Soy efectivo en representar mi mayor autoridad ante los demás					
41	Trabajo con el resto de una forma satisfactoria.					
42	Aumento en los demás sus deseos de tener éxito					
43	Consigo que la organización sea eficaz					
44	Incremento en los demás sus esfuerzos y su motivación					

ANEXO 05

ESCALA LIKERT PARA DETERMINAR EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR.

Nombre de la IE: _____

Objetivo: Proporcionar una descripción del **LIDERAZGO DE SU DIRECTOR**

Por favor, responda todos los ítems en forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales, pues la información será analizada de forma tal que nadie será identificado (a). Agradecemos de antemano su colaboración.

Instrucciones. *Estimado profesor a continuación se presentan cuarenta y cinco. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su director. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con una "X"** la alternativa:*

Nunca	Muy pocas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4

MI DIRECTOR:

N°	ITEMS	VALORACIÓN				
		Nunca	Muy pocas	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
01	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos					
02	Me proporciona nuevas formas de enfocar problemas					
03	No interviene hasta que los problemas se agravan					
04	Centra su atención principalmente en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto					
05	Evita involucrarme cuando surgen temas importantes					
06	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes					
07	Está ausente cuando se le necesita					
08	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas					
09	Habla de forma optimista sobre el futuro					

10	Hace sentir a los demás orgullosos de trabajar con él (ella)					
11	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos					
12	Espera que las cosas vayan mal antes de intervenir.					
13	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas					
14	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber					
15	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores					
16	Establece incentivos relacionados con el logro de objetivos					
17	Muestra que es partidario de "si yo no le he roto, no lo arreglo"					
18	Va más allá de mi propio interés por el bien del grupo					
19	Trata a los demás como individuos más que como miembros de un grupo					
20	Demuestra que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar					
21	Se ha ganado el respeto del profesorado					
22	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas					
23	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma					
24	Hace un seguimiento de los errores detectados					
25	Demuestra un sentido de autoridad y confianza					
26	Presenta una convincente visión de futuro					
27	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos					
28	Evita tomar decisiones					
29	Considera que cada persona tiene necesidades y habilidades diferentes					
30	Hace ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos					
31	Ayuda a los demás a mejorar sus capacidades					
32	Sugiere buscar nuevas formas de completar los trabajos					
33	Se demora en responder los temas urgentes					
34	Enfatiza la importancia de tener una misión común					
35	Expresa su satisfacción cuando otros cumplen las expectativas					
36	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas					
37	Es efectivo en satisfacer las necesidades de trabajo con los otros					
38	Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias					
39	Incita a los demás a hacer más de lo que tenían previsto					

40	Es efectivo en representar mi mayor autoridad ante los demás					
41	Trabaja con el resto de una forma satisfactoria					
42	Aumenta en los demás sus deseos de tener éxito					
43	Consigue que la organización sea eficaz					
44	Incrementa en los demás sus esfuerzos y su motivación					
45	Lidera un grupo que es efectivo					

La Escala Likert sobre Liderazgo es analizado a partir de 3 grandes ejes. Estos ejes son:

La Escala Likert sobre Liderazgo
Liderazgo Transformacional
Liderazgo Transaccional
Liderazgo por resultados

Cada una de estos ejes tiene asociado ciertas preguntas del cuestionario, de manera de que el análisis de éste se realiza considerando el puntaje obtenido en cada una de las dimensiones.

ANEXO 06

CUESTIONARIO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

OBJETIVO.

El propósito del presente cuestionario es recabar información Para medir el talento humano de los docentes.

INSTRUCCIONES:

Marque su preferencia con una **X** en la columna correspondiente. Cada una de esas 5 alternativas, significan lo siguiente:

N°	Ítem	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
CALIDAD						
1	La tecnología utilizada por el colegio San José contribuye al logro de los objetivos.					
2	Las metas y objetivos que se proponen en el colegio San José siempre son alcanzados.					
3	Los valores de la institución son respetados y guían la vida laboral.					
RECOMPENSAS						
4	En el colegio San José, reconoce la contribución de la labor que realizan sus colaboradores mediante incentivos económicos.					
5	Su desarrollo profesional es acorde con los planes a mediano y largo plazo de la institución.					
6	Sus compañeros y subordinados generalmente aprecian la forma en que realiza su trabajo.					
RECURSOS HUMANOS						
7	Se cuenta con un programa de capacitación y desarrollo institucional.					
8	Se cuenta con documentos de gestión (PEI, MOF, RIT) que facilitan el trabajo en la empresa.					
9	Recibe la información necesaria para desempeñarse correctamente en su trabajo.					
CAPACITACION						
10	El colegio San José reconoce sus necesidades personales.					
11	Implementa Programas de capacitación con cursos nuevos para los docentes.					

12	La capacitación es planeada en base a los perfiles de puesto, misión, visión y valores del colegio San José					
COMUNICACIÓN						
13	Existe motivación permanente hacia sus colaboradores.					
14	Se transfiere el conocimiento de empleado a empleado.					
15	Logra la comunicación afectiva entre los grupos de trabajo.					

APÉNDICE

APÉNDICE A

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS

Tabla A1

Coefficiente confiabilidad por dimensiones para el test el Liderazgo por resultados en docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José, Chiclayo 2016.

Factor	Alfa de Cronbach	N° preguntas
Liderazgo transformacional	0.9413	23
Liderazgo transaccional	0.8139	12
Liderazgo por resultados	0.8279	9
Total	0.9358	44

Considerando que los coeficiente alfa de Cronbach superan el 75% se concluye que el instrumento aplicado a docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José es confiable.

En términos relacionados al instrumento de liderazgo por resultados para los indicadores de Liderazgo transformacional es confiable en 0.9413, los indicadores de Liderazgo transaccional resultaron también confiable con 0.8139 y los indicadores de Liderazgo por resultados es confiable con 0.8279.

Tabla A2

Coeficiente confiabilidad por dimensiones para el test de Liderazgo por resultados del director según percepción de docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José, Chiclayo 2016.

Factor	Alfa de Cronbach	N° preguntas
Liderazgo transformacional	0.9213	23
Liderazgo transaccional	0.7767	12
Liderazgo por resultados	0.8195	10
Total	0.9142	45

Considerando que los coeficientes alfa de Cronbach superan el 75%, se concluye que el instrumento aplicado a docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José es confiable.

En términos relacionados al instrumento de liderazgo por resultados para los indicadores de Liderazgo transformacional es confiable en 0.9213, los indicadores de Liderazgo transaccional resultaron también confiable con 0.7767 y los indicadores de Liderazgo por resultados es confiable con 0.8195.

Tabla A3

Coeficiente de confiabilidad por dimensiones del test de Gestión del talento humano en docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José, Chiclayo 2016

Factor	Alfa de Cronbach	N° preguntas
Calidad	0.8702	3
Recompensas	0.8229	3
Recursos humanos	0.8693	3
Capacitación	0.8891	3
Comunicación	0.7987	3
Total	0.9582	15

Considerando que los coeficiente alfa de Cronbach superan el 75%, se concluye que el instrumento aplicado a docentes del nivel secundario turno mañana del Colegio Nacional San José es confiable.

En términos relacionados al instrumento de talento humano para los indicadores de Calidad es confiable en 0.8702, los indicadores de Recompensas resultaron también confiable con 0.8229, los indicadores Recursos humanos de salió confiable con 0.8693, los indicadores de Capacitación resultaron también confiable con 0.8891 y los indicadores de Comunicación es confiable con 0.9582.