



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**Unidad de Posgrado de
Ciencias Históricas Sociales y Educación**

**UNIDAD DE POSGRADO
CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

Modelo de Evaluación de la Gestión del Talento Humano de la
I.E. "Jorge Basadre Grohmann" Huangalá- Sullana -Piura

TESIS
PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN
EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

AUTORA
Luz Indolfa Ruiz Panta de Agurto

ASESOR
Dr. Rafael García Caballero

Lambayeque - 2020

**Modelo de Evaluación de la Gestión del Talento Humano de la I.E.
"Jorge Basadre Grohmann" Huangalá- Sullana -Piura**

PRESENTADA POR:



**LUZ INDOLFA RUIZ PANTA DE AGURTO
AUTORA**

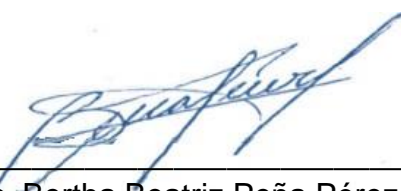


**Dr. RAFAEL GARCÍA CABALLERO
ASESOR**

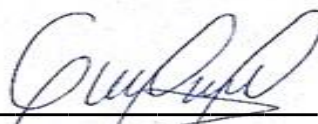
APROBADO POR:



**Dr. Dr. Julio César Sevilla Exebio
Presidente del Jurado**



**M.Sc. Bertha Beatriz Peña Pérez
Secretario de Jurado**



**Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui
Vocal del Jurado**

Dedicatoria

La presente tesis la dedico:

A mis padres, porque gracias a su esfuerzo soy una profesional perseverante que ha sabido salir adelante y que, por vocación, está al servicio de la educación de la niñez y adolescentes.

A mi esposo e hijos, que fueron fuente de inspiración, superación y apoyo.

Que Dios y la Virgen siempre cuiden de ellos.

Agradecimiento

La vida no es color de rosa. Las dificultades que encontramos en el camino nos ayudan a ser fuertes, a tener fe y esperanza en Dios y en nosotros mismos y, lo importante es saber salir adelante, venciendo obstáculos y actuando con sentido ético.

La responsabilidad, perseverancia y sentido de superación me la enseñaron mis padres, alimentada posteriormente por mi amado esposo, que siempre estuvo de acuerdo que tenía que progresar.

Por ello, dejándome llevar por el pincel de mi mente, expreso mi profundo agradecimiento a estos seres que tanto amo y, que estoy segura que mis padres, allá en el cielo infinito, están orgullosos de mí, al igual que mi querido esposo con quien camino de la mano, día a día.

INDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	12
I. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	13
1.1 Ubicación del objeto de estudio	13
CAPÍTULO II	29
II. MARCO TEÓRICO.....	30
2.1. Estudios precedentes	30
2.1.1. Antecedentes internacionales	30
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	30
2.1.3. Antecedentes locales.....	31
2.2. Bases teóricas	32
2.2.1. Evaluación	32
2.2.2. Talento Humano.....	34
2.3. Teorías que sustentan la investigación.....	47
2.3.1. El modelo Deming	47
2.3.2. Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert 51	
2.4. Definiciones conceptuales.....	53
CAPÍTULO III	55
III. DE LOS RESULTADOS Y LA PROPUESTA.....	56
3.1. De los resultados	56
3.3. Propuesta teórica	66
CONCLUSIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS.....	88

RESUMEN

En las instituciones educativas se hace necesario desarrollar estrategias de evaluación que orienten la gestión del talento humano para brindar un servicio educativo de calidad.

El problema es enunciado a continuación ¿De qué forma la elaboración de un modelo de evaluación del talento humano basado en el modelo Deming y en la teoría de las organizaciones humanas de Likert mejorará la gestión del talento humano de la I.E. “Jorge Basadre Grohmann” Huangalá- Sullana- Piura?

El objeto. Proceso de gestión del talento humano en la I.E. “Jorge Basadre Grohmann”. Los objetivos se enuncian de la siguiente forma: Objetivo general. Diseñar un modelo de evaluación de la gestión del talento humano basado en el modelo Deming y en la Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert para mejorar la gestión del talento humano de la I.E. “Jorge Basadre Grohmann” Huangalá- Sullana- Piura. La hipótesis de la investigación de tipo correlacional es la siguiente: Si se diseña un modelo de evaluación de la gestión del talento humano basado en el modelo Deming y en la Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert, entonces se mejorará la gestión del talento humano de la I.E. “Jorge Basadre Grohmann” – Huangalá- Sullana- Piura. La propuesta es de carácter sistémico y orienta el trabajo de la gestión para la Mejora constante.

PALABRAS CLAVES :Estrategias, talento humano, modelo deming

ABSTRACT

In educational institutions it is necessary to develop assessment strategies to guide the management of human talent to provide quality educational service.

The problem is stated below How the development of an assessment model of human talent based on the Deming model and the theory of human organizations Likert improve the management of human talent S.I. "Jorge Basadre Grohmann" Huangalá- Sullana- Piura?

The object. Process management of human talent in the S.I. "Jorge Basadre Grohmann". The objectives are stated as follows:

Overall objective. Designing an evaluation model of human talent management model based on the Deming Theory and the management systems of human Likert organizations to improve the management of human talent S.I. "Jorge Basadre Grohmann" Huangalá- Sullana- Piura. The research hypothesis correlational is: If an evaluation model of human talent management based on the Deming model and theory of management systems of human organizations Likert is designed, then it will improve human talent management El "Jorge Basadre Grohmann" - Huangalá- Sullana- Piura. The proposal is systemic and guides the work of the management for Continuous Improvement.

KEY WORDS: Strategies, human talent, deming model

INTRODUCCIÓN

La percepción de la evolución de la administración del personal se inicia desde la época fayolista y taylorista, donde el individuo se le consideraba como un objeto, que era parte de la cadena de producción y era propiedad de la empresa, con la experiencia de Hawthorne que dio origen a la teoría de las relaciones humanas, nos encontramos que el factor humano es una de las “piezas” esenciales en la organización.

Los posteriores teóricos como Peter Drucker, Chiavenato, entre otros, postula un nuevo elemento que es la gestión del recurso humano, considerando la persona como un recurso, siendo necesario la revisión exhaustiva de las teorías administrativas, que le da un giro de la administración y la gestión y se comienza a identificar que el personal es la clave del éxito de la organización.

En tal sentido, surge la gestión del talento humano. Esta concepción no es otra cosa que la identificación de nuevos elementos como la capacidad intelectual conocida como capital intelectual, el clima organizacional, la identificación con la organización, la comunicación en la organización, todos estos factores se conjugan en función del personal.

Si esto se traslada como la concepción de la gestión educativa a las instituciones escolares vamos a encontrar que las múltiples dimensiones educativas que se presentan en la gestión de las organizaciones escolares también tiene que ver con la gestión del talento humano, ya que este elemento es el que permite que se cumplan los planes y programas establecidos en la organización escolar entonces podemos definir que la escuela no es ajena a esta realidad y que la razón de ser de la escuela para que brinde servicio de calidad y que los estudiantes aprendan es decir en otras palabras es el docente.

De acuerdo a PASCUAL, R. (1988) El talento humano de la actualidad deben convertirse en personas preparadas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales le exigen, porque sólo así se puede mantener competitivo; es pues, sin lugar a dudas el gran reto importante de la administración del talento humano. Los cambios organizacionales, obligatorios desde el punto de vista de la estrategia de

negocio, importante para permanecer en el mercado, generan pautas de desafío organizacional de manera que los procesos de gestión del talento humano no se pueden ver como el simple hecho de administrar a las persona, sino a administrar con la gente, y es a ella a la que se le ve como agente activo, que desarrolla acciones competitivas, que son sus habilidades y destrezas las que en su momento marca pautas de éxito, y proactivo desde su inteligencia, su creatividad, su talento y el desarrollo de sus competencias. La interacción de las personas en el entorno tiende a efectuar cambios, cada uno tiene su manera de identificar, construir y usar sus capacidades; crea valores y sentidos de pertenencia con respecto de las diferentes actividades que lleva a cabo. De acuerdo a las necesidades de la gente, el entorno se transforma; igual ocurre con las empresas, debe transformarse de acuerdo a los cambios que ocurren en la dinámica del mercado.

El estado a través del Ministerio de Educación (MINEDU) ha desarrollado y desarrolla intentos para mejorar la calidad del servicio educativo y cerrar la brecha de exclusión en educación, eso se muestra en los instrumentos de gestión como el marco del buen desempeño docente, marco del buen desempeño directivo. Se ve un giro en la gestión de orientarse en logro de metas anuales, programas de capacitación orientados en el desarrollo de fortalecimiento de su formación docente, sin brindar las herramientas necesarias para poder gestionar el talento humano dentro de las instituciones educativas. Las diferentes instituciones educativas como una unidad esencial del sistema educativo se encuentran con diversos problemas de gestión del talento humano.

La Institución Educativa “Jorge Basadre Grohmann”- Huangalá-Sullana, no es ajena a esta realidad; por su naturaleza de complejo educativo se cuenta con dos directores, un director del nivel secundario y otro, del nivel inicial, originándose problemas en la unidad de mando, debido a que los dos poseen el mismo nivel de jerarquía; la evaluación del desempeño docente y administrativo no se encuentra debidamente operacionalizada, no se cuenta con mecanismos y herramientas de gestión; la rotación del personal docente y administrativo no se observa;

no está institucionalizada una política de capacitación del talento humano. Todos estos problemas afectan de forma el proceso de gestión institucional del establecimiento educativo.

Se formula el problema de la siguiente forma **¿De qué forma la elaboración de un modelo de evaluación del talento humano basado en el modelo Deming y en la teoría de las organizaciones humanas de Likert mejorará la gestión del talento humano de la I.E. “Jorge Basadre Grohmann” Huangalá- Sullana- Piura?**

El objeto. Proceso de gestión del talento humano en la I.E. “Jorge Basadre Grohmann”. Los objetivos se enuncian de la siguiente forma:

Objetivo general. Diseñar un modelo de evaluación de la gestión del talento humano basado en el modelo Deming y en la Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert para mejorar la gestión del talento humano de la I.E. “Jorge Basadre Grohmann” Huangalá- Sullana- Piura.

Los Objetivos específicos: a) Identificar las características de la evaluación de la gestión del talento humano de la I.E. “Jorge Basadre Grohmann” Huangalá- Sullana- Piura. b) Describir las debilidades y fortalezas del recurso humano de la I.E. “Jorge Basadre Grohmann” Huangalá- Sullana- Piura. c) Analizar la estructura organizacional de la I.E. “Jorge Basadre Grohmann” Huangalá- Sullana- Piura. d) Elaborar el diseño de un modelo de evaluación de la gestión del talento humano basado en el modelo Deming y en la Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert para mejorar la gestión del talento humano de la I.E. “Jorge Basadre Grohmann” Huangalá- Sullana- Piura. **EL campo de acción:** Gestión del Talento Humano. La hipótesis de la investigación de tipo correlacional es la siguiente: Si se diseña un modelo de evaluación de la gestión del talento humano basado en el modelo Deming y en la Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert, entonces se mejorará la gestión del talento humano de la I.E. “Jorge Basadre Grohmann” –Huangalá- Sullana- Piura.

La estructura del presente informe es de la siguiente manera: En el Capítulo I se desarrolla la visión, factor perceptible del problema, en el Capítulo II se desarrolla los estudios precedentes, las bases teóricas conceptuales sobre la gestión del talento humano y las teorías que sustentan la propuesta y el tercer capítulo que contiene los resultados de la aplicación de los instrumentos presentados en tablas y gráficos estadísticos y la propuesta de carácter sistémico con la cual se pretende dar solución al problema.

En la presente investigación se concluye que se hace necesario desarrollar estrategias de evaluación del talento humano para alcanzar las metas establecidas, se pone a consideración de futuras investigaciones el presente informe.

La Autora

CAPÍTULO I

I. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Ubicación del objeto de estudio

Dentro de las dimensiones de la gestión educativa encontramos la gestión educativa- administrativa, la misma que se encarga de los procesos administrativos, del recurso humano (considérese talento humano dentro de los nuevos enfoques de la gestión), entonces dentro de estos procesos de gestión, encontramos la gestión del talento humano; siendo una pieza esencial dentro de la organización social (la escuela) que desarrolla los demás procesos de gestión educativa.

La gestión del talento no forma todavía parte o no se considera como elemento de la estrategia de gestión de las organizaciones, pese a que los directivos creen que es uno de los grandes retos para las próximas décadas. Un reciente estudio de Mc Kinsey Quarterly (2008) ha puesto de manifiesto que las organizaciones siguen gestionando el talento a corto plazo, en función de las necesidades expresadas en políticas de acción, sean éstas sociales, educativas o de un proyecto en concreto. Esta falta de planificación se va a enfrentar con una realidad que obligará a los directivos de las instituciones educativas tomarse este asunto más en serio: el cambio demográfico, la globalización y la incorporación a las organizaciones de los llamados “trabajadores del conocimiento”, la búsqueda de talentos sea una prioridad estratégica para las organizaciones que dirigen, en el campo educativo se refleja en los concursos y evaluaciones estandarizadas de los docentes a nivel nacional.

La realidad es que la mayor parte de las organizaciones sociales entre ellas las educativas no están preparadas para el reto de buscar, motivar y retener trabajadores con grandes capacidades.

Muchos directivos han encontrado una fuente de frustración en la última década en el hecho de que todo el esfuerzo económico y de tiempo para solventar este problema estratégico ha fracasado¹. Durante ese tiempo, las organizaciones han invertido en muchos

¹ Morgan H (2004) dirección de organizaciones. Ed. Grijalbo Colombia pp52

aspectos para implementar sistemas de gestión del talento humano. Sin embargo, en algunos casos han sido actos infructuosos y otros muchos, sólo han sido superficiales.

Se considera que la gestión del talento humano como algo a tener en cuenta a corto plazo, un problema táctico en lugar de una parte integral de la estrategia de gestión, para poder brindar un servicio de calidad educativa, que se vea reflejado en estudiantes competitivos. Esta falta de operatividad se va a enfrentar de frente con una realidad que obligará a los directivos de las organizaciones a enfrentarse a la gestión del talento humano. Los cambios demográficos, la globalización y la progresiva llegada de los denominados “trabajadores del conocimiento” son los tres retos más importantes a los que las organizaciones se tendrán que enfrentar si quieren tomarse en serio, y poder empoderarse en el mercado de los servicios educativos.

Varias organizaciones ya han puesto su punto de mira en esta fuente de talento de manera muy entusiasta. Sin embargo, la inclusión de este crecimiento demográfico no va ser sencilla para las organizaciones por varios motivos: el idioma, dudosa cualificación o problemas culturales serán un impedimento y factores a tener en cuenta. La llamada Generación "Y" (gente nacida después de 1980) también pondrá en jaque a las organizaciones. Los profesionales de la gestión del talento Humano indican que estos jóvenes demandan más flexibilidad, libertad profesional, más incentivos y un mejor trabajo.

Las personas que componen la fuerza de trabajo de una organización son el recurso más importante y valioso, por lo que resulta absolutamente necesario cuidarlo, estimularlo, capacitarlo (labor que deben hacer los directivos de las instituciones educativas) y promoverlo lo máximo posible desde el equipo de Recursos Humanos de la organización. Ni siquiera la maquinaria se puede llegar a compararse con la eficiencia de la mente humana, ya que el verdadero éxito de una organización pasa siempre por el hecho de que se tomen las decisiones humanas más adecuadas en cada momento. Aunque las organizaciones, desde sus departamentos de Recursos Humanos, en

el caso de las instituciones educativas esta función recae en el director, intentan alcanzar la excelencia y se esfuerzan para que día a día los colaboradores gocen de un ambiente laboral acogedor y proclive a la eficiencia, es común encontrar ciertos problemas que se repiten en todas las organizaciones, independientemente del sector al que pertenezcan. Para Tarazona (2006) Son situaciones que a veces parecen simples, pero que pueden acarrear graves consecuencias en el desenvolvimiento de la institución desde el punto de vista empresarial (visión de la escuela empresa).

La I.E."JORGE BASADRE GROHMANN" de HUANGALÁ se encuentra ubicado en la Villa de HUANGALÁ, a 12 Km. del Distrito y Provincia de SULLANA; situado en la margen izquierda del RÍO CHIRA, siendo ésta una zona agrícola, eminentemente bananera.

En la actualidad el nivel secundario se sitúa en la Av. Cementerio S/N de la Villa de HUANGALÁ, a 30 minutos del Distrito de BELLAVISTA; en esta infraestructura se distribuyen 11 secciones. El nivel secundario alberga 328 estudiantes entre ambos sexos. La infraestructura del nivel primario e inicial se encuentra ubicado en la Av. San Carlos, S/N. El nivel primario cuenta con 18 aulas, tres por grado, albergando un total de 535 estudiantes; el nivel inicial cuenta con 5 aulas, con niños de tres a cinco años y cuenta con 130 niños(as).

La I.E."JORGE BASADRE GROHMANN", fue creada por R.D.Z. N° 01346 del 24 de julio de 1980 en forma particular, subvencionada por las ex-cooperativas de HUANGALÁ; y mediante R.D. N°000388 del 02 de mayo de 1986 se convierte a estatal ;y luego a consecuencia de gestiones iniciadas por los padres de familia y la comunidad con el asesoramiento de la Dirección del nivel secundario, se logró la unificación de los tres niveles educativos ,a través de la R.D.REGIONAL N° 5390 del 29 de setiembre del 2011.

Esta Institución Educativa brinda una educación basada en valores y con proyectos innovadores para lograr actitudes positivas, críticas y reflexivas, comprometidas con el desarrollo de su comunidad, hoy VILLA DE HUANGALÁ, además, promoviendo su identidad socio-

cultural. La institución educativa cuenta con total de docentes: Secundaria 15, primaria 18, inicial 04.; Directivos: 3: directora de secundaria, sub directora de primaria y directora de inicial. Administrativos: 3 auxiliares, total 43².

1.2. Cómo surge el problema

La pertinencia de esta investigación no sólo radica en la evolución del pensamiento teórico acerca de la gestión del Talento Humano, "sino en toda la organización desde una visión de carácter sistémico, en la que todo proceso se encuentra relacionado con otros de forma interdependiente y es el conjunto el que posibilita el éxito y el equilibrio del sistema" (Fernández 2006:55). Plantea Guerra (2003) Se reconoce que la gestión del talento humano es la base de la organización, pues afecta toda la arquitectura administrativa de la institución y la toma de decisiones, en todo tipo de organización sea estas económicas, sociales o educativas, lo que sumado a las nuevas condiciones que la globalización impone, hace que sea necesario analizar los de administrar en el mundo, así como proponer y establecer estrategias de gestión del talento humano de carácter global que posibiliten el incremento de la competitividad. La perspectiva de la gestión del talento humano como componente y proceso esencial en la organización, se asume hipotéticamente que es uno de los factores determinantes de la competitividad de cualquier organización.

Es así que la visión sistémica de la organización posibilita el abordaje integral y contextual para poder administrar de forma más eficiente y efectiva los recursos, sean estos económicos, tecnológicos y humanos que posee, establecer relaciones e intercambios adecuados con el medio externo y precisar cómo deberán ser sus relaciones internas, su diseño y su estructura para poder hacerlo. También, desde la perspectiva sociológica, sostiene Velarde, (2007) que Wiener planteó que la organización debía concebirse como "una interdependencia de

² Tomado del proyecto educativo institucional de la II.EE. "Jorge Basadre Grohmann" Huangalá –Sullana 2015.

las distintas partes organizadas, pero una interdependencia que tiene grados. "Ciertas interdependencias internas deben ser más importantes que otras, lo cual equivale a decir que la interdependencia interna no es completa" (Velarde 2007: 46). Por lo cual, la organización sistémica como se debe concebir a las instituciones educativas, como sistemas abiertos.

"Se refiere al patrón de relaciones que definen los estados posibles para un sistema determinado, estos estados posibles (denominados también variabilidad) han sido trabajados por la cibernética y están asociados a los postulados de Ashby (1984), quien sugiere que el número de estados posibles que puede alcanzar el ambiente es prácticamente infinito" (Varela 1999:38). En este sentido, las transacciones e interacciones que pueden darse en un sistema, como el empresarial, hipotéticamente serían infinitas y todas ellas tendrían incidencia en el comportamiento de las personas y, por ende, en la manera cómo deben ser administradas. Dewer (2005), por su parte, considera que las organizaciones deben estar diseñadas como sistemas abiertos, pero sin descuidar en ningún momento sus procesos internos, ya que de una u otra manera son sus interacciones que se presentan en el entorno interno, las que posibilitan que puedan sobrevivir exitosamente en un medio cada vez más cambiante y competitivo. Por ello la gestión del Talento Humano cobra especial relevancia en un mundo más globalizado y en el que los aspectos de gestión del talento humano pueden convertirse (y de hecho lo hacen) en factores que marcan la diferencia, que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores. En este sentido, Chiavenato (2002) describe los diferentes componentes de la Administración del Talento Humano en la época actual y concluye que la planeación estratégica de la gestión del talento humano es una variable determinante en el éxito organizacional. "En el plano de la realidad puede constatarse en el medio educativo que a lo largo de los últimos años, en todas las organizaciones se han implementado una serie de estrategias que desde algunos puntos de vista han sido consideradas

como modas que no aportan mucho a la organización, y desde otros puntos de vista se definen como estilos administrativos que pueden ayudar al incremento de la productividad y la competitividad y que tocan con los procesos de gestión humana de la organización, afectando de manera positiva o negativa las interacciones que se dan en el proceso productivo, en las relaciones que la organización establece con el entorno del cual hace parte e incluso de sus procesos de producción, de negociación, de incursión en el mercado y de competitividad en general" (Zapata 2004: 245).

Analizar los procesos de gestión del talento humano y de la Administración del Talento Humano en la organización nos direcciona también a una reflexión acerca de la organización en sí, de sus objetivos, de la manera cómo los cumple y de las estrategias que implementa para relacionarse con el entorno, así, como las directrices emanadas de los estamentos superiores de dirección, es decir, de todo el acontecer organizacional; pues puede pensarse de manera hipotética que las relaciones que se establecen en una organización y la forma de realizar la gestión del talento humano inciden directamente en su diseño, en su estructura y en todos sus procesos organizacionales.

Estas apreciaciones son apoyadas por Chiavenato (2002) cuando sustenta que, en numerosas organizaciones, la administración del talento humano ha incidido radicalmente en el éxito que han obtenido en todos los niveles, que conforman su estructura organizativa, pues el hecho de intervenir el ambiente organizacional, determina acciones de parte de los colaboradores que hacen posible la adaptabilidad a nuevos modelos organizativos y el incremento de la productividad, que se expresa en mejores resultados en las evaluaciones efectuadas en las instituciones educativas. Así mismo, determina que el fenómeno que se ha dado en llamar Comportamiento Organizacional, está íntimamente relacionado con la gestión del talento humano, en el sentido en que las acciones de las personas tienen un impacto e influencia en las organizaciones y este impacto puede ser

altamente positivo si se realiza una adecuada gestión del talento humano tendiente a lograr mayor satisfacción por parte de los colaboradores (Chiavenato, 2004).

Se enfatiza la real importancia de la gestión del talento humano que puede brindar a las organizaciones orientaciones acerca de los procesos que en este nivel de dirección o de ejecución, se pueden y deben implementar para lograr el éxito y el cumplimiento adecuado de los objetivos organizacionales. Cuando se habla de procesos de gestión del talento humano, se hace referencia a las diferentes teorías administrativas que de tanto en tanto aparecen y desaparecen en el contexto de la ciencia administrativa y que pretenden aumentar la productividad de las organizaciones minimizando al máximo los recursos invertidos. "Sean consideradas modas administrativas o procesos serios de cambio de las organizaciones, todas ellas inciden en la forma como las organizaciones (entre ellas las instituciones educativas) administran y gestionan su talento humano" (Umbo 2002:48).

Para Stewar (1998), se mira al hombre dentro de la organización desde una óptica puramente mecanicista y lo ubica solamente como un medio o una herramienta que sirve a los fines productivos de la organización y que puede ser descartado en cualquier momento. "El hombre es sólo y únicamente un recurso para la producción" (Delgado 2001:45)

En época contemporánea a la de Taylor y Fayol se encuentran los postulados de Weber (1993), quien con su particular visión de la sociedad, aportó al campo administrativo postulados en los cuales el tipo puro ideal de sociedad y de organización era aquélla de carácter burocrático y la principal característica de éstos era la orientación de la acción social¹ de los individuos y la racionalización de la organización social. Esta característica (desde la Sociología Comprensiva de Weber) supone unos principios, reglas y normas compartidas por todos y de obligatorio cumplimiento. Al trasladar al campo administrativo y a la gestión del talento humano la concepción de la burocracia de Weber,

se evidencia la posibilidad de implementar una estrategia de gestión que permite legitimar el control sobre los servidores y este control, según Perrow (1991), se convierte en el fundamento de la eficiencia organizativa.

Décadas después, y en este mismo sentido, desde la perspectiva norteamericana, Parsons (1976) planteó un ideal de sociedad en la que los patrones de roles y las pautas de todas las relaciones organizacionales que en ella se dan. Uno de estos autores es Mintzberg (1979), quien con su particular pensamiento neo pragmático acerca de la Administración, aporta una visión sobre la importancia de la comunicación, que hasta ese momento pareciera haberse perdido de la escena administrativa (rol que se presenta en la organización formal e informal de una institución).

Esta importancia de la comunicación es concebida tanto a nivel general como a la comunicación directa, verbal y particular en la organización, como una estrategia necesaria y de uso esencial al momento de realizar la actividad administrativa y la gestión del talento humano. Entonces, puede decirse que se concibe al ser humano como un ser del lenguaje, que influye en las estructuras organizacionales, por medio del cual se inscribe en la cultura y con el que es posible instruirlo para las acciones, tareas, consignas que debe desempeñar en la organización. En un sentido parecido al de Mintzberg, pero con marcadas diferencias, se encuentran los postulados de la Administración tradicional, los cuales vienen desde Taylor y Fayol (teoría clásica de la administración) y se han centrado en el “hombre – cosa”, despersonalizando las relaciones de trabajo y circunscribiendo la gestión del talento humano a lo que puede denominarse, en términos de Bédard (2003), “Gestión de Personal”. Dicha gestión se centra en los procesos que van desde la selección hasta la desvinculación laboral y en los cuales parece no existir ningún tipo de humanización de la organización. Según Klisberg (1995), se mira al hombre dentro de la organización desde una óptica puramente mecanicista, que debe cumplir órdenes y realizar tareas y lo ubica solamente como un medio

o una herramienta que sirve a los fines productivos de la organización y que puede ser descartado en cualquier momento. "El hombre es sólo y únicamente un recurso para la producción" (Delgado 2003: 69). En época posterior a la de Taylor y Fayol se encuentran los postulados de Weber (1993), quien con su particular visión de la sociedad, aportó al campo administrativo postulados en los cuales el ideal de sociedad y de organización era aquélla de carácter burocrático y la principal característica de éstos era la orientación de la acción social¹ de los individuos y la racionalización de la organización social. Esta característica (desde la Sociología Comprensiva de Weber) supone unos principios, reglas y normas compartidas por todos y de obligatorio cumplimiento. Al trasladar al campo administrativo y a la gestión del talento humano la concepción de la burocracia de Weber, se evidencia la posibilidad de implementar una estrategia de gestión que permite legitimar el control sobre los empleados y este control, según Perrow (1991), se convierte en el fundamento de la eficiencia organizativa. Décadas después, y en este mismo sentido, desde la perspectiva norteamericana, Parsons (1976) planteó un ideal de sociedad en la que los patrones de roles y las pautas de orientación de valor, garantizaban la funcionalidad de los actores sociales inscritos dentro de un sistema social determinado. Estos postulados pensados para la sociedad en general, son también aplicables a las organizaciones, constituidas como instituciones que tienen como función mantener en equilibrio el sistema social del cual hacen parte. En este sentido, la gestión del talento humano estará dirigida a garantizar que los colaboradores cumplan adecuadamente con sus funciones acatando las normas y reglas establecidas con el fin de evitar sanciones, lo que de una u otra manera se traduce en una administración basada en el control.

Por su parte, Chiavenato (2002) define la gestión del recurso humano como: "El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño". En este

mismo sentido, García y Casanueva (1999) se centran en la Gestión del recurso Humano más que en la gestión del talento humano y afirman que la Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los colaboradores en la organización, de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la organización consiga sus objetivos.

Esta concepción (por demás reduccionista) de la gestión del talento humano es ampliamente compartida por los Administradores y contribuye a centrar su atención en las personas como un recurso renovable, descartable y concreto dentro de la organización. Además de que, con base en ella, se introducen en el escenario administrativo una serie de pasos que deben seguirse de manera ordenada, coherente y lógica para asegurar el éxito de la gestión y desarrollar una estrategia de recursos humanos cuya pretensión es la tendencia a la generalización y la aplicabilidad en cualquier organización.

1. Evolución histórica tendencial del objeto de estudio.

En un contexto globalizado y muy competitivo, las diferencias individuales se hacen más difíciles de percibir en la mirada masificada, pero también se hacen más presentes en las acciones cotidianas.

"La globalización como fenómeno socioeconómico no se circunscribe meramente al aspecto económico, aunque en el imaginario social pareciera quedarse allí, pues cuando se hace referencia a ella comúnmente se relaciona con el crecimiento económico de las naciones" (Villalta 2003: 64), "con las tramas de intercambios de bienes y servicios y con la productividad de las organizaciones que los producen y comercializan, lo que supone un incremento en los parámetros de competitividad que deben enfrentar las organizaciones para sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo" (Castro, 2007) y con una mayor oferta de esos bienes y servicios a menor precio y con mayores estándares de calidad.

En este mismo sentido, Castelo (2004) sustenta que la globalización es un proceso multidimensional y no sólo económico, del

cual la expresión determinante es la interdependencia global de los mercados financieros, favorecida por la desregularización y liberalización de dichos mercados, lo que sitúa a la globalización como un fenómeno económico del cual no se han abordado sus aspectos sociológicos y han pasado casi inadvertidas sus consecuencias sociales, políticas y educativas.

Por ello las tendencias de gestión del talento humano parecen ser cada vez las mismas en todas partes, y los países como Perú, que pretenden competir con los productos internacionales tanto en territorio nacional como en internacional, adoptan las tendencias de gestión del talento humano que han sido exitosas en los países desarrollados o las que les brinden posibilidades de alguna manera competir con ellos.

Señala Hilton (2010) son cada vez los planteamientos y prácticas que se adoptan de manera irreflexiva por parte de los dirigentes de los órganos superiores de gobierno (MINEDU), en lo que a la gestión del talento humano se refiere. Referido al desarrollo de competencias, que se va expresar en las habilidades a desarrollar los docentes y directivos de las instituciones educativas, el cambio organizacional, el outsourcing (entendido como el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil transfiere los recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontratista, que precisamente se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados, como es el caso de programas de capacitación efectuados por el MINEDU), la gerencia por procesos y la gerencia por proyectos, toman cada vez más auge entre los directivos de las organizaciones que influyen en los escenarios académicos y las prácticas empresariales, educativas cotidianas.

Pero, al mismo tiempo que estos planteamientos y prácticas ganan terreno, también lo hacen los que hablan del desarrollo del potencial humano, gestión del conocimiento y cultura organizacional, muchos de ellos también aplicados sin ninguna reflexión, considerando

la diversidad de los entornos laborales donde ejerce su influencia las instituciones educativas.

"Podría decirse que hoy, más que nunca, las perspectivas de la gestión del talento humano encuentran una exuberante posibilidad de hallar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización." (Jiménez 2008: 96). Por ello la gestión del talento humano se debe plantear no como una serie de estrategias o actividades que se desarrollan para administrar el recurso humano de la organización, sino como un conjunto de políticas acordes con la cultura organizacional y la planeación estratégica. Detalla Kontz (1997), no solamente participar en actividades rutinarias cotidianas de la administración de personal tradicional (persistente en nuestros días y se refleja en el accionar directivo de las instituciones educativas), sino obtener un papel protagónico en la formulación y ejecución de políticas de gestión del talento humano. Esto se logra en la medida en que en las organizaciones se deje de pensar que la gestión del talento humano es una actividad de carácter secundario que corresponde solamente al departamento de recursos humanos y se asuma la columna vertebral de la actividad administrativa y productiva. En la práctica de la gestión del talento humano encontramos esta problemática: Falta de capacitación.

Cuando un colaborador que forma parte de una organización y que ocupa un puesto con unas funciones determinadas no ha recibido la capacitación que requiere su trabajo, se reducen notablemente las posibilidades de que sus tareas sean ejecutadas de manera eficiente.

Es común en este entorno que se retrasen las entregas, que se repitan varias veces los procesos (incluso aquellos que pueden ser bastante simples) y que se inicie un ciclo de trabajo de "ensayo error" con costes altos, demora en el logro de los objetivos establecidos en el plan anual de trabajo. La capacitación del personal es, en muchos

casos, costosa y muchas veces requiere una inversión de tiempo importante; sin embargo, es necesaria que sea realizada.

La labor del departamento de Recursos Humanos (que en el caso de las instituciones educativas, recae en las funciones del director) es justamente detectar en qué momento es necesaria la capacitación y para qué persona en concreto se debe ofrecer. Cuando un trabajador se encuentra con una carencia de conocimientos para desarrollar alguna tarea, puede caer en el temor de que, si lo comunica, pueda perder el trabajo. Este miedo es un error fatal que debe evitarse mediante unos procesos de comunicación basados en la confianza y recalando siempre a los trabajadores que lo más importante para todos es el cumplimiento de los objetivos y si para ello es necesario aprender algo nuevo, se debe hacer.

“Falta de concienciación e identidad institucional, problema al que se enfrenta normalmente un directivo de institución educativa que efectúa las funciones y tareas de un gestor de recursos humanos es la falta de concienciación e identidad institucional. Esto se produce cuando uno de los miembros del equipo no quiere hacer su trabajo de la manera correcta, afectando a la organización y a sí mismo.

Sin embargo, en las organizaciones donde sí se realizan procesos de selección internos, suelen realizarse con procesos lejanos a la realidad de las necesidades de las organizaciones educativas o derivados a personas que no tienen los conocimientos necesarios para la toma de las decisiones de entrada de personal nuevo a la organización.

Los encargados del reclutamiento deben poseer habilidades para detectar a las personas adecuadas para cada posición, limitando así el riesgo de equivocarse, algo que, aunque siempre existe, se debe intentar minimizar. Buscar un encuentro entre lo que se necesita realmente en la organización y lo que la persona candidata puede ofrecer, es considerado casi un arte para el que hay que aprender a detectar perfiles y conocer a fondo las tareas de cada puesto” (Fustamante 208: 76).

Según Benavides (2001) los problemas de comunicación son fallos que se pueden dar en el ámbito de lo interpersonal o a partir de los jefes hacia los colaboradores. La consecuencia común a todos ellos es el mal clima laboral, un espacio determinado por el estilo agresivo en la comunicación. Los conflictos y rivalidades con las que ha de lidiar el departamento de Recursos Humanos conducen a problemas de coordinación y a falta de solidaridad en el día a día.

“El director de la institución educativa debe poder hablar el mismo lenguaje que los colaboradores, entender cuáles son sus funciones y conocer sus objetivos para poder entenderlos y establecer relaciones beneficiosas para todos. El error suele ser causado por una falta de visión: cuando el departamento de Recursos Humanos se encierra en su labor de reclutamiento y solamente se preocupa de sus procesos operativos, los problemas empiezan a aparecer. Esta limitación debe evitarse en la medida de lo posible, ya que reduce las posibilidades de crecer de la organización de manera indirecta” (Hinostroza 2005: 89). En las instituciones educativas la gestión del talento humano se orienta a la formación del talento humano que existen en la institución, así como su evaluación en función al desempeño y a los objetivos alcanzados que se expresan en los compromisos de gestión, emanado del órgano superior como es el Ministerio de Educación, la problemática radica en que la evaluación del desempeño es direccionada, encasillando el accionar del directivo de la institución educativa. Es importante remarcar que la función del director aparte del logro de los objetivos estratégicos planificados en el PAT, es en verdad que el personal se desarrolle y se integre en el accionar de la institución educativa.

Las diferentes instituciones educativas como una unidad esencial del sistema educativo se encuentran con diversos problemas de gestión del talento humano. La Institución Educativa “Jorge Basadre Grohmann” Huangalá - Sullana, no es ajena a esta realidad; por su naturaleza de complejo educativo se cuenta con dos directores, un director del nivel secundario y otro, del nivel inicial, originándose

problemas en la unidad de mando, debido a que los dos poseen el mismo nivel de jerarquía; la evaluación del desempeño docente y administrativo no se encuentra debidamente operacionalizada, no se cuenta con mecanismos y herramientas de gestión; la rotación del personal docente y administrativo no se observa; no está institucionalizada una política de capacitación del talento humano. Todos estos problemas afectan de forma el proceso de gestión institucional del establecimiento educativo.

“La gestión del talento humano debe tener como finalidad proporcionar niveles de cualificación en consonancia con las necesidades reales de la organización si se intenta que sea instrumento eficaz en la mejora de su competitividad. Es precisamente esta relación con la estrategia lo que convierte a la formación en una variable estratégica y un elemento de competitividad” (Trelles, 1996).

2. Metodología de la investigación.

La presente investigación obedece al paradigma socio crítico y el diseño de la misma es propositiva aplicativa. Se inició la investigación con la identificación del problema que se presenta en la institución educativa “Jorge Basadre Grohmann” de Huangalá Sullana. Este problema fue identificado a partir de la observación directa y de las características que muestra la hipótesis en la investigación, es una hipótesis relacional.

El acopio de información efectiva, con la aplicación de instrumentos semi estructurados como una encuesta dirigida a los docentes para conocer aspectos como comunicación y liderazgo, identidad institucional y la gestión del talento humano, se describe en el primer capítulo, a partir de la observación empírica y de la revisión bibliográfica de las características y la percepción que se tiene del problema. En el segundo capítulo es la sistematización de los aspectos teóricos conceptuales y las teorías que van a sustentar la propuesta como son el modelo Deming y la teoría de las organizaciones humanas de Locke, este fundamento teórico va a permitir explicar cómo se procede para efectuar la evaluación de la gestión del talento humano.

El tercer capítulo lo constituyen la presentación de los resultados en gráficos y tablas estadísticas y gráficas estadísticas procesadas a partir de la aplicación de las encuestas lo que va a permitir un diagnóstico y poder formular la propuesta teórica que dé solución al problema. La propuesta es de carácter sistémico, se formulan las conclusiones de la presente investigación.

CAPÍTULO II

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Estudios precedentes.

Se encontraron las siguientes investigaciones previas:

2.1.1. Antecedentes internacionales

Adrián Broggi (2010) “Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración”, tesis de maestría. Universidad Tecnológica Nacional Buenos Aires Argentina.

Plantea las siguientes conclusiones

- Los Recursos Humanos están tomando cada día un papel más importante en el crecimiento de las empresas.
- Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados por todas las empresas, los activos productivos, así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable.
- El tablero de comando orientado al área de Recursos Humanos le permitirá a las empresas planificar objetivos que sean medibles, integrando todos los subsistemas que posee el área, lo cual ayudará a entender cómo cada acción que se tome influirá directa o indirectamente en el rendimiento, la motivación, la fidelidad del empleado en la empresa, entre otros.
- El tablero de comando se ha transformado en una herramienta ampliamente reconocida por los diferentes tipos de empresas y su utilización se ha incrementado en los últimos años. Inclusive, aquellas que no la han utilizado no es por desconocimiento, al contrario, la mayoría reconoce no estar preparada para aprovechar sus potenciales, por lo que necesitaría cambios tecnológicos, estructurales y culturales para realizar el esfuerzo económico y tener una mayor probabilidad de éxito en su implementación.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Carrasco Santos, Rodolfo. “Estrategias metodológicas de Gestión Institucional participativa, sustentada en el liderazgo transformacional y la mejora del clima institucional en la Escuela Profesional de Derecho de la Universidad Alas Peruanas. Sede Moyobamba – San Martín”, tesis de maestría UAP.

- Las deficiencias en el clima organizacional se traducen en la poca autoridad, en la toma de decisiones, falta de liderazgo transformacional, escasa identidad y participación en las actividades institucionales, carencia de motivaciones laborales, no hay trabajo en equipo, clima social fragmentado lo que no permite alcanzar metas y objetivos institucionales.
- Existe polarización entre las relaciones de los agentes educativos lo que no les permite avanzar.

2.1.3. Antecedentes locales

Castillo Morey, Hernán (2009), “Modelo de Evaluación institucional continúa para alcanzar la calidad en el servicio en la UGE local de Tarapoto – San Martín”. Tesis de maestría UNPRG. Lambayeque. Se percibe la existencia de deficiencia en las actitudes de sus actores llámese especialistas, técnicos o administrativos, los que se traducen en la escasa comunicación entre los miembros de la comunidad institucional, relaciones interpersonales, quebradas afectivas y valorativas, carencia de identidad y colaboración institucional, prepotencia y autoritarismo por parte de algunos funcionarios.

- No se aplica la metodología de la gestión educativa participativa lo que no permite diseñar indicadores de éxito en el comportamiento organizacional.
- Para alcanzar “buenos resultados” las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adaptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar sus sistemas de

gestión. Para ello se utiliza modelos o normas de referencia reconocidos, para establecer documentos y mantener sistemas de gestión que les permita dirigir y controlar su respectiva organización.

Quispe Pérez, Carmen Julia. “Modelo de Evaluación para la gestión de extensión Universitaria de la Sede de Bagua de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo”. Tesis de maestría UNPRG.

- Son factores determinantes en la deficiencia de gestión universitaria, la exclusión de proyección y extensión Universitaria en el Plan Curricular de las escuelas profesionales, el desinterés por los cambios sociales y la problemática local y regional.
- La propuesta de modelo de Evaluación para la gestión de extensión universitaria permitirá mejorar el vínculo con la sociedad civil, mediante la identificación, análisis y explicación de la problemática; para proporcionar juicios de valor que sustentaran la consecuente toma de decisiones.
- La aplicación del modelo de evaluación para la gestión propiciará en los estudiantes el interés por la problemática social, el sentido social y la conciencia nacional.
- La aplicación del modelo de evaluación para la gestión propiciará en los estudiantes el interés por la problemática social, el sentido social y la conciencia nacional. Asimismo generará un clima de confianza en los estudiantes y la sociedad, permitiéndoles desarrollar actividades y proyectos para mejorar el vínculo con la sociedad civil.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Evaluación

Plantea Fernández (2004) La evaluación es una etapa del proceso educacional, que tiene por finalidad comprobar, de modo

sistemático en qué medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos que se hubieran especificado con antelación. Es una de las etapas más importantes, que debe ser continua y constante, porque no basta un control solamente al final de la labor docente, sino antes, durante y después del proceso educativo, ya que esto nos va a permitir conocer el talento humano que estamos conduciendo, así como también nos podemos percatar de los aciertos y errores que estamos produciendo en el desarrollo del quehacer educativo.

2.2.1.1. Importancia de la evaluación

En el campo educativo, dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, la evaluación permite descubrir que los objetivos planteados se han cumplido o no, lo que servirá para retomar aquellos que no fueron asimilados por los alumnos, reforzar los éxitos obtenidos y no incurrir en los mismos errores en el futuro, para lo cual será conveniente introducir el cambio de estrategias pedagógicas para enmendar lo insuficiente.

Así también mediante la evaluación constante podremos saber cuáles son las causas que entorpecen nuestra marcha hacia la consecución de los objetivos, una serie de aspectos que van a ayudar a que el maestro cuente con un medio importante para lograr el éxito en sus funciones de orientador de la actividad educativa y formador de los futuros hombres de provecho de nuestra patria.

2.2.1.2. Modelos de evaluación

Sustenta Isaacs, David. (1991) En el marco de las transformaciones que están sufriendo los países industrializados, la demanda de la calidad educativa se define como prioritaria, efectuándose desde diversos ángulos: el Estado, las empresas, los usuarios y la propia comunidad académica, lo que genera expectativas diferentes y, a veces, contradictorias (Marquis, 1994). En este sentido, las políticas educativas incluyen como un instrumento de especial relevancia la evaluación de la calidad educativa. En las últimas décadas

este tipo de procesos, aparte de convertirse en un área preferente, ha pasado a ser una exigencia, tanto para las organizaciones educativas, como para los gobiernos y las administraciones públicas.

2.2.2. Talento Humano.

De acuerdo a Ferraterd (2006) 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).

Posee las siguientes connotaciones el talento humano:
Conocimientos: Es la posesión de sabiduría, inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.
Compromiso: Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.
Poder: Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo³.

Por ejemplo, un futbolista será talentoso si conoce las reglas del fútbol (conocimientos), si tiene las habilidades para dominar el balón, efectuar pases o hacer goles (destrezas) y el espíritu de lucha y entrega (actitudes) para jugar, el cual se debe mostrar en el juego (conductas) durante un partido de fútbol.⁴

Se explica que "...el talento humano abarca muchos factores del individuo tales como: conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, etc. Es decir viene a ser posesión de varias competencias." (Ruiz 2005:47). La definición de talento es congruente con el de competencias, Según Martha Alles: "la competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de

³ Alvarado F (2003) gestión de los recursos de la empresa. Ediciones Fortaleza Bogotá pp59

⁴ Alvarado F (2003) gestión de los recursos de la empresa. Ediciones Fortaleza Bogotá pp61

trabajo...Las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales”(citado por Ruiz 2005:49).

2.2.2.1. Gestión del talento humano

Para Chiavenato, I.(2004). La gestión del talento humano se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura. Por qué no ser el mejor si podemos serlo.

“El término, “gestión del talento” significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos es gerenciar a individuos de alto-valor o “muy capaces,” mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general - es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial.⁵ El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades” (Pascual, Roberto. 1988).

Los aspectos principales de la gestión del **talento humano** dentro de una organización deben siempre incluir:⁵

- La gestión del desempeño.
- El desarrollo del liderazgo.
- La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento.
- El reclutamiento.

De acuerdo a Pereda, F (2005) Dicho término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales (demostrados por comportamientos definidos).

La dinamicidad de las organizaciones y sus implicaciones en la gestión del talento humano: Las organizaciones públicas son sistemas que desde el punto de vista de su complejidad tienen un carácter dinámico, evolucionan en el tiempo de forma variable y esta dinamicidad está signada por la actividad humana que en ellas se desarrolla y por las fuerzas del entorno que actúan sobre ellas.

Según Chiavenato (2003), señala que el tercer milenio apunta a cambios cada vez más acelerados e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas, y considera que estos cambios se deben al impacto de tendencias que incluyen globalización, tecnología, información, conocimiento, servicios, énfasis en el cliente, calidad, productividad y competitividad; que afectan y seguirán afectando la manera cómo conviven las organizaciones y las personas que laboran en ellas.

Nos relacionamos en una sociedad de organizaciones, pues en ellas nacemos, en ellas aprendemos, de ellas nos servimos, en ellas trabajamos y también en ellas pasamos la mayor parte de nuestras vidas. “Estas organizaciones efectúan funciones para satisfacer las necesidades básicas de la colectividad y por lo general la mayor parte de la población está involucrada o se ve afectada por las organizaciones, porque casi todo lo que la sociedad necesita, se produce en las organizaciones” (Gillmerd 2008:26).

Para Robbins (1999) la organización es una unidad social coordinada conscientemente, compuesta de dos o más personas que funciona con una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas.

Por su parte, Fuenmayor (2001), define una organización como “...un sistema de actividades humanas diseñadas y formalmente realizadas con el propósito de cumplir con un fin prefijado y explícitamente definido”, introduciendo la referencia sobre sistema de actividades humanas y sintetizando un modelo formal básico de organización compuesto por: actividades, recursos y actores (medios) para lograr los fines.

En función de estas referencias que se han venido configurando por los diferentes aportes de la Teoría de la Organización, se puede aproximarse a afirmar que una organización es entonces un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes. Estas metas permiten a la organización permanecer en el tiempo y para ello necesitan un contexto estable y comprensible para desarrollar sus potencialidades. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco.

“En la actualidad, las organizaciones están siendo impactadas por dos procesos fenoménicos: a) la globalización que está generando

cambios importantes en el entorno global y local interconectándolos y b) la reedificación que apoyada en las tecnologías de la información y comunicación, está cruzando transversalmente todos los procesos organizacionales, trastocando los modos de pensar y hacer” (Caballero 2001).

“Igualmente estos entornos en los que operan las organizaciones actuales, genera una situación de constante competencia e innovación tecnológica cuya solución es la flexibilización de la estructura organizativa, de tal forma que la empresa gane en dinamismo y en capacidad de adaptación y respuesta a los continuos cambios del entorno, manteniendo e incluso mejorando su posición competitiva y esto requiere de personas con capacidad para aprender y adaptarse continuamente a los cambios. Es así como las organizaciones se configuran en sistemas adaptativos complejos que aprenden a través de los individuos que aprenden; considerando que aun cuando el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual y éste es el espíritu de la organización inteligente que promueve” (Senge 1999: 79).

Para Senge (2000) que explica que cuando formuló la idea de «organización de aprendizaje», se interesó de manera particular en aprender cómo controlar los sistemas humanos a gran escala, los cuales son tecnológicos, económicos, culturales y políticos; que nunca pueden comprenderse si nos quedamos en sólo una de esas dimensiones; y se sorprendió por el hecho de que nadie sabía cómo dirigir, manejar o influenciar los sistemas humanos a esa escala, para él estamos fuera de control, por definición técnica.

“Anteriormente lo más importante en una organización era su activo fijo y su financiamiento. En la actualidad la organización se basa en el capital intangible de la información y el conocimiento y su dueño, la gente no se puede reemplazar por capital en las labores intelectuales

y de servicios, por tal razón el ser humano en esta organización es su activo más valioso” (Suárez 2001: 58). Y es entonces que son las personas los protagonistas de la gestión, porque la gestión es decisión, y son ellas quienes toman las decisiones en base a su conocimiento, todo ello con un cierto grado de incertidumbre.

Destaca Hammer (2000), que el modelo tradicional que las organizaciones han utilizado durante los últimos doscientos años es uno de «mando y control» similar al que emplearon las legiones romanas y la idea de un procedimiento estándar de operación que se decide desde las altas esferas y se ejecuta sin descanso por los trabajadores, ya no tiene ningún sentido en un entorno donde se necesita mucha flexibilidad y una gran capacidad de respuesta. Este autor, conocido en todo el mundo como creador de los conceptos de reingeniería y gestión de procesos, exhorta a que debemos empezar con la premisa de que lo que necesitamos son procesos de altas prestaciones y esto significa que los individuos deben producir mayores componentes del trabajo que ha de llevarse a cabo y no fragmentos sueltos y esos trabajos mayores necesitan individuos más calificados.

Ivancevich y Crosby. (1997), al término gestión, lo definen como un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. Estos autores resaltan que la perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional, se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da la vida a la organización.

Según Chiavenato (ob. cit) la historia de la gestión del talento humano es relativamente reciente y a pesar de que la administración de personas tiene sus orígenes en la Revolución Industrial, ella está adquiriendo fuerza en nuestros días. Es una de las áreas que ha experimentado más cambios y

transformaciones en los últimos años y la visión que actualmente se tiene de ella es totalmente diferente de su configuración tradicional cuando recibía el nombre de administración de recursos humanos.

Esta nueva visión surge debido al impacto de las megas tendencias globales que están rompiendo los viejos paradigmas. Expone Chiavenato (ob. cit.) que la Gestión del Talento Humano está relacionada con políticas y prácticas que pueden resumirse en seis procesos:

- 1) Admisión de personas,
- 2) Aplicación de personas,
- 3) Compensación de personas,
- 4) Desarrollo de personas,
- 5) Mantenimiento de personas y

6) Monitoreo de personas. Todos estos procesos están interrelacionados, se entrecruzan y se influyen recíprocamente.

No obstante, la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones y es por ello que no debe observarse solamente como un proceso biomecánico de gestión; de acción y efecto de gestionar o administrar; sino como un área de la ciencia administrativa que está siendo afectada por los cambios de paradigmas que están ocurriendo en el mundo intelectual en el contexto de la dirección de empresas y que está propensa a la investigación de sus múltiples dimensiones.

GRÁFICO N°01
ACCIONAR EN LA EMPRESA Y EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
DEL LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANNO



Desde la perspectiva de la Ciencia Administrativa, Lozano, Jiménez, Águila y Padilla (2000) argumentan que se ha observado una gran influencia de las posturas filosóficas en los enfoques de la dirección de empresas a pesar de no haber un consenso entre los autores sobre este aspecto. Igualmente reflexionan que la modernidad pareciera que no ha sido desplazada totalmente por la postmodernidad, considerando el peso de los trabajos que se producen sobre la base de contenidos importantes del método modernista.

Para Suárez (2001), en esta época de la Postmodernidad, estamos asistiendo a la coexistencia y contradicción de dos modos de producción; el modo de producción maquinal e industrial y el modo de producción micro electrónico, elemento que nos induce a percibir el quiebre de la estructura organizativa moderna. La globalización de la economía y el nuevo desarrollo tecnológico producen el escenario necesario para una nueva manera de producir, trabajar, pensar, crear, vivir y han introducido en las organizaciones un elemento transformador que ha propiciado la transfiguración del modelo de producción. Lanz

(2001) plantea que hay una crisis de los modelos organizacionales asociados a los paradigmas modernos que es de orden epistémico, es decir de la propia naturaleza de las prácticas y sus soportes racionales. Argumenta que las adaptaciones de los procesos organizacionales a las nuevas condiciones de post modernización de la sociedad obedecen a la pulsión de continuidad (reproducción) que es constitutiva de las prácticas sociales y de sus formas; de manera tal, que buena parte de las reformas y rediseños de los paradigmas organizacionales sobre todo en el ámbito del trabajo y de los negocios está asociado a la dinámica de adaptación de cada espacio a los requerimientos del contexto.

En concordancia con este autor, que en esta transición posmoderna emergen nuevas prácticas sociales que están experimentando nuevas organizaciones y por otro lado se manifiesta una transversalización de los flujos de sentido en las organizaciones que está propiciando un proceso de reorganización de esas prácticas sociales que supone un aplanamiento organizacional y que este proceso coexiste con prácticas tradicionales, con métodos despóticos y con mentalidades arcaicas por cuanto está asociado a un rasgo cultural de esta transición posmoderna que bulle en la civilización occidental y que tiene que ver con una transfiguración de las formas de las prácticas sociales como son el destronamiento del status, el eclipse de las jerarquías y la deslegitimación de los criterios de autoridad. Arguye este autor que los nuevos enfoques organizacionales se sitúan expresamente por encima de la lógica epistémica de las disciplinas, trastocando los fundamentos del viejo modo de pensar la organización y transitando el camino de otro modo de pensar que postula expresamente una perspectiva transdisciplinaria.

“Desde otro enfoque y basados en la experiencia japonesa, Nonaka y Takeuchi (1999), plantean que aun cuando en la filosofía occidental dominante el individuo es el principal agente poseedor y procesador de conocimiento; el individuo interactúa con la organización

a través del conocimiento y para ello proponen un interesante modelo, bajo la metáfora de hipertexto que resulta de la síntesis dinámica de la estructura burocrática y de la estructura de fuerza estratégica, traído de la organización militar que contrarresta el pensamiento dicotómico de estas dos estructuras organizacionales y en lugar de considerarlas excluyentes mutuamente, son reconocidas como complementarias. Estos autores consideran que una organización debe tener una estructura no jerárquica y auto organizable que funcione en línea con su estructura jerárquica formal y conforme la complejidad de la organización aumente, ésta debe maximizar simultáneamente la eficiencia en el nivel corporativo y la flexibilidad local. La organización de tipo hipertexto permite que dos o tres capas o contextos totalmente diferenciados coexistan en la misma organización” (Jiménez 2004: 44).

Partiendo de los supuestos anteriores, el autor concibe a la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas como un proceso complejo porque se presenta en una pluralidad de contextos, donde surgen múltiples interacciones entre la organización y las personas que la constituyen obedeciendo a simbolismos socioculturales que dan como resultado un accionar auto-eco-organizado que va en procura de los objetivos de la propia organización.

De acuerdo a estos planteamientos esbozados, podemos suponer entonces, que cualquier intervención o reorganización de las prácticas sociales, en procura de atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento humano en las organizaciones públicas venezolanas, en el tránsito modernidad-postmodernidad, repercutirá en los procesos que en ellas se llevan a cabo y requerirá de un cambio en la lógica organizacional.

2.2.2.2. Evaluación del talento humano o del desempeño.

La práctica de la evaluación del **talento humano o del** desempeño no es nueva, los seres humanos vivimos evaluando en todo momento el desempeño de las cosas y a las personas que nos

rodean.

Plantea Chiavenato (1999) que posteriormente con el surgimiento de las escuelas de las relaciones humanas, este enfoque se invierte, ya que la mayor preocupación de los administradores pasa a ser la persona y en la actualidad la evaluación del desempeño no solo sirve para planear e implementar los planes de acción, sino también para evaluar y orientar determinados objetivos comunes.

Para Chiavenato (2000). La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de la forma de cómo cada persona ejecuta las tareas y funciones en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

De acuerdo a Salazar (1.997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Según Baggini (1.999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Una definición Operacional: La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Se define la evaluación del desempeño, como un proceso sistémico orientado a la verificación y recojo de información acerca del cumplimiento de las tareas encomendadas y el logro de objetivos trazados, expresadas en metas medibles.

En cuanto a los responsables de evaluar: son varias personas responsables al implantar un sistema de evaluación de desempeño o del talento humano, ya que la organización es un todo. Los diferentes miembros de ésta pueden participar en la evaluación de desempeño, entre estos tenemos:

El Gerente o Supervisor: evalúan el desempeño del personal a su cargo con la asesoría de la gestión de personal quienes establecen los medios y criterios para la evaluación.

El Empleado: a través de la auto evaluación, pero teniendo en cuenta los parámetros establecidos por el Gerente o la Organización.

El Empleado y el Gerente: mediante la aplicación de la administración por objetivo, ya que esta es democrática, participativa e innovadora y muy motivadora.

Para llevar a cabo este tipo de evaluación debe tenerse en cuenta los siguientes parámetros:

La formulación de objetivo debe ser por consenso, es decir, el establecimiento de objetivos por el gerente y el evaluado.

Debe existir un compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto, la aceptación plena por parte del evaluado de los objetivos y el compromiso de alcanzarlos.

Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.

Desempeño, estrategias individuales para el logro de los objetivos.

Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados, para verificar los costos y beneficios.

Retroalimentación intensiva y medición continua, el evaluado debe conocer cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

El Equipo de Trabajo: Evalúa el desempeño de cada uno de sus miembros y programan en conjunto las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más, definen sus objetivos y metas.

El órgano de gestión de personal: Este tipo de evaluación tiene carácter centralista y burocrático. El órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de cada miembro de la

organización y cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, se basa en lo genérico y no en lo particular.

Comité de evaluación: Este puede estar conformado por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diferentes departamentos, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los empleados permanentes son el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de gestión de personal y un especialista en evaluación del desempeño. Los miembros transitorios son los gerentes de cada evaluado o su supervisor, lo que se busca es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema, es de tipo centralista.

Evaluador de 360 grados: Cada persona es evaluada por las personas de su entorno, significa que con cualquier persona con la que mantenga interacción participa en su evaluación (gerente o supervisor, colegas, clientes, subordinados).

Los objetivos de la evaluación del desempeño del talento humano, Según Torres (2002): La evaluación del desempeño permite realizar una conclusión evaluativo o estimativa sobre el desempeño en el trabajo (desempeño pasado). Permite la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo. Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño. Contribuye al desarrollo de los empleados. Motiva a los trabajadores. Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa. Para Chiavenato (2001) Permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo. Fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva. Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

El Criterio de desempeño: Es una prueba o una norma mediante la cual se juzga el desempeño. También es entendido como la medida

dependiente o pronosticada (estándar) para valorar la eficacia de un determinado empleado.

2.3. Teorías que sustentan la investigación.

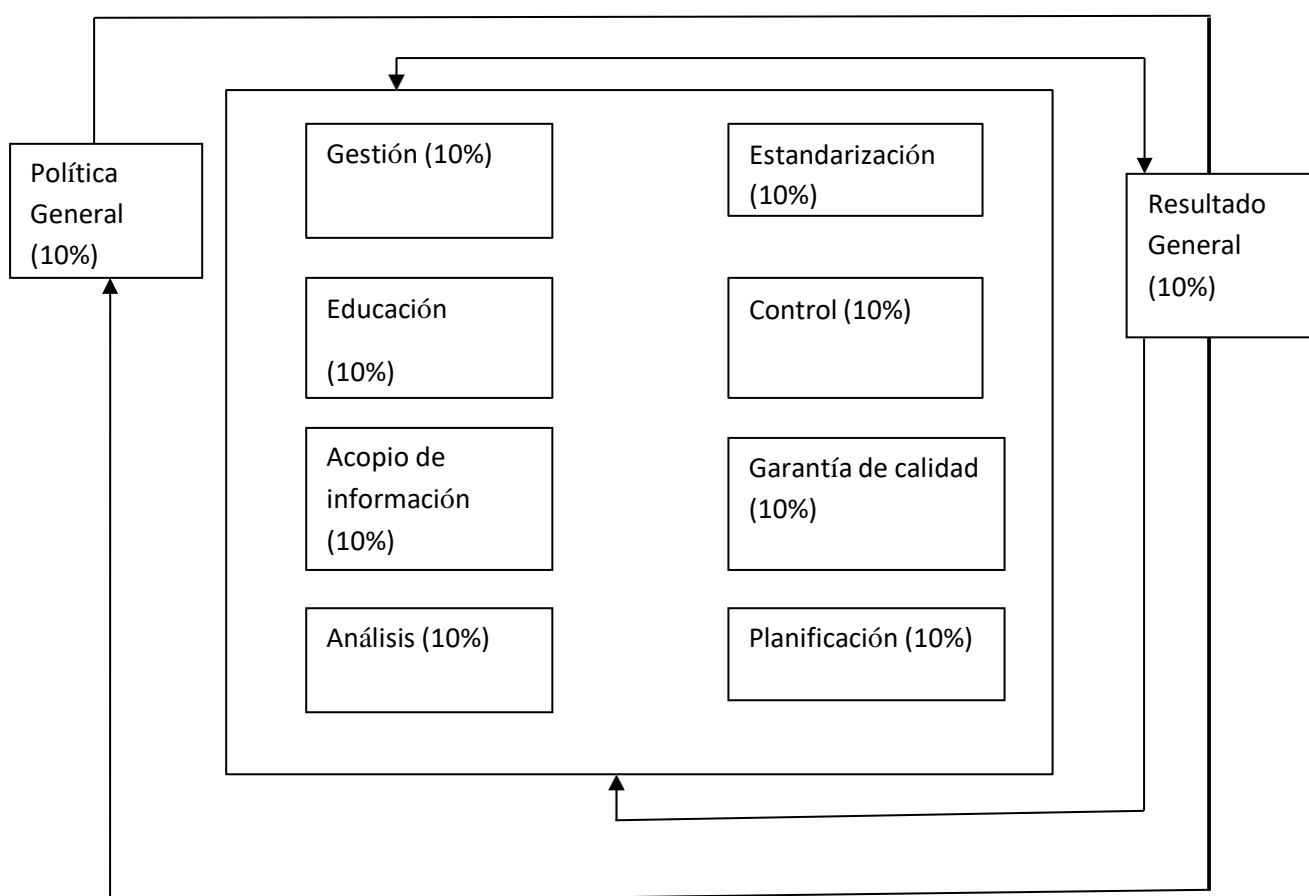
2.3.1. El modelo Deming

Este galardón fue establecido en el año 1950 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (Japan Union of Scientists and Engineers-JUSE) en agradecimiento a Edward V. Deming por su labor orientada a mejorar la producción japonesa tras la Segunda Guerra Mundial, difundiendo la mejora de la calidad a través de técnicas de control estadístico. Se trata de un premio anual con tres categorías: el primero de ellos es el «Premio Deming para personas individuales» (directivos de empresas), que se concede a aquellos que han realizado investigaciones en la teoría o en las aplicaciones de las técnicas estadísticas o han hecho aportaciones a la difusión del control de Calidad. Por otro lado, cuenta con el «Premio Deming para aplicaciones en pequeñas empresas y en divisiones autónomas de grandes empresas» se concede a organizaciones públicas y privadas que han investigado el campo de la calidad. Por último, se otorga el «Premio de Control de Calidad para industrias que se han distinguido por sus mejoras utilizando el modelo Company-Wide Quality Control (CWQC)». Se trata de un sistema que aporta como principios fundamentales (Galgano, 1993: 89-92) la satisfacción del cliente, la formación continua de los recursos humanos, la colaboración de los intermediarios, la prevención de los errores, el control de todos los componentes de la empresa, la mejora continua y la participación de los diferentes miembros de la empresa en la elaboración y del plan de calidad.

Este premio fue convocado por primera vez en el año 1951 para empresas japonesas y se extendió al resto del mundo en el año 1984. Se trata, por tanto, del primer modelo existente, cuya característica definitoria es el «empleo de métodos estadísticos para el control de la Calidad». Se evalúan cada una de las actividades, métodos, prácticas,

sistemas y funciones de la empresa, analizando rigurosamente diez áreas de gestión tal y como se señala en la siguiente figura.

GRÁFICO Nº 02
CONFIGURACIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE VALORACIÓN EN EL
PREMIO DEMING



Este ciclo evaluativo, denominado PDCA (planificar, hacer, comprobar y actuar) constituye un proceso que incluye tareas de evaluación, planificación y verificación sistémica. Según los criterios de Peralta Ortiz (2000: 78), es una herramienta básica en el ámbito educativo, ya que su finalidad es doble al intentar, por una parte, conocer el grado de consecución de los objetivos planteados por la institución, al tiempo que trata de conseguir una retroalimentación sobre el propio proceso evaluado orientando una mejora continua. Hablamos, por lo tanto, de un modelo sistémico que parte de la

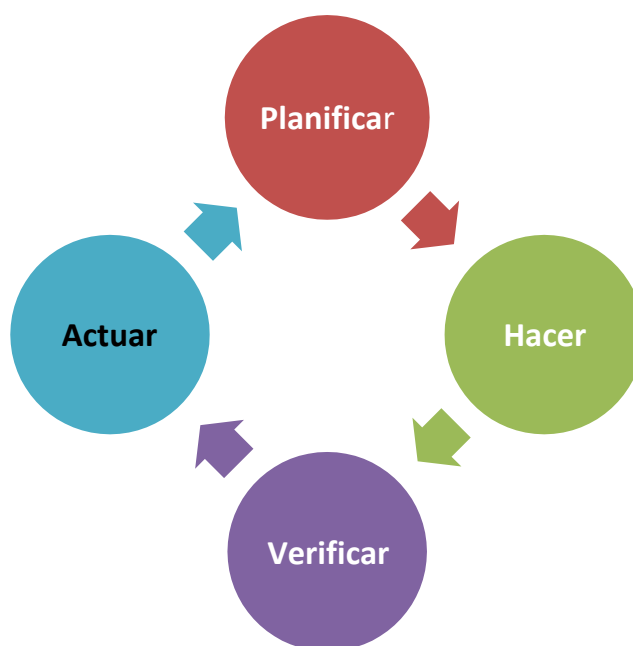
identificación del problema a evaluar y sus características, con el objeto de elaborar un plan de mejora. A partir de esta elaboración se ejecuta el plan, que incluye el cambio que se desea provocar recogiendo datos, analizando y comprobando los resultados obtenidos. Si se verifica que este cambio ha producido las mejoras deseadas se adopta, en caso contrario, se comenzaría el ciclo modificando lo que se estime oportuno.

2.3.1.1. Metodología del ciclo Deming

Dentro de la metodología del premio Deming es de resaltar el Ciclo PDCA. Es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua. Se procede a explicar qué es lo que representa, cómo funciona. Se le denomina Ciclo PDCA (o Ciclo PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

“También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor. Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...). El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones” (Kontz 2004: 57).

GRÁFICO Nº 03
CICLO DEMING



Se debe tener en cuenta para implantar el Ciclo PDCA en una organización lo siguiente: “1. Planificar (Plan): Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías, mejores a las que se están usando ahora, etc. 2. Hacer (Do): Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala. 3. Controlar o Verificar (Check): Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados. 4. Actuar (Act): Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir

si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar” (Kontz 2004:68).

2.3.2. Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert

Rensis Likert, (citado en Chiavenato, 1989), considera la administración como un proceso relativo, donde no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones; y al contrario, en el conjunto de las organizaciones la administración nunca es igual en todas y puede asumir posiciones diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas de cada organización. Este autor, basado en sus investigaciones, propone una clasificación de sistemas de administración, definiendo cuatro diferentes perfiles organizacionales (perfiles organizacionales de Likert). Ellos son:

Sistema 1. “Autoritario coercitivo”: es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización; es el sistema más duro y cerrado. Se caracteriza por un proceso decisorio totalmente centralizado en la cima de la organización; un sistema de comunicaciones bastante precario en sentido verticalmente descendente en donde no existen comunicaciones laterales; ambiente de desconfianza en los subordinados donde las relaciones entre las personas son consideradas perjudiciales para el buen rendimiento de los trabajos y hay énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias que genera un clima de temor y de desconfianza, las recompensas son raras y cuando se presentan son predominantemente materiales y salariales.

a) **Sistema 2.** “Autoritario benevolente”: es un sistema administrativo que constituye una variación atenuada del sistema 1. Se caracteriza por un proceso decisorio centralizado en la alta administración que permite pequeñas delegaciones en

decisiones de carácter rutinario sujetas a aprobación posterior; un sistema de comunicaciones relativamente precario en donde prevalecen las de sentido verticalmente descendente, aun cuando se manifiestan las comunicaciones ascendentes con carácter retroactivo de las decisiones de la alta gerencia; aun cuando la organización tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de relativa condescendencia, la organización informal es considerada una amenaza para los objetivos e intereses de la organización; todavía existe énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad y ofrece algunas recompensas materiales y salariales. pero son raras las recompensas de tipo simbólico o social.

- b) Sistema 3. “Consultivo”:** es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. Representa un gradual ablandamiento de la arbitrariedad organizacional. Se caracteriza por un proceso decisorio de tipo participativo y consultivo, participativo en razón que son delegadas las decisiones específicas en los diversos niveles jerárquicos los cuales deben orientarse por las políticas y directrices de la alta gerencia y consultivo porque son considerados los puntos de vista y opiniones de los niveles inferiores, en la definición de políticas y directrices que los afectan, todas las decisiones son posteriormente sometidas a la aprobación de la alta gerencia; en el sistema de comunicaciones prevalecen las de sentido verticalmente descendente dirigidas a la orientación y las comunicaciones ascendentes como también las laterales entre los pares; la organización crea condiciones relativamente favorables a una organización informal saludable y positiva y la confianza depositada en las personas más elevada aunque todavía no es completa y definitiva; hay énfasis en las recompensas materiales y simbólicas, aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

c) **Sistema 4. “Participativo”:** es el sistema democrático por excelencia, es el más abierto de todos los sistemas señalados por Likert. Se caracteriza por un proceso decisorio en donde son totalmente delegadas las decisiones a los niveles organizacionales, siendo el nivel institucional quien define las políticas y directrices y controla los resultados, solo en casos de emergencia los altos escalones toman decisiones que están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados; las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la organización hace inversiones en sistemas de información, los cuales son fundamentales para su flexibilidad y eficiencia; el trabajo se realiza casi totalmente en equipos, las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua y no en esquemas formales, las personas se sienten responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles organizacionales; hay énfasis en las recompensas notoriamente simbólicas y sociales, aunque no se omiten las recompensas materiales y salariales, muy raramente se presentan castigos que son definidos por los grupos involucrados.

Likert destaca que los cuatro sistemas no tienen límites definidos entre sí y tienen la ventaja de mostrar las diferentes y graduales alternativas que existen para administrar las organizaciones. Igualmente constató en sus investigaciones que en cuanto el estilo de administración utilizado por la organización esté más próximo del sistema 4, tanto mayor serán las probabilidades de que exista alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad.

2.4. Definiciones conceptuales

- ✓ **Modelo**, es la representación arquetípica de una intención con carácter teórico.
- ✓ **Talento humano**, es la capacidad que poseen las personas en relación a un puesto de trabajo en una organización en

desarrollar las tareas `propias del puesto con eficiencia y eficacia.

- ✓ **Gestión del talento humano, es la sistematización de las potencialidades y debilidades de los colaboradores de la organización para el logro de los objetivos trazados.**
- ✓ **Evaluación de la gestión del talento humano, proceso de acopio de información acerca del desempeño del colaborador al realizar las tareas propias del puesto ocupado en la organización.**

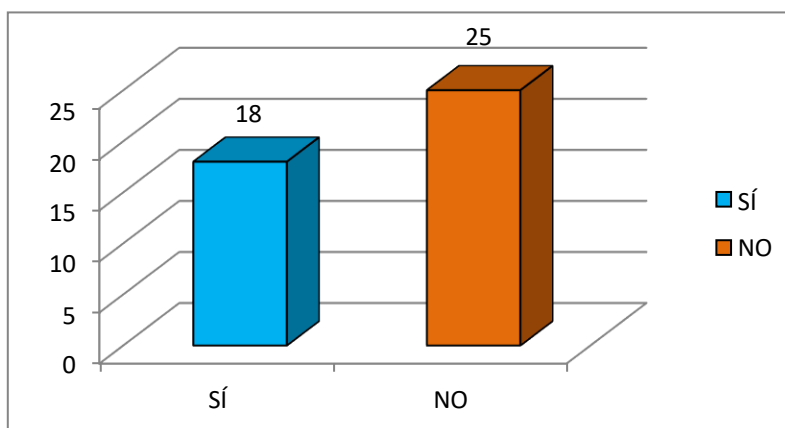
CAPÍTULO III

III. DE LOS RESULTADOS Y LA PROPUESTA

3.1. De los resultados

De la aplicación de la encuesta a los directivos, personal docente y administrativo de la institución educativa se obtienen los siguientes datos que se presentan en cuadros y gráficos estadísticos:

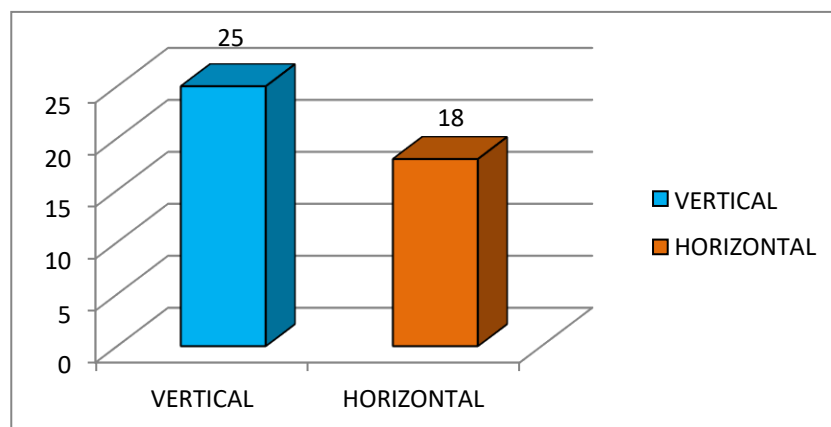
CUADRO N° 01 ¿Considera pertinente la gestión de la I.E?		
Opciones	f_i	h_i
Sí	18	42%
No	25	58%
Total	43	100%



Análisis e interpretación

De acuerdo con la encuesta realizada, un 58% consideran que NO es pertinente la gestión en la I.E., lo que nos indica que la gestión educativa en sus múltiples dimensiones no se desarrolla los procesos de forma pertinente dificultando el logro de un servicio de calidad y, de esta forma no se desarrolla el talento humano de la organización.

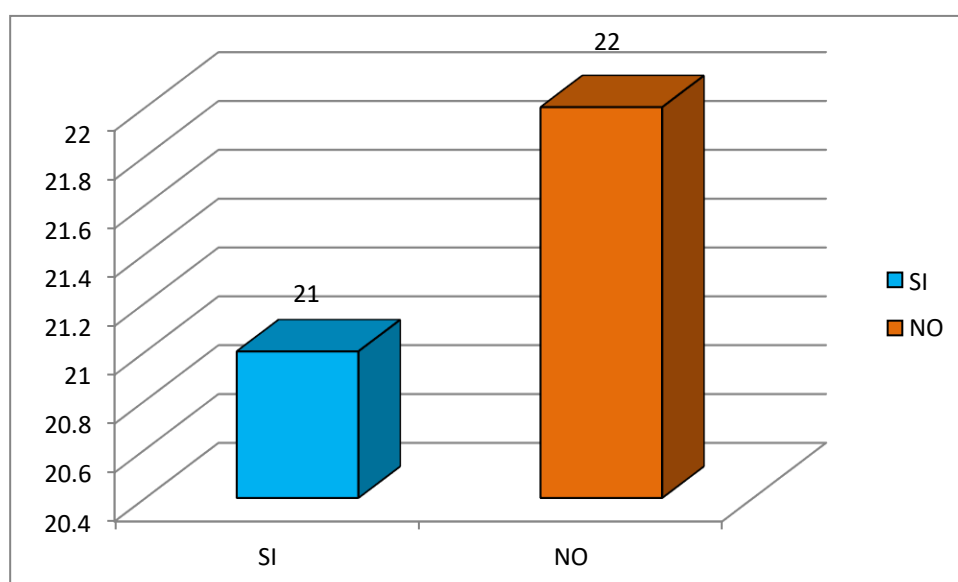
CUADRO Nº 02 ¿La Gestión es de tipo....?		
Opciones	f _i	h _i
Vertical	25	58%
Horizontal	18	42%
Total	43	100%



Análisis e interpretación

A la pregunta el tipo de gestión es... un porcentaje significativo señala que es vertical. Este tipo de gestión no permite el desarrollo de la gestión administrativa encargada del talento humano, no permitiendo su desarrollo y potencialidad de capacidades.

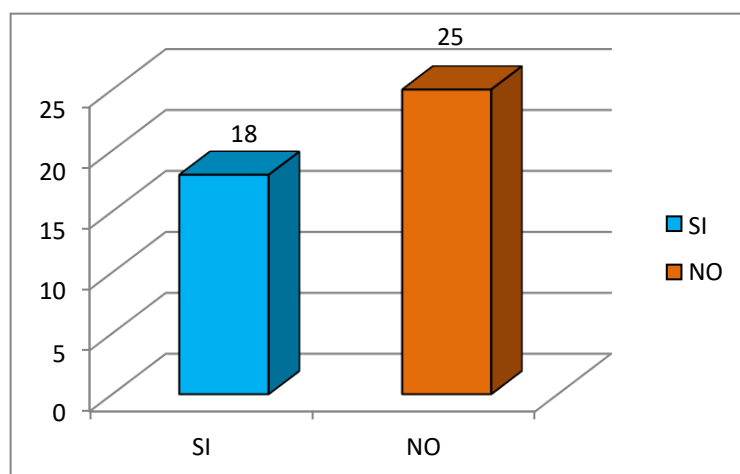
CUADRO N° 03 ¿Se evalúa periódicamente los Planes de Trabajo de la I.E.?		
Opciones	f _i	h _i
Sí	21	49%
No	22	51%
Total	43	100%



Análisis e interpretación

De acuerdo con la encuesta realizada, un 51% consideran que NO se evalúa periódicamente los Planes de Trabajo de la I.E., al no evaluarse los planes de gestión en la organización se desarrolla una gestión de tipo normativo, verticalista descuidando el sentido real de la organización.

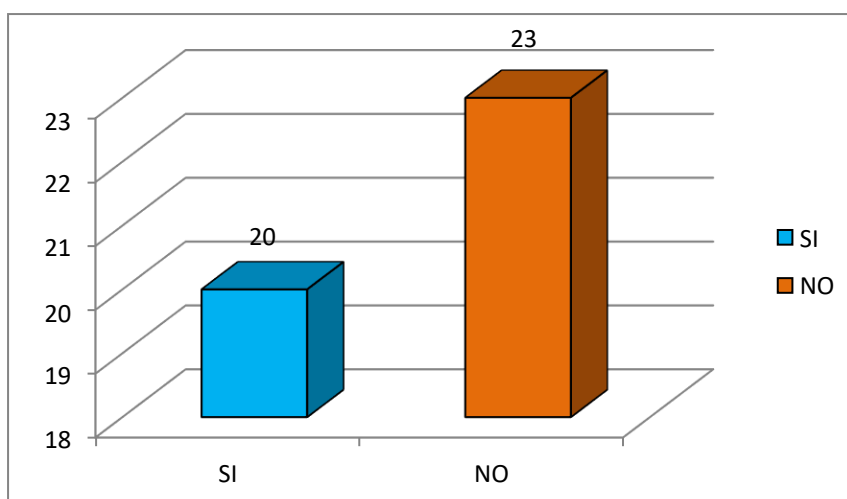
CUADRO N° 04		
¿Conoce Ud. si la I.E. posee un Plan de Evaluación de los Procesos de Gestión?		
Opciones	f _i	h _i
Sí	18	42%
No	25	58%
Total	43	100%



Análisis e interpretación

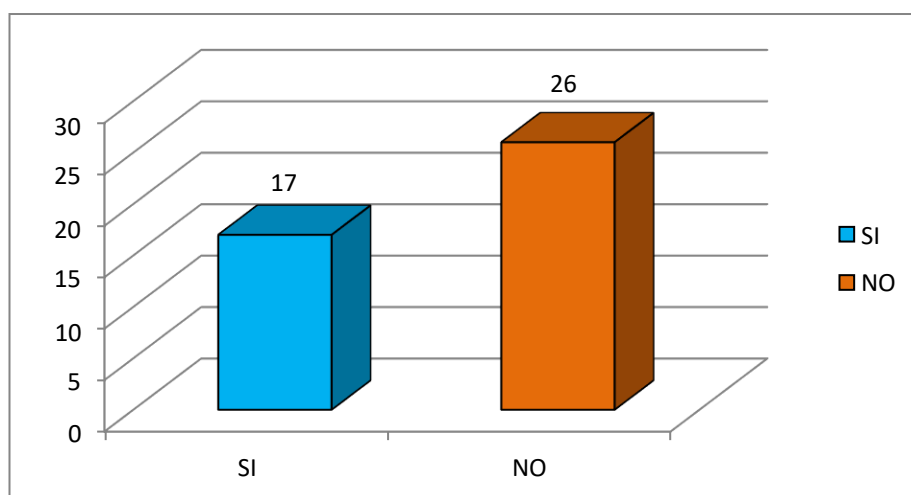
De acuerdo con la encuesta realizada, un 58% consideran que NO conoce que la I.E. posee un Plan de Evaluación de los Procesos de Gestión, lo que no permite conocer los factores que entorpecen la gestión de resultados.

CUADRO N°05 ¿Considera que la I.E. brinda un servicio de calidad?		
Opciones	f_i	h_i
Sí	20	47%
No	23	53%
Total	43	100%



Según las respuestas de los encuestados, un 53% opina que la I.E. NO brinda un servicio de calidad debido a la deficiente gestión administrativa que se evidencia en la organización educativa. De esta forma se deduce que no hay un debido compromiso de los colaboradores.

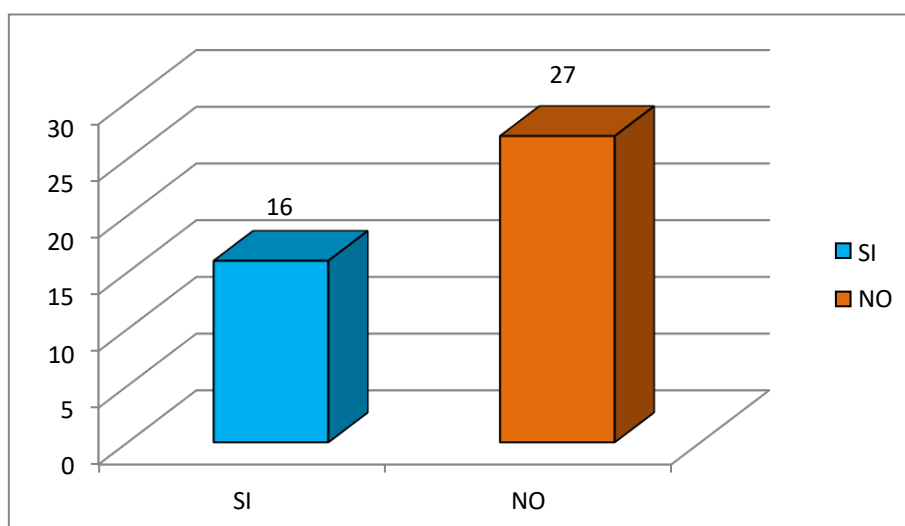
CUADRO N° 06 ¿Considera que la comunidad percibe a la I.E. como eficiente?		
Opciones	f _i	h _i
Sí	17	40%
No	26	60%
Total	43	100%



Análisis e interpretación

De acuerdo con la encuesta realizada, un 60% consideran que la comunidad NO percibe a la I.E. como eficiente, debido a los problemas internos de la organización y la deficiente proyección de los trabajadores de la misma.

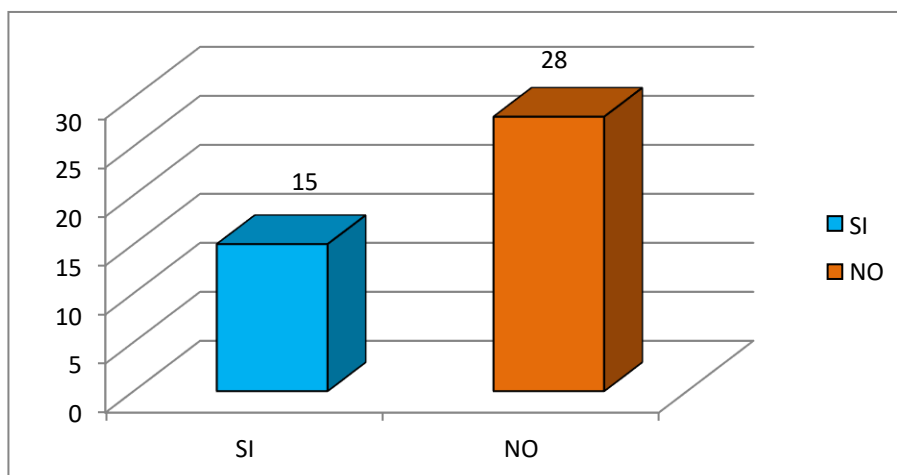
CUADRO N° 07 ¿Existe un Programa de Capacitación y Actualización en la I.E?		
Opciones	f _i	h _i
Sí	16	37%
No	27	63%
Total	43	100%



Análisis e interpretación

De acuerdo con la encuesta realizada, un 63% contesta que NO existe un Programa de Capacitación y Actualización en la I.E., se evidencia que en la organización no se potencializa el desarrollo del capital intelectual que es una característica del talento humano.

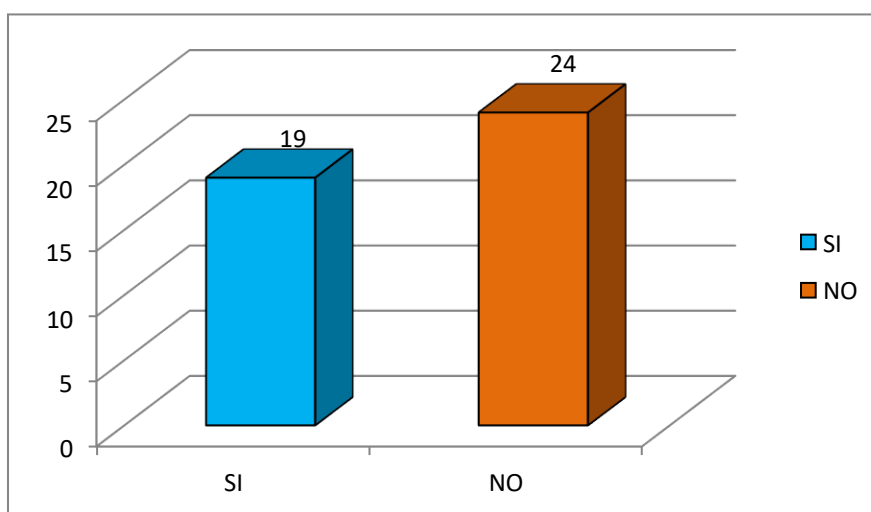
CUADRO N° 08 ¿Posee la I.E. un Sistema de Evaluación del Recurso Humano?		
Opciones	f _i	h _i
Sí	15	35%
No	28	65%
Total	43	100%



Análisis e interpretación

Según las respuestas de los encuestados, un 65% opina que la I.E. NO posee un Sistema de Evaluación del Recurso Humano lo que nos permite deducir que no se desarrolla una adecuada gestión del talento humano al desconocer cómo es su desempeño.

CUADRO N° 09 ¿Se cuenta con una Estructura Organizacional debidamente definida?		
Opciones	f _i	h _i
Sí	19	44%
No	24	56%
Total	43	100%



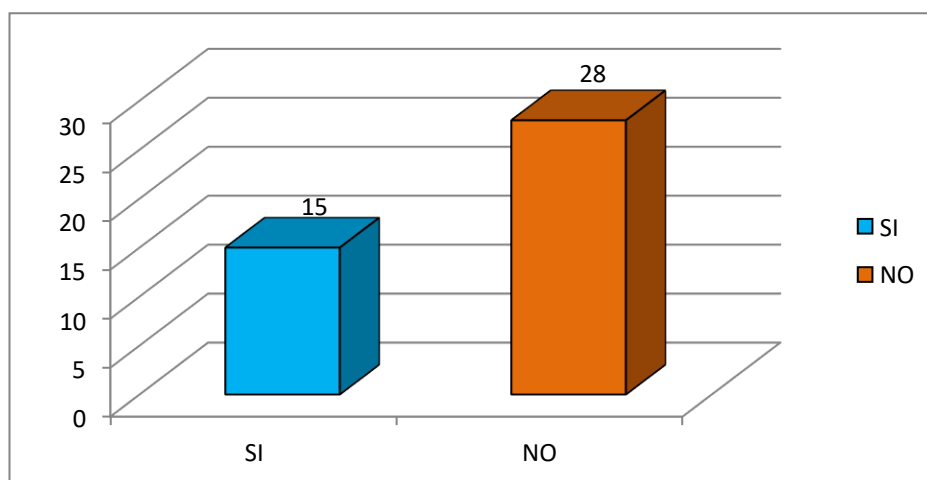
Análisis e interpretación

De acuerdo con la encuesta realizada, un 56% responde que NO se cuenta con una Estructura Organizacional debidamente definida, debido a la presencia de dos directores de diferente nivel y que quiebra

el principio de unidad de mando, lo que supone interferencia en las líneas de mando y comunicación.

CUADRO N°10 ¿Los puestos administrativos de la I.E están definidos de forma adecuada?		
Opciones	f_i	h_i
Sí	15	35%
No	28	65%
Total	43	100%

3.2.



Análisis e interpretación

Según las respuestas de los encuestados, un 65% opina que los puestos administrativos de la I.E NO están definidos de forma adecuada, esto es un indicador de la estructura y funcionamiento de la gestión de la organización que no permite desarrollar el talento humano en la institución educativa.

3.2. Diagnóstico

La Institución Educativa “Jorge Basadre Grohmann” de Huangalá - Sullana presenta el siguiente diagnóstico producto de la aplicación de los instrumentos como son encuesta y la revisión de documentos.

- Se encuentra de que la institución no posee planes estratégicos a corto y mediano plazo.
- Dentro de los parámetros de la gestión no se desarrollan los procesos mismos de la organización orientados a brindar un servicio de calidad.
- Se Puede observar que la gestión es vertical que no genera una comunicación entre los miembros de la organización.
- No hay una preocupación para el desarrollo del talento humano potencializando su capital intelectual, desarrollando la comunicación organizacional y mejorando el clima institucional.
- Esto trae como consecuencia que la institución no se empodere en la comunidad.
- Asimismo, la gestión no se preocupa en capacitar y actualizar al personal, lo cual constituye una debilidad para poder brindar un servicio educativo de calidad.
- No existe una evaluación permanente con instrumentos consensuados que permite conocer cuál es el desempeño del personal de la institución y tomar las medidas correctivas para mejorar la calidad del servicio, y asimismo poder desarrollar el potencial del capital humano.

3.3. Propuesta teórica

1. Título:

MODELO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA I.E. “JORGE BASADRE GROHMANN” HUANGALÁ- SULLANA -PIURA.

Datos informativos

Región : Piura
Provincia : Sullana
Distrito : Bellavista
Localidad : Huangalá
I.E. : “Jorge Basadre Grohmann”

Introducción.

Las organizaciones en el transcurrir del tiempo han evolucionado; estos cambios han incluido modificaciones en las estructuras organizacionales, lo cual a su vez, ha ocasionado la adopción de nuevos estilos de administración, siendo habitual encontrar en las instituciones combinaciones de estilos de administración clásica, acompañada de enfoque administrativo estratégico. Son precisamente estos cambios los que han motivado diversas formas de concebir y administrar a las personas al interior de las organizaciones. La gran connotación de estos cambios radica en la forma cómo se concibe a las personas, considerándose éstas en la actualidad, el capital más “valioso” que pueden tener las organizaciones. Es cierto que las organizaciones para funcionar necesitan de recursos económicos, físicos y logísticos; pero son las personas constituidas en el capital intelectual activo e intangible, quienes con habilidades, experiencias, conocimientos e información, las que permiten los logros de la organización y por tanto, deben ser consideradas el mayor activo organizacional. Se puede tener toda la infraestructura física necesaria disponible, al igual que los recursos económicos, pero esto no garantiza el logro de los objetivos de las organizaciones. El logro de éstos se encuentra en las personas, quienes en el día a día aportan su capital intelectual para el alcance del éxito organizacional. En las organizaciones la gente se encarga de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de

distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; “sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos” (Zalazar 2005:48).

Las personas pueden ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, siendo denominadas “recursos humanos”; la antigua administración de recursos humanos dio lugar al nuevo enfoque “gestión del talento humano”. En la nueva concepción, las personas han pasado a ser consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares, como los nuevos “socios de las organizaciones”, constituyéndose en el “capital intelectual de la organización” y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

Objetivos

Formular un modelo de evaluación de la gestión del talento humano de la I.E. “JORGE BASADRE GROHMANN” HUANGALÁ-Sullana – Piura.

Sensibilizar a los directivos en la necesidad de implementar un modelo de evaluación de la gestión del talento humano de la I.E. “JORGE BASADRE GROHMANN” Huangalá- Sullana -Piura.

Dirigido

Directivos

Personal docente

Personal administrativo

Fundamentación conceptual - Teorías.

La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de los escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma cómo se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la

optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo. Es imposible establecer una separación entre las personas y las organizaciones. Éstas operan a través de las personas que hacen parte de ellas, son quienes deciden y actúan en su nombre, dependiendo de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones; de igual manera las organizaciones constituyen para las personas el medio de alcanzar varios objetivos en el menor tiempo y esfuerzo posible. La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia. Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones.⁵

La era de la información, del conocimiento y la globalización exigen nuevos enfoques en la administración del talento humano. La gerencia moderna debe estar plenamente identificada con la importancia, el alcance y las repercusiones que genera el saber gerenciar el capital humano de la empresa que tiene bajo su responsabilidad, debiéndose valorar el conocimiento de las personas, sin el cual no sería posible afrontar los cambios continuos, productos de la globalización y de los avances tecnológicos y alcanzar la competitividad deseada en la sociedad del conocimiento y del cambio.

Por ello reflexionar acerca de los procesos de gestión del talento humano y de la Administración del Talento Humano en la organización obliga a realizar también una reflexión acerca de la organización en sí, de sus objetivos, de la manera cómo los cumple y de las estrategias que implementa para relacionarse con el entorno, es decir, de todo el acontecer organizacional; pues puede pensarse de manera hipotética que las relaciones que se establecen en una organización y la forma de realizar la gestión humana, inciden directamente en su diseño, en su estructura y en todos sus procesos y productos. Estas apreciaciones son apoyadas por Chiavenato (2002).

⁵ Chiavenato, Gestión del talento humano. Capítulo 1, “Introducción a la moderna gestión del talento humano”. Pág.4 , McGraw Hill, Colombia, 2005

La administración del talento humano ha incidido radicalmente en el éxito que han obtenido en todos los niveles, pues el hecho de intervenir el ambiente organizacional, determina acciones de parte de los empleados que hacen posible la adaptabilidad a nuevos diseños organizacionales y el incremento de la productividad. Así mismo, determina que el fenómeno que se ha dado en llamar Comportamiento Organizacional, está íntimamente relacionado con la gestión humana, en el sentido en que las acciones de las personas tienen un impacto en las organizaciones y este impacto puede ser altamente positivo si se realiza una adecuada gestión del talento humano tendiente a lograr mayor satisfacción por parte de los empleados (Chiavenato, 2004). Aquí radica la real importancia de las investigaciones en el campo de la gestión humana y, en especial, de la que da origen a este artículo, toda vez que el hecho de describir y analizar los avances y perspectivas de la gestión del talento humano a nivel mundial en el momento actual, puede brindar a las organizaciones luces acerca de los procesos que en este nivel se pueden y deben implementar para lograr el éxito y el cumplimiento adecuado de los objetivos organizacionales.

Cuando se habla de procesos de gestión humana en nuestra región, casi siempre y sin excepción, se hace referencia a las diferentes teorías administrativas que de tanto en tanto aparecen y desaparecen en el escenario mundial y que pretenden aumentar la productividad de las empresas minimizando al máximo los recursos invertidos.

Sean consideradas modas administrativas o procesos serios de cambio de las organizaciones, todas ellas inciden en la forma cómo las empresas administran y gestionan su talento humano, razón por la cual una revisión de ellas es necesaria e ineludible. Pero más allá de ello, la base para establecer una perspectiva teórica que pueda dar cuenta de forma analítica de los procesos de administración del talento humano, deberá establecerse en teóricos clásicos de la Sociología y la Administración como Max Weber, Harry Abravanel, Geertz, Idalberto Chiavenato, Michael Porter, entre otros, quienes desde sus múltiples

perspectivas y visiones han contribuido al estudio de la organización y de todas las interacciones que en ella se dan. Uno de estos autores es Mintzberg (1979), quien con su particular pensamiento neopragmático acerca de la Administración, aporta una visión sobre la importancia de la comunicación, que hasta ese momento pareciera haberse perdido de la escena administrativa. Esta importancia de la comunicación es concebida tanto a nivel general como a la comunicación directa, verbal y particular en la organización, como una estrategia necesaria y de uso esencial al momento de realizar la actividad administrativa y la gestión humana. Aquí, entonces, puede decirse que se concibe al ser humano como un ser del lenguaje, por medio del cual se inscribe en la cultura y con el que es posible instruirlo para las acciones que debe desempeñar en la organización. En un sentido parecido al de Mintzberg, pero con marcadas diferencias, se encuentran los postulados de la Administración tradicional, los cuales vienen desde Taylor y Fayol y se han centrado en el hombre – cosa, despersonalizando las relaciones de trabajo y circunscribiendo la gestión humana a lo que puede denominarse, en términos de Bédard (2003), “Gestión de Personal”. Dicha gestión se centra en los procesos que van desde la selección hasta la desvinculación laboral y en los cuales parece no existir ningún tipo de humanización de la organización. Según Klisberg (1995), se mira al hombre dentro de la organización desde una óptica puramente mecanicista y lo ubica solamente como un medio o una herramienta que sirve a los fines productivos de la organización y que puede ser descartado en cualquier momento.

El hombre es sólo y únicamente un recurso para la producción. En época contemporánea a la de Taylor y Fayol se encuentran los postulados de Weber (1993), quien con su particular visión de la sociedad, aportó al campo administrativo postulados en los cuales el tipo puro ideal de sociedad y de organización era aquélla de carácter burocrático y la principal característica de éstos era la orientación de la acción social de los individuos y la racionalización de la organización social. Esta característica (desde la Sociología

Comprensiva de Weber) supone unos principios, reglas y normas compartidas por todos y de obligatorio cumplimiento. Al trasladar al campo administrativo y a la gestión humana la concepción de la burocracia de Weber, se evidencia la posibilidad de implementar una estrategia de gestión que permite legitimar el control sobre los empleados y este control, según Perrow (1991), se convierte en el fundamento de la eficiencia organizativa.

La Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert en Idalberto Chiavenato, en su libro Administración de recursos humanos (McGraw-Hill), cita la clasificación de Likert sobre sistemas de administración de las organizaciones humanas que, en definitiva, son modelos de gestión de recursos humanos. Concretamente señala los siguientes, a los que otorga el contenido que reproducimos:

- a) **Sistema autoritario y fuerte.** Consiste en establecer un ambiente de desconfianza hacia los subordinados, en el que hay poca comunicación y se hace hincapié en recompensas o castigos ocasionales. Las decisiones están centralizadas en la cúpula de la organización.
- b) **Sistema autoritario benévolo.** Estriba en crear un clima de confianza condescendiente (la típica del amo hacia el esclavo, paternalista, diríamos nosotros) en el que hay poca comunicación, castigos potenciales, escasa interacción humana y algunas decisiones están centralizadas y se basan en prescripciones y rutinas.
- c) **Sistema participativo, consultivo.** Se trata de propiciar un ambiente en el que hay más confianza, aunque ésta todavía no es total. Existen algunas recompensas, existe interacción humana moderada, se produce pequeña vinculación individual y una apertura relativa de directrices y permite que se tomen ciertas decisiones en la base de la organización.

- d) **Sistema participativo de grupo.** Es el que origina un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipos, y en el que las actitudes son positivas y las ideas constructivas; hay participación y vinculación grupal, de manera que las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización.

En definitiva, la clasificación de Likert gira en torno al eje centralización, gestión autoritaria/descentralización, gestión participativa.

La aportación realizada por McGregor a través de sus teorías X e Y, también incide en el contraste entre modelos autoritarios y participativos de gestión de recursos humanos (véase el Texto de apoyo 3). Entre los posibles modelos de gestión de personas, la literatura suele distinguir entre el modelo tradicional o de dirección de personal y el de dirección de recursos humanos⁶. El abandono progresivo del primer modelo y la adopción del segundo vienen condicionados por el aumento de la competencia al que se ven sometidas las empresas.

«McGregor dividió las actitudes que asumen los gerentes hacia los empleados en dos clases, cada una de las cuales presupone una filosofía básica sobre el comportamiento humano. A estas dos percepciones diferentes de la gente en relación al trabajo las denominó teoría X y teoría Y. La teoría X es la percepción convencional de los seres humanos comprometidos en una situación laboral. Según esta opinión, la persona normal tiene una aversión intrínseca al trabajo, y lo evitará si es posible. Por tanto, el gerente debe ejercer la coerción, el control y la amenaza de castigo para obligar a los empleados a hacer un esfuerzo. Es más, la persona normal prefiere ser controlada y marcada; el individuo que trabaja tiene poca ambición y desea tener seguridad más que cualquier otra cosa.

El estilo gerencial que se origina basado en estas suposiciones incluye controles rígidos, el uso del castigo para motivar y una dependencia exclusiva de los premios económicos [...]. La teoría Y es el reverso de la teoría X: si los empleados son flojos y negligentes, no es porque sean así por naturaleza, sino porque la administración crea su aburrimiento mediante el control excesivo. Según la teoría Y, el esfuerzo mental y físico que se hace en el trabajo es tan natural como el que se hace al jugar o al descansar. La persona normal tiene necesidad innata de motivarse y controlarse a sí misma, y el gerente sagaz sabe reconocer y aprovechar esa necesidad para que el empleado aprenda a aceptar y a buscar la responsabilidad. En el ambiente orientado hacia el crecimiento personal y de la organización, ambiente que reconoce la imaginación del ser humano y su capacidad para resolver problemas, las necesidades individuales están acordes con las metas de la empresa.»⁶

El Modelo Deming⁷ a diferencia de otros consultores y gurús de la administración, Deming nunca definió ni describió la calidad de manera precisa. En su último libro, afirmó: “Un producto o servicio tiene calidad si ayuda a alguien y goza de un mercado sustentable”. Desde el punto de vista de Deming, la variación es la principal culpable de la mala calidad. En los ensambles mecánicos, por ejemplo, las variaciones en las especificaciones de las dimensiones de las partes dan lugar a un desempeño inconsistente y desgaste y fallas prematuras. De manera similar, las inconsistencias en el comportamiento humano, en los servicios frustran a los clientes y afectan la reputación en las empresas. Para lograr una reducción en la variación, Deming recurrió a un ciclo permanente que consta de: diseño del producto o servicio, manufactura o prestación del servicio, pruebas y ventas, seguido por estudios de mercado y luego rediseño y mejora.

⁶ Biblioteca de administración de la pequeña y mediana empresa. Tomo 6. McGraw-Hill, México, 1988

⁷ Administración y control de la calidad. Autor: James R. Evans y William M. Lindsay. 2005

Afirmó que una calidad más alta lleva a una mejor productividad que, a su vez, da lugar a una fuerza competitiva a largo plazo.

La filosofía de Deming sufrió muchos cambios, puesto que él mismo siguió aprendiendo. En sus primeros trabajos en Estados Unidos, enseñó sus “14 puntos” los cuales provocaron cierta confusión y malos entendidos entre los empresarios, porque Deming no explicó con claridad sus razones. Sin embargo, casi al final de su vida, resumió las bases subyacentes en lo que llamó “un sistema de profundos conocimientos”. El entendimiento de los elementos de este “sistema” ofrece las perspectivas críticas necesarias para diseñar prácticas administrativas eficaces y tomar decisiones en el complejo ambiente de negocios de hoy en día. Los 14 puntos de Deming:

1. Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa. La administración debe demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración.

2. Aprender la nueva filosofía, desde los altos ejecutivos hasta las bases de la empresa.

3. Entender el propósito de la inspección, para la mejora de los procesos y reducción de los costos.

4. Terminar con la práctica de premiar los negocios basándose únicamente en el precio.

5. Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.

6. Instituir la capacitación y el entrenamiento.

7. Aprender e instituir el liderazgo.

8. Eliminar el temor. Crear confianza. Crear el ambiente adecuado para la innovación.

9. Optimizar los procesos en busca del logro de los objetivos y propósitos de la empresa mediante el esfuerzo de equipos, grupos y áreas de personal. Mejora de la Productividad, Captación de mercado con mayor calidad y menor precio, Permanencia en el negocio, Crecimiento de más empleos cada vez.

10. Eliminar las exhortaciones (instigaciones) en la fuerza laboral.

11. A) Eliminar las cuotas numéricas para la producción, en cambio, aprende a instituir métodos para mejora. B) Eliminar la administración por objetivos y en vez de ella aprender las capacidades de los procesos y cómo mejorarlos.

12. Eliminar las barreras que evitan que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.

13. Fomentar la educación y la automejora en cada persona.

14. Aprender acciones para lograr la transformación.

El sistema de conocimientos profundos de Deming consiste en 4 partes relacionadas entre sí:

1. Valoración del sistema.

2. Comprensión de la variación.

3. Teoría del conocimiento.

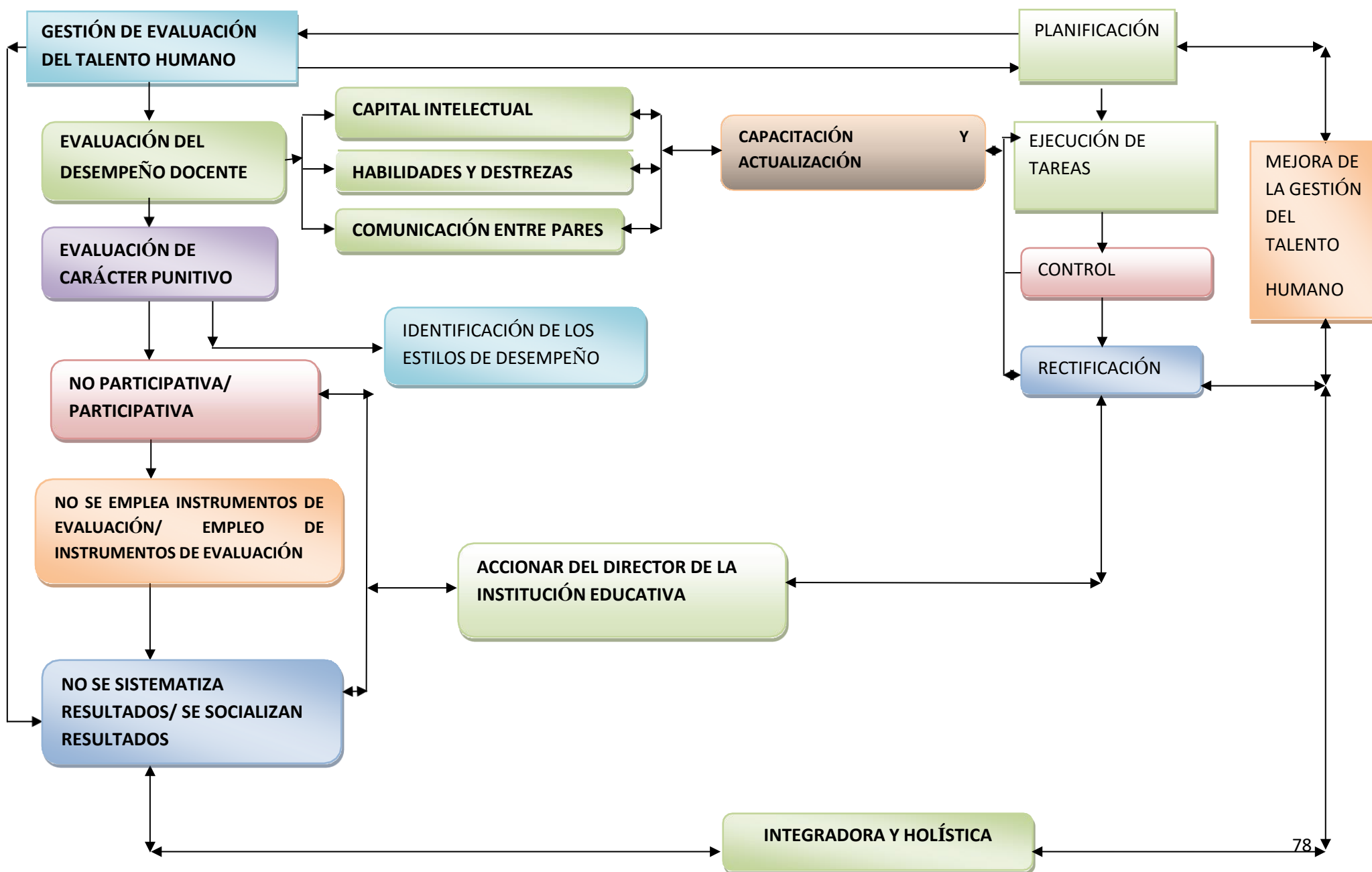
4. Psicología. Básicamente los administradores deben entender cómo funcionan las cosas y por qué deben ser eficaces las decisiones que afectan el futuro.

Cualquier plan racional, por muy sencillo que sea, requiere de la proyección de las condiciones, el comportamiento y la comparación del desempeño, y estas proyecciones deben basarse en la teoría. Por ejemplo es fácil aprender un enfoque de “recetario de cocina” para la estadística, con la facilidad de ejecutar un programa de computadora o un procedimiento en Microsoft Excel. Sin embargo, al hacerlo se corre el riesgo de utilizar las herramientas en forma inadecuada. Entender las bases y la teoría de las técnicas y herramientas de la estadística es vital para aplicarlas en forma correcta. Numerosos administradores manejan un enfoque de “recetario de cocina” similar a leer de autoayuda más reciente y seguir ciegamente las recomendaciones del autor. Muchas empresas adoptan el enfoque popular más reciente que sugieren los consultores de negocios, solo para ver que este fracasa. Copiar un ejemplo de éxito, sin entenderlo puede llevar a un desastre. Deming insistió en que el conocimiento no es posible sin la teoría y que la experiencia por sí sola no establece una teoría. Ésta es una de las razones por las que Deming dio a los administradores “soluciones” o instrucciones para lograr la calidad. Quería que ellos aprendieran y descubrieran lo que funciona y lo que es apropiado para sus empresas.

"El concepto moderno de aprendizaje organizacional refleja la teoría del conocimiento. Por ejemplo, muchos gerentes de proyecto llevan a cabo informes o revisiones al terminar los proyectos. Estas les permiten entender qué salió mal y qué salió bien, ayudándoles a desarrollar una base de conocimiento y a proporcionar información para mejorar en el futuro" (Montes 2001: 58) La información objetiva y un proceso sistemático de solución de problemas proporcionan las bases para la toma de decisiones.

2. Modelo

De la sistematización de los fundamentos teóricos se estructura el modelo de evaluación que posee un carácter sistémico y que se detalla a continuación (Ver gráfico adjunto).



La gestión educativa administrativa tiene como función la evaluación de un desempeño centrado en la acción punitiva coercitiva, un desempeño centrado en la dirección desempeño del talento humano, evaluación que tiene los siguientes aspectos: Un diseño centrado en acción punitiva coercitiva, desempeño central en el accionar del directivo, un desempeño en la participación conciliadora que se orienta a tratar de mantener un clima organizacional favorable y el desempeño integrador. Y de forma fácil participativa estos aspectos de la evaluación son la forma en que interactúa el talento humano en la organización. El Talento humano tiene que ver con capital intelectual, las habilidades y la comunicación dentro de la organización que en este caso es la institución educativa. La determinación de estos aspectos se da a través de la aplicación de instrumentos como entrevistas, fichas de observación y registros. El acopio de la presente información genera que la dirección de acuerdo a la característica del talento humano y del estilo directivo se inicie la elaboración de planes asignando los recursos necesarios para ello y la revisión de la ejecución de tareas, verificando los logros. Asimismo se establece medidas correctivas que se expresa en reajuste de los planes orientados al desarrollo el talento humano, a través de estándares integrados participativos.

Las veces que el director de una institución educativa efectúa las funciones de gestor del talento humano éstas se centran en el de monitoreo, acompañamiento y evaluación de los trabajadores de la organización educativa, a eso se tiene que añadir que tiene que velar por su desarrollo profesional, manejar y generar un buen clima institucional a través de acciones de evaluación constante, orientadas a potenciar El Talento humano. Este proceso de gestión conlleva a desarrollar una comunicación fluida y horizontal, orientada al logro de los objetivos establecidos en los planes estratégicos de la institución educativa. Es de remarcar que la orientación dada por el Ministerio de Educación es de una gestión por resultados. Y estos resultados se orientan específicamente al logro de metas cuantitativas y cualitativas.

El proceso de evaluación de la gestión del talento humano obedece a criterios de evaluación. Un criterio de evaluación debe ser pertinente para el individuo y para la organización.

Debe ser fiable, existir coherencia entre las evaluaciones anteriores.

Poseer capacidad discriminatoria, es útil si reúne este requisito, ya que permite discriminar entre ejecutante bueno o deficiente.

Deber ser práctico, debe tener un significado para el evaluador y el evaluado.

Los métodos de evaluación de la gestión del talento humano, pueden ser clasificados en métodos tradicionales de evaluación del desempeño o métodos basados en el desempeño pasado y los métodos de evaluación basados en el desempeño futuro⁸.

a) Métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Para la propuesta se encuentra el Método de escala gráfica o escalas de puntuación: Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, es un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales, las horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las verticales representa los grados de variación de los factores. Los resultados expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Existen tres tipos:

b) Escalas gráficas continua: en este tipo de escala sólo están definidos los extremos, la evaluación de desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une, existe un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación. Entre sus ventajas tenemos que es de fácil comprensión y de aplicación sencilla, los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades

⁸ Aguilar F.(2004) como se desempeña el personal de las organizaciones. Editorial Gestión Lima pp59.

de personas. Sus desventajas son las distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o de reforzarlos, es rutinaria y generaliza los resultados de las evaluaciones.⁹

c) **Lista de verificación:** la persona que evalúa selecciona oraciones que describe el desempeño del empleado y sus características independiente de la opinión del supervisor o gerente. El departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. Tiene la ventaja de ser un sistema económico, de fácil aplicación, escasa capacitación de los evaluadores y es estandarizado. Sus desventajas son las distorsiones de interpretaciones equivocadas de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de evaluación¹⁰.

d) **Método de selección forzada:** se evalúa el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual, se elabora un bloque de dos, cuatro o más frases donde el evaluador está forzado a elegir solo una o dos frases, las que más se aplique al desempeño del trabajador. Entre sus ventajas tenemos que reduce las distorsiones introducida por el evaluador, es de aplicación sencilla, no requiere preparación previa del evaluador. Como desventajas tenemos que su aplicación e implementación es muy compleja, exige una planeación muy cuidadosa y es un método comparativo, discriminatorio y presenta resultados globales, no permite la retroalimentación, distingue empleados buenos, medios e insuficientes sin dar mayor información¹¹.

e) **Método del registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, en este documento el evaluador

⁹ Aguilar F. (2004) como se desempeña el personal de las organizaciones. Editorial Gestión Lima pp63

¹⁰ Ferrero T (2005) importancia del control Editorial empresa pp74.

¹¹ Ferrero T (2005) importancia del control Editorial empresa pp76.

consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce la distorsión, depende de la precisión del registro que lleve el evaluador.

- f) Plantea Guillen (2007) que los métodos de evaluación basados en el desempeño futuro, se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o el establecimiento de objetivos. Pueden considerarse tres técnicas básicas:
- Auto evaluaciones.
 - Administración por objetivos.
 - Administraciones psicológicas.
- g) Auto evaluación: cada persona evalúa su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados. .

3. Recursos

- a) Humanos: Directivos y docentes.
- b) Tecnológicos: Equipo multimedia, laptop.
- c) Materiales: Papel sábana, plumones.

4. Acciones estratégicas

Acción	Metodología
Diagnóstico	Revisión de documentos. Focus group.
Identificación de puntos claves	Focus group, plenaria, círculos de calidad.
Formulación de planes	Focus group, plenaria, círculos de calidad.
Análisis de recursos	Plenaria, círculos de calidad.
Aplicación de las estrategias	Plenaria, círculos de calidad.
Evaluación de los planes	Focus group.
Retroalimentación	Técnica del análisis contextual.

5. Bibliografía

- Aguilar F. (2004) como se desempeña el personal de las organizaciones. Editorial Gestión Lima

- Chiavenato I. (2003) Gestión del recurso humano. Editorial Peisa Bogotá.
- Fernández J. (1997) Proceso administrativo. Edaf. Bs. As.
- Ferrero T (2005) importancia del control Editorial empresa

CONCLUSIONES

- ✓ La evaluación de la gestión del talento humano en la Institución Educativa “Jorge Basadre Grohmann” no se efectúa, ya que la misma es una gestión de orden verticalista, sin ninguna orientación al desarrollo del talento humano, lo cual dificulta el logro de las metas y objetivos estratégicos de la institución educativa.
- ✓ El recurso humano de la Institución Educativa “Jorge Basadre Grohmann” presenta como fortaleza personal titulado, de carácter normativo en el desarrollo de sus actividades laborales, las debilidades se muestran en que no tienen una capacitación y actualización constante por parte de la gestión y la falta de integración entre los diferentes niveles de la institución educativa.
- ✓ La estructura organizacional de la institución educativa presenta inconsistencias en sistema operativo, ya que muestra dos directores con su respectiva carga de personal lo que obstaculiza el principio de unidad de mando, interfiere la línea de mando y comunicación, la línea de responsabilidad y coordinación, no se evidencia como debe ser, no permite gerenciar la organización escolar para definir objetivos estratégicos comunes y lograr un servicio de calidad.
- ✓ El diseño teórico de un modelo de evaluación de gestión del talento humano, que es de carácter sistémico, orienta a la potencialización del capital intelectual que posee la organización. Con evaluación del talento humano se trata de establecer lineamientos que nos permitan tener puntos claros sobre el tipo de trabajo de los colaboradores de la organización y, de reajustar el accionar de la planificación y poder así empoderar la institución educativa en la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar F. (2004) Como Se Desempeña El Personal De Las Organizaciones. Editorial Gestión Lima.
2. Alvarado F. (2003) Gestión De Los Recursos De La Empresa. Ediciones Fortaleza Bogotá.
3. Bédard J (2003) Gestión de organizaciones empresariales y sociales Ed. Huelva Madrid.
4. Castelo R (2004) Por Qué Gerenciar La Escuela Edasit Bogotá.
5. Castro, Y (2007) Gestión Educacional Ediciones Empresariales. La Paz.
6. Chiavenato (2003) Administración Estratégica - Ed. Saraiva (2003) Sao Paulo.
7. Chiavenato I (2000) Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Fortaleza Caracas.
8. Chiavenato I (2002) Administración Del Recurso Humano Ed. Fortaleza Caracas.
9. Chiavenato, I (1989) Historia De La Administración - Ed. Saraiva Sao Paulo.
10. Chiavenato, I (2004) Administración De Personal. Editorial Peisa Caracas.
11. Chiavenato, I. (2004). Administración del Talento Humano Ed. Gerencia Caracas.
12. Delgado F (2003) Instituciones Educativas Gestión Dinámica. Ed. Sociedad Lima.
13. Delgado R (2001) Gerencia Educativa. Editorial S&S Barcelona.
14. Fernández P (2004) Gestión Educacional Ediciones Escuela Lima.
15. Ferraterd G (2006) Gerencia Estratégica Ediciones Emprendimiento La Paz.
16. Fuenmayor S. Formas De Gerenciar Editorial Empresa y Desarrollo Caracas.
17. Fustamante P (2008). Gestión de Las Organizaciones Ediciones Empresa Lima.
18. Galgano, A (1993) Administración Ed. Moentum Lima.

19. García R y Casanueva T (1999) Administración General Ed. Quito.
20. Gillmerd H (2008). Escuela Se Desfasa. Ediciones Marines Madrid.
21. Hammer F (2000) Gestión Ediciones Guion Madrid.
22. Hilton S (2010) Emprendimiento Ediciones Saber Bs. As.
23. Hinostroza E (2005) Gestión Estratégica Ed. Alfa Lima.
24. Isaacs, D. (1991) Administración. Editorial empoderamiento empresarial Caracas.
25. Ivancevich y Crosby. (1997) Introducción a la Administración Moderna. Ed. Sudamericana Bs. As.
26. Jiménez K (2008). Gestión de Personal Ed. Sudamericana Bs. As.,
27. Jiménez F (2004). La Gestión de Micro Empresas. Ediciones Focus Lima.
28. Klisberg W (1995) Administración General. Ed. Gijon. Barcelona
29. Kontz D (2004). Administración moderna Mc.Grill Madrid.
30. Lanz R (2001) Administración moderna General. Ed. GM. Barcelona.
31. Lozano, Jiménez, Águila y Padilla (2000) Gestión y Emprendimiento. Editorial libro. La Paz.
32. Mintzberg T (1979), Administración Ed. Pecsá Bogotá.
33. Nonaka y Takeuchi (1999), La Globalización Ed. M&T Guayaquil.
34. Pascual, R. (1988). Administración Educativa. Ed. San Marcos.
35. Peralta Ortiz (2000), Gestión Escolar Ed. San Marcos.
36. Pereda, F (2005) Gestión Escolar Ed. Taller. Lima.
37. Perrow H (1991) Administración Educativa Ed. Soluciones Caracas.
38. Robbins W (1999) Administración de Personal Edaf Bogotá
39. Ruiz H (2005). Gestión educativa aportes teóricos. Ed. Guerrero Lima.
40. Salazar R (1997) Educación y Gestión Editorial Concordia Lima.
41. Senge P 1999). Organizaciones ediciones Edifer Caracas.
42. Suarez S (2001) Educación y Desarrollo EDAF Caracas.
43. Suárez P (2001). Es la escuela una organización inteligente. Editorial Saber Lima.
44. Torres (2002) Gerencia Educacional Ediciones Desarrollo y Economía Lima.

45. Trelles, L (1996). Administración de la Educación. Educación Taller La Paz.
46. Weber (1993) Teoría de La Sociología Moderna (Monografía-Compilación) IDGE Lima.

ANEXOS



ENCUESTA PERSONAL DE LA I.E.



ESTIMADO SEÑOR (A) (RITA)

SE AGRDECE SU PARTICIPACIÓN AL RESPONDER EL PRESENTE CUESTIONARIO QUE SERVIRÁ PARA RECABAR INFORMACIÓN PARA UN TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE POST GRADO.

1) ¿Considera pertinente la gestión de la I.E?

- a) Sí
- b) No

2) ¿La Gestión es de tipo....?

- a) Vertical
- b) Horizontal
- c) Tecnocrática.
- d) Otros. _____

3) ¿Se evalúa periódicamente los Planes de Trabajo? de la I.E.

- a) Sí
- b) No

4) ¿Conoce Ud. si la I.E. posee un Plan de Evaluación de los Procesos de Gestión?

- a) Sí
- b) No

5) Considera que la I.E. brinda un servicio de calidad

- a. Sí
- b. No

6) Considera que la comunidad percibe a la I.E. como eficiente

- a. Sí

b. No

7) ¿Existe un Programa de capacitación y actualización en la I.E?

a) Sí

b) No

8) ¿Posee la I.E. un sistema de evaluación del recurso humano?

a) Sí

b) No

9) Se cuenta con una estructura organizacional debidamente definida

a. Sí

b. No

10. Los puestos administrativos de la I.E están definidos de forma adecuada

a. Sí

b. No

Gracias.



GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS



1. ¿Cómo se manifiesta el trato de las personas en la organización?
2. ¿Cuáles son las manifestaciones que evidencian si se le da importancia a las personas y se respetan sus diferencias individuales?
3. ¿Hay aprovechamiento del conocimiento de las personas en la organización? ¿Cómo se evidencia?
4. ¿Cómo es el estilo de la administración de las personas en la organización, en el actual escenario donde se perciben los cambios generados por la globalización y el desarrollo de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación?
5. ¿Cómo son las relaciones de autoridad y comunidad?













Nº 000150

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 11:30 horas del día 18 de febrero del año dos mil veinti, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 326-2020 D-FACHSE, de fecha 17/02/2020 conformado por:

Dr. Julio César Serilla Exebio PRESIDENTE(A)

Dña. Bertha Beatriz Peña Pérez SECRETARIO(A)

Dña. Gloria Betzabet Ruiz Churruarín VOCAL

Dr. Rafael Cristóbal García Calaf ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Modelo de evaluación de la Gestión del Talento Humano de la I.E. "Lope Basadre Grohmann" Huangala-Sullana - Piura

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Luz Indolfa Ruiz Panta de Agosto

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 0307-20-20 D-FACHSE, de fecha 12/02/2020

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a 1 sustentante(s), quien — procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 16 puntos que equivale al calificativo de Bueno

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención
Gestión Educativa Científica

Siendo las 12:30 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Firma]
PRESIDENTE

[Firma]
SECRETARIO

[Firma]
VOCAL

[Firma]
ASESOR

Observaciones: _____



CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ
GALLO"

HACE CONSTAR QUE:



RUIZ PANTA DE AGURTO LUZ INDOLFA

Ha cumplido con adjuntar dentro de su tesis titulado: **"MODELO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA I.E. "JORGE BASADRE GROHMANN" HUANGALÁ- SULLANA-PIURA"** (Exp. N° 2851-2022-VIRTUAL-U.I-FACHSE de fecha 26 de abril de 2022) presentado para la obtención del grado académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica; la **CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE SIMILITUD** expedida por el software de reporte de similitud del TURNITIN el cual reporta un índice de similitud del 18 %, el mismo que ha sido revisado y constatado por el/la Dr. Rafael Cristóbal García Caballero (Asesor) según se determina en el Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020) y la Resolución N° 659-2020-R de fecha 08 de setiembre de 2020 que ratifica la Resolución N° 012-2020-VIRTUAL-VRINV, mediante la cual se aprueba la Directiva para la evaluación de originalidad de los documentos académicos, de investigación formativa y para la obtención de Grados y títulos de la UNPRG - Guía de uso del Software de reporte de similitud -TURNITIN.

Se otorga la presente constancia a solicitud de la parte interesada, para los fines que considere pertinente.

Lambayeque, 05 de mayo de 2022



YFSE/dpr

CONSTANCIA DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, RAFAEL CRISTOBAL GARCÍA CABALLERO Docente/Asesor de Tesis/
Revisor del trabajo de investigación, del (los) estudiante(s) **LUZ INDOLFA RUIZ
PANTA DE AGURTO**,

Titulada:

MODELO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE
LA I.E. "JORGE BASADRE GROHMANN" HUANGALÁ- SULLANA -PIURA,
luego de la revisión del documento constató que la misma tiene un índice de
disimilitud de 18% verificable. En el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las Coincidencias
detectadas no constituyen Plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con
todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 16 de mayo del 2022.

PRESENTADA POR:



LUZ INDOLFA RUIZ PANTA DE AGURTO
AUTORA



Rafael Cristobal García Caballero
DNI: 16423540
ASESOR



Recibo digital

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

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Luz Indolfa Ruiz Panta De Agurto
Título del ejercicio: Turnitin
Título de la entrega: MODELO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HU...
Nombre del archivo: TESIS_LUZ_INDOLFA_RUIZ_PANTA_DE_AGURTO.16.docx
Tamaño del archivo: 3.25M
Total páginas: 84
Total de palabras: 14,963
Total de caracteres: 82,371
Fecha de entrega: 16-nov.-2022 03:42p. m. (UTC-0600)
Identificador de la entre... 1956145763




Dr. RAFAEL GARCIA CABALLERO
ASESOR

MODELO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA I.E. "JORGE BASADRE GROHMANN" HUANGALÁ- SULLANA -PIURA

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%	12%	0%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.uch.edu.ar Fuente de Internet	1%
2	labels.ftp1.biz Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Cientifica del Sur Trabajo del estudiante	1%
4	gtalentohumanoufps.blogspot.com Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Instituto Superior de Formacion Docente Salomé Ureña Trabajo del estudiante	1%
6	psicologiatalentohumano.blogspot.com Fuente de Internet	1%
7	clubensayos.com Fuente de Internet	1%
8	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	1%


Dr. RAFAEL GARCIA CABALLERO
ASESOR

9	Submitted to UNILIBRE Trabajo del estudiante	 Dr. RAFAEL GARCÍA CABALLERO ASESOR	1 %
10	rafaelgonzalez.weebly.com Fuente de Internet		1 %
11	Submitted to Universidad Manuela Beltrán Virtual Trabajo del estudiante		1 %
12	Submitted to Universidad Politécnica de Madrid Trabajo del estudiante		1 %
13	www.abc-calidad.com Fuente de Internet		1 %
14	Submitted to Tecsup Trabajo del estudiante		1 %
15	Submitted to Universidad de las Islas Baleares Trabajo del estudiante		1 %
16	Submitted to Universidad Francisco de Paula Santander Trabajo del estudiante		<1 %
17	www.ur.mx Fuente de Internet		<1 %
18	innovacionygestionhumana.blogspot.com Fuente de Internet		<1 %
19	www.logros.com Fuente de Internet		<1 %

20	www.tauniversity.org Fuente de Internet	<1 %
21	idus.us.es Fuente de Internet	<1 %
22	repository.globethics.net Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	<1 %
24	plani.usac.edu.gt Fuente de Internet	<1 %
25	repository.unimilitar.edu.co Fuente de Internet	<1 %
26	ateneo.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	psicuasgrupo31semies.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
28	uvadoc.uva.es Fuente de Internet	<1 %
29	Submitted to Universidad de La Laguna Trabajo del estudiante	<1 %


 Dr. RAFAEL GARCIA CABALLERO
 ASESOR

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 50 words