

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
SECCIÓN DE POSGRADO DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES



**Gestión de Personal Docente y su Evaluación para Mejorar
la Administración Educativa de la Universidad Nacional
Cañete, Lima – 2019**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO
EN DOCENCIA UNIVERSITARIA E INVESTIGACION
PEDAGOGICA**

Autora

Jiménez Infanta, Viryín Yisbeth

Asesor

Cueva Valverde, William

CODIGO ASESOR:
0000-0002-7514-0935

Chimbote - Perú

2019

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen	iv
Abstract.....	v
Índice de contenidos	vii
Índice de cuadros	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xiii
Introducción	14
Planteamiento del Problema	16
1. Características del problema	27
2. Enunciado del problema.....	31
3. Objetivos	32
4. Hipótesis	32
5. Importancia	32
6. Limitaciones	34
1. ANTECEDENTES	
1.1 Antecedentes de la investigación.....	35
2. MARCO TEÓRICO	
2.1. Bases Teóricas Científicas.....	38
2.1.1. Recursos y capacidades de Wernerfel	38
2.1.2 Teoría de procesos concientes	39
2.1.3 Gestión de la administración personal.....	40
2.1.4 Modelos de gestión de recursos humanos	41
2.1.5 Enfoque de evaluación docente	44
2.1.6 Calidad de gestión educativa	45
2.1.7. Los Dominios de Competencia y la Orientación del Nuevo Modelo de la Función de Recursos Humanos.....	46

2.1.8. La Globalización de los Negocios y La Nueva Gerencia de los Recursos Humanos	51
2.1.9. La Función de Recursos Humanos y la Gestión de la Evaluación de Desempeño.....	55
2.1.10. Marco conceptual.....	63
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	
3.1. Tipo de investigación	67
3.2. Diseño de la Investigación	67
3.3. Recuerdo de las variables y las definiciones operacionales	68
3.4 Población y muestra	68
3.5. Métodos de investigación	68
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	69
3.7. Técnicas de procesamiento estadístico de la información	70
4. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	
4.1. Presentación de los resultados	71
4.2. Propuesta Pedagógica	116
Conclusiones.....	127
Sugerencias	129
Referencias bibliográficas.....	130
Anexos	133

ÍNDICE DE ANEXOS

CUADRO N° 01	72
¿Realiza convocatoria para la admisión del personal?	
CUADRO N° 02	74
¿Evalúa el currículum del concursante?	
CUADRO N° 03	76
¿Suele publicar a los aptos?	
CUADRO N° 04	78
¿Realiza evaluación escrita?	
CUADRO N° 05	80
¿Realiza evaluación práctica o demostrativa?	
CUADRO N° 06	82
¿Realiza entrevista personal?	
CUADRO N° 07	84
¿Suele publicar a los ganadores?	
CUADRO N° 08	86
¿Con frecuencia capacita al personal?	
CUADRO N° 09	88
¿Las capacitaciones son planificadas?	
CUADRO N° 10	90
¿Las capacitaciones se desarrollan de acuerdo a la planificación?	
CUADRO N° 11	92
¿Con qué frecuencia evalúa los resultados de la capacitación?	
CUADRO N° 12	94
¿Cómo evalúa la capacitación que desarrolla su Institución?	
CUADRO N° 13	96
¿Con qué frecuencia evalúa la formación profesional?	

CUADRO N° 14	98
¿Evalúa la experiencia profesional?	
CUADRO N° 15	100
¿Evalúa el desempeño profesional?	
CUADRO N° 16	102
¿Evalúa la participación docente?	
CUADRO N° 17	104
¿Evalúa la identidad institucional de los docentes?	
CUADRO N° 18	106
¿Evalúa la asistencia y responsabilidad?	
CUADRO N° 19	108
¿Evalúa el servicio médico?	
CUADRO N° 20	110
¿Establece la escala de salarios?	
CUADRO N° 21	112
¿Evalúa las relaciones humanas?	
CUADRO N° 22	114
¿Evalúa la investigación realizada por los docentes?	

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N° 01.....	72
¿Realiza convocatoria para la admisión del personal?	
GRAFICO N° 02.....	74
¿Evalúa el currículum del concursante?	
GRAFICO N° 03.....	76
¿Suele publicar a los aptos?	
GRAFICO N° 04.....	78
¿Realiza evaluación escrita?	
GRAFICO N° 05.....	80
¿Realiza evaluación práctica o demostrativa?	
GRAFICO N° 06.....	82
¿Realiza entrevista personal?	
GRAFICO N° 07.....	84
¿Suele publicar a los ganadores?	
GRAFICO N° 08.....	86
¿Con frecuencia capacita al personal?	
GRAFICO N° 09.....	88
¿Las capacitaciones son planificadas?	
GRAFICO N° 10.....	90
¿Las capacitaciones se desarrollan de acuerdo a la planificación?	
GRAFICO N° 11.....	92
¿Con qué frecuencia evalúa los resultados de la capacitación?	
GRAFICO N° 12.....	94
¿Cómo evalúa la capacitación que desarrolla su Institución?	
GRAFICO N° 13.....	96
¿Con qué frecuencia evalúa la formación profesional?	

GRAFICO N° 14.....	98
¿Evalúa la experiencia profesional?	
GRAFICO N° 15.....	100
¿Evalúa el desempeño profesional?	
GRAFICO N° 16.....	102
¿Evalúa la participación docente?	
GRAFICO N° 17.....	104
¿Evalúa la identidad institucional de los docentes?	
GRAFICO N° 18.....	106
¿Evalúa la asistencia y responsabilidad?	
GRAFICO N° 19.....	108
¿Evalúa el servicio médico?	
GRAFICO N° 20.....	110
¿Establece la escala de salarios?	
GRAFICO N° 21.....	112
¿Evalúa las relaciones humanas?	
GRAFICO N° 22.....	114
¿Evalúa la investigación realizada por los docentes?	

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 01.....	134
Encuesta aplicada a los docentes en la Universidad Nacional de Cañete Lima	

1. PALABRA CLAVE

TEMA: Gestión de personal Docente, Evaluación para mejorar la Gestión Educativa

ESPECIALIDAD: Educación Superior

KEYWORDS

TOPIC: Management of teaching staff, Evaluation to improve Educational Management

SPECIALTY : Higher Education.

LINEA DE INVESTIGACION

AREA	DISCIPLINA	LINEA DE INVESTIGACION
Ciencias Sociales	Educación General	Gestión de Personal Docente y su Evaluación para mejorar la gestión Educativa



CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El que suscribe, Vicerrector de Investigación de la Universidad San Pedro:

HACE CONSTAR

Que, de la revisión del trabajo titulado **“Gestión de personal docente y su evaluación para mejorar la administración educativa de la Universidad Nacional Cañete, Lima – 2019”** del (a) estudiante: **Viryin Yisbeth Jiménez Infantas**, identificado(a) con **Código N° 2007294042**, se ha verificado un porcentaje de similitud del **17%**, el cual se encuentra dentro del parámetro establecido por la Universidad San Pedro mediante resolución de Consejo Universitario N° 5037-2019-USP/CU para la obtención de grados y títulos académicos de pre y posgrado, así como proyectos de investigación anual Docente.

Se expide la presente constancia para los fines pertinentes.

Chimbote, 28 de Setiembre de 2020


 UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
Dr. CARLOS URBINA SANJINES
VICERRECTOR



NOTA:

Este documento carece de valor si no tiene adjunta el reporte del Software TURNITIN.

**GESTIÓN DE PERSONAL DOCENTE Y SU EVALUACIÓN
PARA MEJORAR LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL CAÑETE, CHIMBOTE – 2019**

**TEACHING PERSONNEL MANAGEMENT AND ITS
EVALUATION TO IMPROVE THE EDUCATIONAL
MANAGEMENT OF THE CAÑETE NATIONAL UNIVERSITY,
CHIMBOTE - 2019**

RESUMEN

La función de los Recursos Humanos y el proceso de evaluación de desempeño, constituye un gran desafío en los escenarios modernos y son insoslayables para y en una empresa educativa competitiva. Se requiere pues de una nueva misión y nuevas funciones, que se plasman en los conceptos que a continuación se expresan.

Las diferencias de enfoque y énfasis nos recuerdan que estamos observando un proceso altamente dinámico. Es bastante claro y existe el acuerdo que la misión de los Recursos Humanos (RRHH) está cambiando. Sin embargo, aunque el destino puede ser conocido, existen diferentes caminos que nos llevan al objetivo. Cada empresa deberá empezar a elaborar su propio mapa, su propio escenario.

La emergencia de nuevas ideas y acercamientos siempre es excitante. Sin embargo, la verdadera prueba de las ideas en el mundo de las organizaciones no radica en la calidad teórica dentro de la concepción empresarial, sino en la transformación en acciones concretas. Es necesario relacionar a los nuevos conceptos, las prácticas para lograr la ventaja competitiva a través de iniciativas de RRHH.

En la medida en que los ejecutivos de RRHH se encuentran cada vez más involucrados en cuestiones empresariales y organizacionales estratégicas, así como en actividades de administración de línea, estos cambios están forzando al área de RRHH a ampliar y repensar su misión.

El claro dominio del incremento de la presión competitiva y satisfacción del cliente, los factores clave del entorno han determinado que los objetivos críticos de RRHH serán la alta productividad; la calidad; la vinculación de las RRHH la satisfacción del cliente y a la estrategia global de la empresa. Es decir competencia y desempeño, las nuevas declaraciones de misión deberán centrarse alrededor de ideas de desempeño, tales como: la creación de una responsabilidad conjunta para el desempeño y la productividad del empleado; el desarrollo del pleno potencial de la

gente; mejora del negocio; el servir las necesidades del cliente; la construcción de una ventaja competitiva a través de una fuerza de trabajo de calidad; y el desarrollo de capital intelectual. Todo esto refleja la orientación empresarial y la función estratégica que tienen los profesionales de RRHH.

ABSTRACT

The role of Human Resources and the process of evaluating performance is a major challenge in modern settings and are prerequisites for an educational enterprise and competitive. It therefore requires a new mission and new features, which are reflected in the concepts that are expressed.

The differences in approach and emphasis are a reminder that we are seeing a highly dynamic process. It is quite clear and there is agreement that the mission of the Human Resources (HR) is changing. However, although fate could be known, there are different paths that lead us to the goal. Each company must begin to develop their own map, its own stage.

The emergence of new ideas and approaches is always exciting. However, the real test of the ideas in the world of organizations is not the theoretical quality within the design business, but the transformation into action. It is necessary to relate to new concepts, practices to achieve competitive advantage through HR initiatives.

To the extent that HR executives are increasingly involved in strategic business issues and organizational and management activities in line, these changes are forcing the HR area to expand and rethink its mission.

The clear dominance of the increased competitive pressure and customer satisfaction, key factors of the environment have identified the critical goals of HR will be high productivity, quality, linking the HR customer satisfaction and the overall strategy of the company. Ie competence and performance, new mission statements should be focused around ideas of performance, such as creating a joint responsibility for performance and employee productivity, developing the full potential of people, improving the business; to serve customer needs, building a competitive advantage through a quality workforce and the development of intellectual capital. All this reflects the orientation and the strategic role that HR professionals have.

INTRODUCCIÓN

El objeto central de la tesis es demostrar que la llamada Función de Recursos Humanos está viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, convirtiéndose en factor esencial para el logro de las ventajas competitivas de la empresa, tanto como son los recursos financieros tecnológicos y de otro tipo. Es decir, que el Desarrollo Humano, su capacidad, su desempeño, están viviendo esos cambios. De igual manera, demostrar que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.

En otras palabras la Tesis exige una nueva concepción en la Gestión de las personas y en su evaluación de desempeño, si deseamos contar con Instituciones Educativas competitivas.

Para toda Institución que se involucra en el desarrollo humano, o Gestión de las personas, llamado así por los especialistas contemporáneos, consideran que es este el factor principal de la productividad y la fuente del progreso económico. Esto se explica además porque el aumento de los rendimientos en productos (output) por unidad de insumo (input) a lo largo del tiempo, la humanidad acabó dominando las fuerzas de la naturaleza y, en el proceso, se dio forma como cultura. Además la economía global surge de la producción y competencia basadas en la información se caracteriza por su independencia, su asimetría, su regionalización, la creciente diversificación dentro de cada región, su inclusividad selectiva, su segmentación excluyente y como resultado de todos estos rasgos, una geometría extraordinariamente variable que tiende a disolver la geografía económica histórica.

Otro de los aspectos que involucran el desarrollo humano, su capacidad, su función y/o desempeño, es que la propia Institución Educativa ha cambiado su modelo de organización y de gestión cabe definir el cambio principal como el paso de los burócratas verticales a la gran empresa horizontal o competitiva que parece caracterizarse por siete tendencias fundamentales:

- Organización en torno al proceso, no a la tarea;
- Jerarquía plana;
- Gestión en equipo;
- Medida de los resultados por la satisfacción del cliente
- Recompensas basadas en los resultados del equipo;
- Información, formación y retención de los empleados en todos los niveles.

Para maniobrar en la nueva economía global, caracterizada por el aluvión constante de nuevos competidores que emplean nuevas tecnologías y capacidades de recorte de costes, las grandes empresas tuvieron sobre todo que hacerse más efectivas en lugar de más económicas.

La investigación está constituida por cuatro capítulos:

El primer capítulo está conformado por el marco de antecedentes.

En el capítulo dos se ha consignado el marco teórico el mismo que contiene, antecedentes de la investigación, teorías que sustentan nuestra investigación; la hipótesis, al igual que las variables.

El tercer capítulo contempla la metodología, el enfoque de la investigación, el tipo y diseño de investigación, así mismo contiene la población y muestra, los métodos de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento estadístico de la información.

El capítulo cuatro se refiere a la presentación y obtención de los resultados y la propuesta de un Modelo de metodología dinámica basada en la teoría cooperativa.

Por último se enfoca las conclusiones y sugerencias. Los resultados arrojados en la investigación.

Planteamiento del Problema

Evolución de los cambios y transformaciones en el escenario mundial

Desde que nuestro viejo ancestral Adán resolvió atropellar las recomendaciones del Creador, el trabajo ha sido una constante en la existencia del ser humano. En toda la historia de la humanidad se suceden los desdoblamientos de la actividad laboral del ser humano: quién trabaja para quien, quien hace la guerra para quién, quién es el esclavo de quién, quién es el dominador, quién el jefe y cosas de gobierno, muestran que el trabajo viene siendo desempeñado de múltiples formas y diferentes tipos y usos. Todavía, es después de la Revolución Industrial que surge el concepto actual de trabajo y empleo. Y es en el transcurso del siglo XX que el trabajo recibió la configuración que hoy está asumiendo.

El siglo XX proporcionó grandes cambios y transformaciones que influenciaron poderosamente las organizaciones, su administración y su comportamiento.

Es un siglo que puede ser definido como el siglo de las burocracias o el siglo de las plantas, mientras el cambio se aceleró en las últimas décadas. Y, sin duda alguna, los cambios y transformaciones que en él ocurrieron marcaron profundamente la manera de administrar las personas. En este sentido, podemos visualizar a lo largo del siglo XX tres eras organizacionales muy distintas: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información. La visión de las características de cada una de ellas nos permitirá comprender mejor las filosofías y las prácticas de lidiar con las personas que participan de las organizaciones.

a) Era de la Industrialización Clásica

Es el período después de la revolución Industrial y que se extendió hasta la década de 1950, cubriendo la primera mitad del siglo XX. Su mayor característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en amplitud mundial y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En todo ese período de

crisis y de prosperidad, las empresas pasaron a adoptar la estructura organizacional burocrática, caracterizada por centralizador, con énfasis en la departamentalización funcional, en la centralización de las decisiones en la alta gerencia, en el establecimiento de reglas y reglamentos internos para la administración y el modelo burocrático fueron la medida exacta para las organizaciones de esa época. El mundo se caracterizaba por cambios vigorosos, progresivos y previsibles que ocurrían de forma gradual, lenta e inexorable. El ambiente que involucraba las organizaciones era conservador y orientado para el mantenimiento del statu quo. El ambiente no ofrecía desafíos debido a su relativo grado de certeza cuanto a los preocupasen de sus problemas internos de eficiencia y producción.

La eficiencia era la preocupación básica y para alcanzarla eran necesarias medidas de estandarización y simplificación, bien como especialización de la mano de obra para permitir escalas de producción mayores y a costos bajos. El modelo organizacional se basaba en un diseño mecánico típico de la lógica del sistema cerrado

b) El diseño, mecanismo típico de la era industrial clásica

En tal contexto, la cultura organizacional predominante se volvía mas para el pasado y para la conservación de las tradiciones y valores tradicionales, Las personas eran los recursos de producción, juntamente con los pocos recursos organizacionales como máquinas, equipos de capital, o sea, los tres factores tradicionales de producción: Naturaleza, capital y trabajo. Dentro de esa concepción, la administración de las personas recibía la denominación de Relaciones Industriales. Los antiguos departamentos de relaciones industriales (DRI) actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas, el capital y el trabajo, en el sentido de eliminar los conflictos del trabajo, como si ambas partes fueran compartimentos separados y extraños.

Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo y los empleados deberían ajustarse a ellos. Todo para servir a la tecnología y a la organización. El hombre era considerado un apéndice de la máquina

y tal como ella debería ser estandarizado en la medida posible, las evaluaciones de desempeño obedecían a esos criterios y parámetros.

c) Era de la industrialización neoclásica

Es el período que se extiende entre las décadas de 1950 hasta 1990. Tuvo su comienzo después de la segunda guerra mundial, cuando el mundo empezó a cambiar más rápida e intensamente. La velocidad del cambio aumentó progresivamente. Las transacciones comerciales pasaron de la actitud local a regional y de regional a internacional, cada vez más intensas y menos previsibles, acentuando la competencia entre las empresas. La teoría clásica fue sustituida por la teoría neoclásica de la administración y la burocrática fue redimensionada por la teoría estructuralista. La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría del comportamiento. En este período, surge la teoría de sistemas y en su final, la teoría de la contingencia. La visión sistemática y multidisciplinaria (holística) y el relativismo toman cuenta de la teoría administrativa. El viejo modelo burocrático, funcional, centralizador piramidal utilizados para formar la estructura organizacional quedó rígido y lento para formar para acompañar los cambios y transformaciones del ambiente. Las organizaciones tentaron nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación. La estructura matricial, una especie de instrumento para configurar y reavivar la vieja y tradicional organización funcional, fue la respuesta de las organizaciones exitosas. El enfoque matricial procuraba conjurar la departamentalización funcional con un esquema matricial de estructura por productos/servicios para proporcionar características adicionales de innovación y dinamismo y alcanzar mayor competitividad. Algo como colocar un repuesto en un motor viejo y desgastado. De hecho, la organización matricial promovió una mejora en la arquitectura organizacional de las grandes organizaciones pero no la suficiente, pues no removió la rigidez de la vieja estructura funcional y burocrática sobre la cual se asentaba mientras sus ventajas fueran aprovechadas a través de la posterior fragmentación y descomposición de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios para tornarlas mejor administrables, más ágiles y más próximas al mercado y al cliente.

El diseño matricial típico de la era industrial neoclásica. En esta era, la cultura organizacional reinante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y pasó a concentrarse en el presente, haciendo que el tradicionalismo y del mantenimiento del statu quo, se dieran para lograr la innovación y cambios de hábitos y de maneras de pensar a y actuar. La vieja concepción de Relaciones Industriales fue sustituida por una manera de administrar a las personas, la cual recibió el nombre de Administración de Recursos Humanos. Los departamentos de recursos humanos (DRH) miraban a las personas como recursos vivos e inteligentes y no más como factores inertes de producción. El recurso humano (RH) como el más importante recurso organizacional y factor determinante del éxito empresarial. La tecnología pasó por un increíble e intenso desarrollo y empezó a influenciar el comportamiento de las organizaciones y de las personas que en ella trabajaban. El mundo continuaba cambiando. Y los cambios eran cada vez más veloces y rápidos, factores que incidieron en los procesos de evaluación de desempeño.

d) Era de la información

Es el período que comenzó en el inicio de la década de 1990. Es la época en que estamos viviendo actualmente. Sus características principales son los cambios, que se tornaron rápidos, imprevisibles, turbulentos e inesperados. La tecnología de la información integrando la televisión, el teléfono y la computadora trayendo desdoblamientos imprevisibles, transformando el mundo en una verdadera aldea global. Un impacto comparable al de la Revolución Industrial en su época. La información pasó a cruzar el planeta en milésimos de segundo. La tecnología de la información favoreció las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se trastornó en una economía mundial y global. La competitividad se tornó intensa y compleja ante las organizaciones. El volátil mercado de capitales pasó a migrar de un continente a otro en segundos, en procura de nuevas oportunidades de inversiones, aunque transitorias. En una época en que todos disponen de la información, en tiempo real, son más exitosas las organizaciones capaces de tomar la información y transformarla rápidamente en una oportunidad de nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan. El capital

financiero dejó de ser el recurso más importante, cediendo su lugar para el conocimiento. Más importante que el dinero es el conocimiento sobre cómo usarlo y aplicarlo rentablemente. En circunstancias como éstas, los tradicionales factores de producción, la tierra, mano de obra y capital producen retornos casi siempre menores. Es la oportunidad del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. Tomar el conocimiento útil y productivo se tornó en la mayor responsabilidad gerencial. En la era de la información, el empleo pasó a migrar del sector industrial al sector de servicios, el trabajo manual sustituido por el trabajo mental, indicando el camino para una era de la post industrialización basada en el conocimiento y en el sector terciario. La tecnología quemó empleos rudimentarios y los sustituyó por empleos más sofisticados y mentales. En la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambio necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intenso cambio y turbulencia. Los procesos organizacionales, los aspectos dinámicos, se tornan más importantes que los aspectos estáticos que integran la organización. Los órganos, departamentos o divisiones, se tornan provisorios y no más definitivos, los cargos y funciones pasan a ser definidos y redefinidos, en razón de los cambios en el ambiente y en la tecnología; los productos y servicios pasan a ser continuamente ajustados a las demandas y necesidades de los clientes. En organizaciones más abiertas a los cambios ambientales, la estructura organizacional abandonó órganos fijos y estables para basarse en equipos multifuncionales de trabajo con actividades provisorias orientadas para misiones específicas y con objetivos definidos. Surge la organización virtual que pasa a funcionar sin límites de tiempo, de espacio o de distancia, con un uso totalmente diferente del espacio físico.

Las oficinas con salas cerradas dan lugar a ambientes colectivos de trabajo, en cuanto funciones de retaguardia con realizadas en casa de los funcionarios e una organización virtual interligada electrónicamente y sin papeles, trabajando mejor, más inteligentemente y más próxima al cliente.

El diseño típico de la Era de la Información Las personas y sus conocimientos y habilidades mentales pasan a ser la principal base de la nueva organización. La

antigua Administración de Recursos Humanos (ARH) deja su lugar para un nuevo enfoque: La Gestión de Personas (GP). En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares.

Son los nuevos socios de la organización. La cultura organizacional recibe fuerte impacto del mundo exterior y pasa a privilegiar el cambio y la innovación con foco en el futuro y en el destino de la organización. Los cambios se tornan rápidos, veloces, sin continuidad con el pasado y Trayendo un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad.

Los cambios y transformaciones en la función de Recursos Humanos

Las tres eras a lo largo del siglo XX, industrialización clásica y neoclásica y la era de la información, conducirán a diferentes abordajes sobre cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones. En esas tres diferentes eras, el área de RH pasó por tres etapas muy distintas: relaciones industriales, recursos humanos y gestión de personas. Cada abordaje está ajustado a los patrones de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones.

a) Personal / Relaciones Industriales

En la industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal y, posteriormente, los departamentos de personal eran órganos destinados a hacer cumplir las exigencias legales el empleo: como admisión a través del contrato individual, registro en la cartera de trabajo, cálculo de las horas trabajadas para pago de los salarios, aplicación de medidas disciplinarias por el no cumplimiento del contrato, cálculo de vacaciones, etc. Más adelante, los departamentos de relaciones industriales asumen el mismo papel agregando otras tareas como las relaciones de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos para enfrentar problemas sindicales de contenido reivindicatorio. Los departamentos de relaciones industriales se limitaron a una actuación operacional y

burocrática, recibiendo instrucciones de la cúpula sobre cómo proceder. Las personas son consideradas apéndice de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico y muscular predominando el concepto de mano de obra.

b) Recursos Humanos

En la industrialización neoclásica, surgen los departamentos de recursos humanos que sustituyen los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas operacionales y burocráticas, los llamados ARH desarrollan funciones operacionales y tácticas, como órganos prestadores de servicios especializados. Cuidan del reclutamiento, selección, entrenamiento, evaluación, remuneración, higiene y seguridad del trabajo y de relaciones del trabajo y sindicales, con variadas dosis de centralización y monopolio de esas actividades.

c) Gestión de Personas

En la era de la información, surgen los equipos de gestión de personas, que sustituyen los departamentos de recursos humanos. Las tareas operacionales y burocráticas son transferidas para terceros a través de la tercerización, en cuanto las actividades tácticas son delegados a los gerentes de línea en toda organización, los cuales pasan a ser los gestores de personas. Los equipos de RH proporcionan consultaría interna, para que el área pueda asumir actividades de orientación global mirando el futuro y el destino de la organización y de sus miembros. Las personas de agentes pasivos que son administrados y controlados rígidamente, pasan a construir agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales. La vuelta es fenomenal. Las personas pasan a ser consideradas como socios de la organización y que toman decisiones respecto de sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente en el sentido de satisfacer sus necesidades y expectativas.

En la era de la información, encontrar a las personas indicadas dejó de ser un problema y pasó a ser la solución para las organizaciones. Más que eso, dejó de ser un desafío y pasó a ser la ventaja competitiva para las organizaciones exitosas.

Las tres etapas de la evolución de los RRHH antes descritas nos indican que la función se está ajustando rápidamente a los nuevos tiempos. ¿Cómo? De una manera amplia e irreversible. Ella está dejando de ser RRHH para transformarse en Gestión de Personas. De un área cerrada, hermética, monopolista y centralizadora que caracterizaba en el pasado, la moderna Función de RRHH se está tornando un área abierta, amigable, participativa y descentralizadora y los criterios de evaluación de desempeño, así como su proceso de gestión de evaluación, han cambiado en su perspectiva y contenido

Como es bien entendido en nuestra época, la globalización es uno de los pilares del cambio. La globalización nos presenta un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios en las empresas y en la formación de los Recursos Humanos para hacerlas más competitivas. El entorno que afectan a las empresas y a la función de Recursos Humanos antes señalados, se manifiesta por lo siguiente:

- Las iniciativas de las organizaciones para competir con mayor eficiencia y efectividad, en términos de calidad y la satisfacción, modifican las estructuras de la empresa, adecuándola a las exigencias y a los amplios cambios económicos, tales como la globalización de la economía o la estrecha competencia en los mercados nacionales e internacionales.
- Los cambios sociales y demográficos, tales como la reducción de las personas que llegan a una vida laboral activa y los cambios de valores de los trabajadores.
- Los asuntos vinculados a la disponibilidad de recursos naturales, tales como contaminación y los costos de la energía.
- Los asuntos políticos, tales como el incremento en la regulación para cruzar las fronteras entre países con diferente grado de desarrollo.

En ese entorno de intensa competencia global, las ventajas competitivas son y seguirán siendo las personas. Mientras que las empresas confrontan estos retos competitivos con cambios drásticos a sus estrategias, estructuras y procesos, los

ejecutivos de los recursos humanos se encuentran justo en el medio del proceso de cambio. Es la función que ha sido más impactada por los cambios, y al mismo tiempo, deben ser responsables de algunos de esos cambios. Al ser forzados a enfocar la función de recursos humanos como una manera de mejorar los negocios y estando bajo un intenso escrutinio de parte de la alta administración, los ejecutivos de los recursos humanos deben repensar sus funciones y responsabilidades para rediseñarla de tal manera que enfrente exitosamente los retos del nuevo milenio.

La historia de la evolución de la formación de Recursos Humanos proporciona una mejor comprensión de los imperativos estratégicos y empresariales que impulsaron las políticas y prácticas de relaciones industriales en el pasado. Mas recientemente, la formación de RRHH no sólo ha mantenido el ritmo con el ambiente empresarial rápidamente cambiante y los nuevos retos que presenta, al no poder ofrecer soluciones viables y enfoque prácticos a los problemas de la gente que enfrentan las compañías, se le ha estado haciendo un cercano escrutinio a la función, al confrontarse con la acusación de ser muy costoso, inmerso en sus propias actividades funcionales, y proporcionando un valor empresarial no mensurable. La función de RR.HH. confronta dos alternativas: comprometerse en un cambio fundamental o extinguirse.

El principal motivo para cambiar la función de RR.HH. es realinearla como una función administrativa y volverse una función más estratégica. El lograr la transformación deseada involucra un tremendo trabajo y compromiso y depende principalmente del trabajo de equipo y del liderazgo efectivo.

Sin embargo, existe una variedad de factores que pueden descarrilar los esfuerzos de cambio:

- La incapacidad de articular una visión clara de lo que debiera ser la función de RRHH.
- Poco o ningún soporte administrativo, tanto de la alta dirección como de los gerentes medios;

- Imposibilidad de enfocarse en los procesos empresariales;
- Descuidar las creencias y valores de la gente;
- Falta de asignación de la mejor gente al equipo de cambio; y
- El intento por fijar meramente un proceso en lugar de cambiarlo.
- Ausencia de una verdadera planificación y de un sistema efectivo de evaluación de desempeño de los RRHH.

Y es que la función de RRHH están viviendo la angustia de una transformación radical. Dicho en pocas palabras, se está volviendo esencial para el logro de ventajas competitivas tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo con que cuentan las organizaciones.

- Se requiere pues, de una función de RRHH totalmente nueva, una función que puede definirse mejor como una facultad corporativa en la que los gerentes de RRHH y los de línea forman "sociedades" con el objeto de ganar ventajas competitivas y alcanzar los objetivos globales de la organización. Para hacer que esto suceda, las políticas de los RRHH, las iniciativas programáticas y los procesos de Gestión de la evaluación del desempeño, por definición deberán ser:
 - Adecuadas a las condiciones del mercado, a las estructuras globales del negocio y a las características específicas de cultura de su personal;
 - íntimamente vinculadas con los planes estratégicos de la empresas en todas sus áreas funcionales;
 - Concebidas e implementadas en forma conjunta por los gerentes de línea y los de RRHH: con áreas de responsabilidad claramente definidas y objetivos compartidos;
 - Centradas en la calidad, el servicio al cliente, la productividad, la identificación de los empleados, el trabajo en equipo y la flexibilidad de la fuerza de trabajo;

- Orientadas a convertirse en una función estratégica enfocada a cuestiones empresariales relacionadas con la gente; y
- Concebida como unidad de negocios vinculada a resolver las necesidades de sociedades empresariales con clientes internos y externos enfocados a que las nuevas responsabilidades enfatizan el valor agregado a los resultados.

El enfoque tradicional de evaluación de los RRHH como una función aislada con estándares especiales está siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la función de los RRHH como creadores de ventajas competitivas para la empresa.

En consecuencia, la función de RRHH deberá orientarse teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Que, las organizaciones de Recursos Humanos más pequeñas están desarrollando sociedades con los clientes internos como los principales medios para influir sobre las políticas de la gente y restablece la credibilidad.
- Que, ha surgido una serie de responsabilidades que enfatiza en el valor agregado de la función de RRHH, a los negocios y la conexión de relaciones industriales a los resultados.
- Que, la evolución de las competencias centrales de la función de RRHH requiere de una nueva mezcla de habilidades y de la contratación de profesionales no tradicionales.
- Que, RRHH está realizando sus principales funciones dentro de un número de marcos de referencia diferentes; se basa en centros con base a la competencia, estructurales, orientados al proceso y a las utilidades.
- Que, los recursos humanos se está volviendo una función estratégica enfocada a cuestiones empresariales relacionadas con la gente.
- Que, las nuevas responsabilidades de recursos humanos están enfatizando en

valor agregado a los resultados.

- Que, la evaluación y los procesos de gestión de desempeño tienden a adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.

1. Características del problema

La función de los Recursos Humanos y el proceso de evaluación de desempeño, constituye un gran desafío en los escenarios modernos y son insoslayables para y en una empresa competitiva. Se requiere pues de una nueva misión y nuevas funciones, que se plasman en los conceptos que a continuación se expresan.

Las diferencias de enfoque y énfasis nos recuerdan que estamos observando un proceso altamente dinámico. Es bastante claro y existe el acuerdo que la misión de los Recursos Humanos (RRHH) está cambiando. Sin embargo, aunque el destino puede ser conocido, existen diferentes caminos que nos llevan al objetivo. Cada empresa deberá empezar a elaborar su propio mapa, su propio escenario.

La emergencia de nuevas ideas y acercamientos siempre es excitante. Sin embargo, la verdadera prueba de las ideas en el mundo de las organizaciones no radica en la calidad teórica dentro de la concepción empresarial, sino en la transformación en acciones concretas. Es necesario relacionar a los nuevos conceptos, las prácticas para lograr la ventaja competitiva a través de iniciativas de RRHH.

En la medida en que los ejecutivos de RRHH se encuentran cada vez más involucrados en cuestiones empresariales y organizacionales estratégicas, así como en actividades de administración de línea, estos cambios están forzando al área de RRHH a ampliar y repensar su misión.

El claro dominio del incremento de la presión competitiva y satisfacción del cliente, los factores clave del entorno han determinado que los objetivos críticos de RRHH serán la alta productividad; la calidad; la vinculación de las RRHH la

satisfacción del cliente y a la estrategia global de la empresa. Es decir competencia y desempeño, las nuevas declaraciones de misión deberán centrarse alrededor de ideas de desempeño, tales como: la creación de una responsabilidad conjunta para el desempeño y la productividad del empleado; el desarrollo del pleno potencial de la gente; mejora del negocio; el servir las necesidades del cliente; la construcción de una ventaja competitiva a través de una fuerza de trabajo de calidad; y el desarrollo de capital intelectual. Todo esto refleja la orientación empresarial y la función estratégica que tienen los profesionales de RRHH.

Aunque será difícil que la función de RRHH pueda ser totalmente capaz de responder a la nueva agenda, será responsable, de cualquier manera, de llevar a cabo las funciones claves de RRHH, los cambios en las funciones deberán darse con la siguiente orientación:

A continuación pasamos a caracterizar el problema del estudio radica en las deficiencias del sistema de evaluación de recursos humanos en las institución educativa mencionada, del departamento de Lima. El problema no es simple, sino que es una realidad compleja de relaciones multilaterales y multicausales, cuyos componentes básicos son los evaluadores y evaluados y entre otros elementos que configura la totalidad concreta.

- Las pésimas condiciones de vida ejerce influencia negativa en el mejoramiento de la calidad de gestión de recursos humanos", quiere decir, el mismo sueldo que recibe el evaluador, no estimula elevamiento de realidad teórico metodológico de evaluación. En este sentido la evaluación es una práctica científica de gestión que requiere una adecuada y permanente preparación, más que todo en el diseño y utilización de los instrumentos de evaluación del desempeño del personal que labora.
- El la mayoría de docentes, sujetos de evaluación las condiciones materiales de existencia deterioradas influye en su desempeño profesional. Esto significa que el docente mal remunerado tiene bajo nivel de rendimiento laboral, teniendo en cuenta que las condiciones de vida (alimentación, vivienda, salud, etc.) son casi

determinantes en el comportamiento y rendimiento de las personas en cualquier actividad. De hecho se sabe que la situación socioeconómica de los docentes y las condiciones laborales no son óptimas, (el trato, materiales didácticos, infraestructura, mobiliario, la biblioteca, etc.). Lo cual influye en la calidad del desempeño profesional de los docentes.

- Haciendo un diagnóstico a los docentes se ha establecido en su formación inicial está caracterizada por muchas deficiencias. Si esto es así, entonces esta situación es otro factor negativo del proceso del desempeño docente. Teniendo en cuenta que el docente debe tener una sólida formación pedagógica, didáctica, curricular y de gestión administrativa; una sólida formación científica o dominio de su especialidad, cultura filosófica y cultura general y práctica de valores éticos, son estos las cualidades o perfil del docente actual. Asimismo, las capacitaciones que reciben los docentes son unilaterales centrados en el cómo y no en otras esferas del saber pedagógico. En buena cuenta son eventos de carácter unilateral y simplista. Pero hay que tener en cuenta también, que los docentes tienen poca voluntad de autocapacitarse por sus propios medios, es decir casi no existe el hábito de estudio y lectura. La gran mayoría de docentes no tienen estudios postgrado y especialización, esto se debe a dos razones: la falta de voluntad e identidad profesional; y las pésimas condiciones de vida que no genera motivación e interés de seguir reprofesionalizándose. Así como los medios económicos para acceder puesto que estudiar una maestría genera un gasto extra, con el sueldo que reciben no les alcanza.
- En la institución educativa por muchas razones no se practica la autoevaluación en relación a su desempeño laboral. Esto está condicionado por diversos factores, y la evaluación del docente no sólo debe permitir la recolecta de datos sobre el desempeño laboral del docente, sino que debe ser un medio eficaz para regular dicho desempeño, evaluando la calidad de la misma.
- El Director evaluador, como conductor de la institución educativa y de las evaluaciones del desempeño del docente entre otros aspectos de la gestión,

tienen limitaciones en diversos aspectos: en qué, para qué, cómo, con qué, dónde, cuándo, etc. de evaluación, pero lo más importante que el director de la institución educativa reconoce sus deficiencias evaluativas de recursos humanos. Esto se concreta en los siguientes hechos:

- No se especifica con claridad y precisión los adjetivos de evaluación de los contenidos, de la misma, tampoco las estrategias e instrumentos de evaluación, carecen de confiabilidad y validez. Muchas veces los evaluadores son improvisados. A su vez centrado en un solo componente y algunas veces en otros componentes. En este caso no es una evaluación integral. Así mismo es ocasional o esporádico. Cuando debería ser permanente a través de estrategia multimetodológica e instrumentos diversos y pertinentes. Muchas veces la evaluación es para bajar la moral o humillar al docente, en lugar de elevar la calidad del desempeño.
- Por otro lado, no está determinado con bastante concreción el enfoque teórico-metodológico de evaluación. La evaluación del desempeño laboral del docente está inmerso en el contexto de algún paradigma de gestión institucional, el enfoque sistémico, holístico o dialéctico, o en todo caso enfoque funcionalista e interpretativo. Ni evaluador ni el evaluado no está en condiciones de distinguir y aplicarla, concientemente.
- Deficiencias técnicas metodológicas de apreciación y enjuiciamiento de formación inicial y continua del docente (título profesional pedagógico, otros títulos, estudios de especialización y postgrado, entre otros aspectos. La valoración de estos aspectos por parte del evaluador es unilateral, centrado más bien en aspecto cuantitativo y otras veces en aspecto cualitativo. Cuando debería ser el uso combinado de ambos enfoques.
- Deficiencias en la evaluación de experiencia profesional de docente (tiempo de servicio, cargos desempeñados, participación como expositor, producción intelectual. En la apreciación de estos aspectos u objetos de evaluación, el sujeto

evaluador tiene limitaciones de orden conceptual metodológico, todo está centrado en hacer del docente, dejando de lado los aspectos conceptuales y reflexiones sobre el saber pedagógico - gestión educativa entre otros elementos. Es decir sólo aprecia y juzga la parte práctica del docente.

- La evaluación de la eficiencia laboral del docente puntualizado en los siguientes indicadores: puntualidad, responsabilidad, identidad institucional, participación, habilidad pedagógica, dominio de especialidad, capacidad laboral, innovación y cultura general, son objetos de evaluación. Pero dicha evaluación de los diversos segmentos, se caracteriza en un 80% por ser una evaluación deficiente, en primer lugar no estar precisados los objetivos y los contenidos de evaluación, ni mucho menos se utiliza estrategias e instrumentos pertinentes que arroje resultados confiables a la luz de criterio sustentado en principios teórico-conceptuales científicos que permita el engarzamiento entre la teoría y práctica en materia de evaluación. Teniendo en cuenta que la unilateralidad y reduccionismos son prácticas equivocadas, porque una evaluación por principio es integral y continua, cuyo objetivo central es para mejorar la calidad del desempeño docente y por ende el aprendizaje de los estudiantes y de la institución misma.

2. Enunciado del problema

El problema, materia de investigación, para su mejor comprensión, queda precisado de la siguiente manera:

¿Cómo diseñar un modelo de gestión de personal y su evaluación basado en la teoría de recursos y capacidades de Wernerfel para mejorar la gestión administrativa en la Universidad Nacional de Cañete Lima -2019. ?

3. Objetivos

Objetivo General

Proponer un modelo de gestión de personal y su evaluación basado en la teoría de recursos y capacidades de Wernerfel para mejorar la gestión administrativa en la Universidad Nacional de Cañete - Lima -2019.

Objetivos Específicos

a) Identificar las características de la gestión evaluación de personal de los recursos humanos de la Universidad Nacional de Cañete - Lima -2019.

b) Proponer un modelo de gestión y evaluación de personal basado en la teoría de recursos y capacidades de Wernerfel para mejorar la gestión administrativa en la Universidad Nacional de Cañete - Lima -2019.

c) Precisar el rol de la capacitación y/o adiestramiento en el desarrollo de la organización, educativa MERCEDES INDACOCHEA, en la Función de RRHH y de la Planificación del desempeño y de su sistema de evaluación.

4. Hipótesis

Si se diseña un modelo de gestión de personal y su evaluación basado en la teoría de recursos y capacidades de Wernerfel, entonces se logrará mejorar la gestión administrativa en la Universidad Nacional de Cañete Lima -2019.

5. Importancia

La finalidad de la presente investigación consiste en analizar la Función de los Recursos Humanos y su proceso de transformación en escenarios globalizados, así como el proceso de gestión de la evaluación de desempeño de los recursos humanos en una Institución Educativa. Por consiguiente, el análisis expone tanto las decisiones corporativas para cambiar la orientación de la Función de Recursos Humanos, la evaluación del sistema de desempeño, los enfoques, métodos y

prácticas que se utilizan para implementar el cambio, las barreras existentes hacia el cambio; las nuevas funciones, roles, responsabilidades y competencias para la función de recursos humanos en surgimiento; así como las mediciones claves de evaluación desempeño en una empresa competitiva. Dicha finalidad tiene prevista de gran importancia toda vez, que desde hace tiempo los profesionales de Recursos Humanos, han notado que su influencia disminuye en la tarea de decisiones empresariales claves y en la política de negocios. Permaneciendo "congelados" en su propio pasado. La Función de RRHH no siempre ha mantenido el ritmo de su entorno empresarial rápidamente cambiante ni los retos que se le han presentado. Dado que a menudo no puede ofrecer soluciones viables y enfoques prácticos a los nuevos problemas humanos que enfrentan las Instituciones Educativas, la Función de RRHH, ha perdido la confianza y credibilidad necesaria para influir en las decisiones sobre cuestiones empresariales relacionadas con la gente. Al confrontarse con los cargos de ser muy costoso, al no proporcionar un valor agregado cuantificable y una descendente satisfacción de parte del cliente, la Función RRHH, como ya se explicó antes tiene dos elecciones básicas: comprometerse en la transformación fundamental o confrontar su extinción.

Parte del reto que confronta la función de Recursos Humanos es el de resolver el dilema entre el movimiento a una postura más estratégica al mismo tiempo que satisfacer las necesidades diarias del personal y las relaciones administrativas de la gente en la compañía. Esta lucha por la identidad no es nueva.

En consecuencia, su importancia radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de RRHH y del proceso de Gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente, en tres dimensiones: Económica, social y tecnológica. Se debe precisar que las fuerzas que concurren competen a la transformación de la gestión de los RRHH y de su proceso de evaluación de desempeño de los recursos humanos, actúan cuando una revolución empresarial comparable en tamaño e impacto a la Revolución Industrial. Las fuerzas que compelen a la función de RRHH, en relación al cambio se pueden resumir como siguen:

- Globalización de mercados que crea nuevas necesidades empresariales estratégicas;
- Avances tecnológicos que mejoran la disseminación de la tecnología de la información y las redes de computadoras; Iniciativas de reducción de costos que desmantelan la estructura organizacional jerárquica Orientación hacia el cliente lo que otorga una bonificación sobre la calidad; y
- Surgimiento de una nueva economía de la era de la información.

El conocimiento de estas fuerzas y el planteamiento de estrategias para su manejo en la nueva concepción de la función de los recursos humanos y el cambio de los sistemas de Gestión de evaluación de desempeño en una empresa competitiva, constituyen la finalidad e importancia de la investigación.

6. Limitaciones

Dejamos establecido que el presente no es un estudio acabado, es una aproximación al tema que preocupa a docentes y estudiantes, y en general a toda la comunidad educativa local, regional, nacional e internacional; sin embargo, estamos convencidos de que será un aporte más que permita la mejora de nuestro sistema educativo.

PRIMERA PARTE: MARCO REFERENCIAL

CAPÍTULO I

MARCO ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes de la investigación

En relación a la presente investigación existen diversos casos tratados en las diferentes universidades e institutos, sin embargo para efectos se ha encontrado lo siguiente:

Condori Sarmiento, José (1998) "Administración Educativa en los centros educativos públicos de la ciudad de Lima, afirma que los directivos del sistema educativo de administración tienen deficiencias en la cultura evaluativa de sus propios docentes, es decir no están bien definidos el para qué evaluar, qué evaluar, cuándo evaluar y cómo evaluar, etc. Este hecho obedece ala escasa preparación y capacitación de los directores en materia de evaluación y administración de los recursos humanos".

Como en el anterior trabajo el autor llega a esta conclusión científica porque describe y explica bien y es un alcance o aporte al corpus teórico de la administración educativa de recursos humanos, concretamente al aspecto evaluativo del personal.

Ahora ¿qué es la evaluación de desempeño no docente? "La evaluación del desempeño docente, es un proceso de investigación, sistemático y metódico de acopio de información y que a partir de los datos, y con el instrumento teórico-conceptual se valora en términos cuali-cuantitativos el desempeño docente, con el propósito de mejorar la calidad profesional de los docentes". (Cerdo, Hugo 2004 P. 250).

En "buena cuenta la evaluación del docente es un proceso de acopio de información sobre el desempeño de la labor docente, luego procesarlo dicha

información para luego emitir el juicio de valor, que permite elevar el profesionalismo del docente.

En este caso: la evaluación del desempeño docente es el objeto de análisis. Este objeto que es parte de la realidad de la administración de recursos humanos, constituye una totalidad, que "es un conjunto dialéctico estructurado, que procede del todo a las partes y de las partes al todo, del fenómeno a la esencia y de la esencia al fenómeno de la totalidad a las contradicciones y de las contradicciones a la totalidad" (Kosik, Karel 1970 P. 150). La totalidad concreta es la categoría de análisis e interpretación, en buena cuenta "La dialéctica de la totalidad concreta, es una teoría de la realidad y de su conocimiento como realidad. Bajo estas condiciones el proceso de evaluación del docente como una totalidad concreta contradictoria está constituido por los siguientes componentes: el objeto traducido en términos de contenidos, implica, qué evaluar, en este caso significa los aspectos de evaluación y desde esta postura la evaluación es omnilateral polivalente e integral.

El por qué evaluar, implica el aspecto teológico, y rector del proceso que direcciona la práctica evaluativa hacia un objetivo y logro del resultado deseado o esperado, a partir de la situación real o actual como evaluar, constituye un conjunto de estrategias técnica-metodológica, que permite valorar el proceso y resultados del desempeño profesional del docente.

El que, el para qué y cómo evaluar, constituye el triúnico dialéctico complementario y simultáneo. A esto podemos agregar el aspecto tiempo y espacio (cronotópico) que implica dónde y cuándo evaluar.

En este caso implica evaluar al docente en el lugar de los hechos y en forma permanente, no sólo procesos sino también resultados, no sólo la actividad práctica sino también el nivel de conocimiento teóricos - conceptuales, en términos cualitativo; debe ser formativo y sumativo. En buena cuenta postulamos por una evaluación total y parcial (Todo y parte) y no caer al reduccionismo y unilateralidad, ni subjetivismo y objetivismo.

La evaluación del desempeño docente no es una mera acción técnica y práctica sino que tiene supuestos teórico conceptual basado en principios válidos, es decir la evaluación debe ser científica racional, empírica, sistémica, metódica, objetivo y subjetivo, cuyo propósito central ha de ser la solución del problema para mejorar la calidad de la gestión institucional.

Rivera Rojas, Bertha Antonia (2017). Evaluación de recursos humanos del Centro Educativo "Luis Gonzaga" de lea (TESIS) sostiene que "en el Centro Educativo estatal "Luís Gonzaga" la evaluación de los actores educativos tienen serias limitaciones de orden técnico-metodológico, que no garantiza el logro de resultados que tenga validez, objetividad y confiabilidad: Este hecho no contribuye al mejoramiento de los servicios educativos. Porque la gestión evaluativa del docente es uno de los componentes del sistema administrativo escolar que requiere una intervención administrativa apropiada". Lo que afirma la autora, no deja de tener la verdad, teniendo en cuenta que una buena gestión educativa depende mucho de una evaluación científica y humanista, porque va permitir la regulación y cualificación de todo el sistema institucional.

El presente trabajo de tesis es de enfoque meramente descriptivo, carente de tendencia positiva de solución del problema aludido.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Bases Teóricas Científicas

2.1.1. Recursos y capacidades de Wernerfel

Es otra importante propuesta dentro de la estrategia competitiva por la estrecha relación que tiene con la gestión del conocimiento en 1988 nace en Empowerment, promovido por los expertos Kenneth Blanchard y Paúl Hersey. Teoría visionaria que se proyecta a desarrollar en los empleados de la organización no solo una actitud de trabajo sino también una actitud de sinergia.

“Empowerment significa crear un ambiente en el cual todos los empleados sientan que ello tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicios y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad”.

A los trabajadores los hace responsables de los objetivos y metas organizacionales, de innovar y crear productos de servicios que permitan alcanzar una posición de liderazgo para la empresa el líder propone una visión y misión que busca que sean compartidos por el resto de la organización.

La reingeniería juega un papel muy importante.

Aportes de estudiosos

Michael Hammer escribieron la aplicando la reingeniería. Muestra esta obra que la mayor parte gerencial anterior ha sido agrietado, los autores abogan por el rediseño radical del trabajo y la organización de las compañías alrededor de los procesos no por departamentos funcionales.

2.1.2 Teoría de procesos concientes

Carlos Álvarez de Zayas², es el autor de esta teoría, que describe y explica el proceso formativo del hombre en las tres dimensiones: instructivo, educativo y desarrollador. Este autor concibe la realidad como "**proceso holístico, sistémico y dialéctico, donde el objeto es un proceso, más que componentes son relaciones, ante todo dialécticas**". (Álvarez, Carlos 1999. P. 130).

La aplicación de la teoría de procesos concientes al campo de evaluación del desempeño docente es correcto porque nos permite comprender la forma y esencia del proceso evaluativo. Teniendo en cuenta que el proceso de enjuiciamiento y valorativo del desempeño docente es un proceso conciente tanto del evaluador como del evaluado, holístico formado por componentes entrelazados en un entramado o tejido complejo, pero no complicado e incomprensible, es todo un objeto cognoscible aplicando las herramientas teórico-metodológico científico. Es sistemático porque sus componentes configurados guardan una armonía y equilibrio complicando las funciones específicas. Es dialéctico, porque no solo existe la unidad, sino que la contradicción es el aspecto determinante del propio desarrollo y cambio y transformación, dicho proceso no sólo es lineal sino predominantemente espiralado, continuo y discontinuo total y parcial.

La teoría de procesos concientes engarza los siguiente conceptos de análisis que se complementan en forma simultánea en el proceso evaluativo - adoptando una totalidad contradictoria y unitaria.

- El objeto (parte de la realidad)
- Problema (necesidad, deficiencias, carencias)
- Objetivo (aspiración, propósito, finalidad)
- Contenido (cultura social, ciencias, conocimientos, capacidades y valores éticos).
- Método (métodos, técnicas, estrategias, instrumentos).

² Carlos Álvarez de Zayas, Gestión y Administración,

- Medios (recursos, instrumentos, materiales e ideales).
- Resultados (logro observable medible del proceso).

En síntesis las teorías de recursos y capacidades de Wernerfel y de procesos concientes son herramientas teórico-conceptuales y metodológicas de análisis, interpretación y transformación del objeto, a partir de datos que constituirá el soporte empírico de nuestra investigación. Donde la fusión de teoría y práctica a partir de la concepción metodológica, teniendo en cuenta que **“la concepción del mundo determina nuestro método”**. (Kopnin 1966. P. 139).

2.1.3 Gestión de la administración personal

De acuerdo a Armando J. Camejo³ en la etapa actual de desarrollo de la humanidad, en el campo de la dirección, las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los principales retos están dados por la dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos, la rápida aparición y aceptación de nuevos productos, cada vez mayores restricciones de Recursos Humanos (RH), materiales y financieros, mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones. Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las empresas modernas cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la empresa y la Gestión de Recursos Humanos (GRH), igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

La GRH constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa (escuela) como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. La aplicación

³ Camejo, Armando J., gestión de recursos humanos y responsabilidad social en las organizaciones empresariales en el siglo xxi, pág. 25

práctica de los sistemas de GRH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos, siendo abordados en la bibliografía sobre esta temática por diferentes autores. Precisamente, este trabajo pretende analizar algunos modelos y enfoques de GRH contemporáneos, pues su conocimiento puede constituir una herramienta teórico-metodológica valiosa para el diseño y/o perfeccionamiento de los sistemas de RH en las instituciones organizaciones.

2.1.4 Modelos de gestión de recursos humanos

La Corporación Andina de Fomento⁴ (CAF), institución latinoamericana de estudios empresariales, plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por las características del entorno donde operan las empresas en la actualidad. Este entorno obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad. Este hecho redimensiona la relevancia de los RH pues él constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. Para que el RH contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del RH: habilidad; motivación; flexibilidad o adaptación al cambio.

Estas tres variables tienen que operar de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye. Esto es crucial para el sistema de GRH que debe integrarse, según estos autores, por los siguientes subsistemas:

- a) **Subsistema de puestos y cargos:** encargado de la definición de los perfiles genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento y susceptibles a cambios o modificaciones permanentes.

⁴ La Corporación Andina de Fomento, (CAF), institución latinoamericana de estudios empresariales.

- b) **Subsistema de entrenamiento y desarrollo:** entendiéndose por entrenamiento no solo la formación para llevar a cabo su labor en el puesto sino también, permitir desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo.
- c) **Subsistema de retribución y reconocimiento:** debiendo estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa.
- d) **Subsistema de evaluación:** incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias.
- e) **Subsistema de selección:** consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (Planificación de largo alcance) haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en el momento dado. Se buscarán personas con posibilidades de desempeñarse en la organización y seleccionar RH con capacidades para trabajar en equipos y realizar contribuciones a la empresa y al mismo tiempo con potencial para aprender y desarrollarse.
- f) **Subsistema de participación:** debe permitir estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de su puesto como en la búsqueda e implantación de mejoras y lograr una relación de cooperación con el Sindicato.

Al analizar las características de los principales planteamientos de este enfoque se observa, como a través del mismo se tratan de eliminar parte de las

deficiencias de los modelos actuales de administración de personal. Se puede valorar como aspecto positivo el peso que se le otorga al subsistema de entrenamiento y desarrollo. Este constituye la vía principal para lograr la flexibilidad, polivalencia e integralidad del RH, que permita desarrollar procesos de mejora continua, incrementando los niveles de calidad, productividad y competitividad en la empresa.

Otros autores contemporáneos plantean modelos de RH centrados en el puesto de trabajo como es el de Carlos Bustillo (1994). Con este modelo el autor pretende lograr una eficiente GRH y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional.

El puesto de trabajo es el elemento sobre el cual se pivotan las técnicas y sistemas de GRH, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización. El puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en la estructura como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno.

Este modelo es integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación y es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema y en el se relacionan las diferentes actividades de RH como son: Reclutamiento y selección; Perfiles de competencia; Inventario y descripción de puestos; Sistema de objetivos; Evaluación del personal; Formación; Promoción; Remuneración.

Este modelo refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de RH, desde el reclutamiento y selección hasta los sistemas de remuneraciones, que conlleven a lograr la motivación de todo el personal. Es relevante el lugar que ocupa la definición de los perfiles de competencia o profesiogramas para el desarrollo de todo el sistema. Sin embargo no se

relacionan estas actividades con otros elementos de las políticas de GRH que influyen en la motivación, como pueden ser: las condiciones de trabajo, el trabajo en grupo y el grado de participación de los empleados, es decir, se circunscribe el logro de la motivación sólo a la remuneración, la formación y la promoción.

Otro modelo es el planteado por Werther y Davis (1991), donde se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más.

2.1.5 Enfoque de evaluación docente

De acuerdo a Armando J. Camejo, la gestión evaluativa de docentes se ha establecido sobre la base de la actividad de la coordinación del esfuerzo colectivo para lograr los objetivos en una organización.

En el desarrollo de esta función todo directivo dispone de Recursos Humanos y técnicos que son puestos a su disposición para lograr resultados, que ello dependerá de la habilidad y destreza con que el directivo aplique al manejar use las distintas técnicas evaluativas de acuerdo a las demandas educativas actuales.

2.1.6 Calidad de gestión educativa

Gestión de calidad educativa ha ido cambiando, aunque el sistema educativo peruano sigue en la crisis, no asumida por el estado ni por los legisladores y actores en el proceso de gestión, que desde las bases deberían proponer los lineamientos para el mejoramiento de la calidad educativa, sin embargo, pareciera la falta de visión en el trabajo educativo que compete a todo los miembros del proceso educativo.

Al respecto nos dice Durojeanni citado por Ezequiel, la gestión institucional es una actividad de coordinación tanto desde la toma de decisiones hasta la ejecución de acciones.⁶

Para el profesor Del Carpio Vásquez, José M. La Gestión Institucional, responde a visiones comunes sustentando en planes y proyectos que orientan y clasifican un sentido ideológico y organizativo de la institución con funciones directrices precisas dentro de un marco organizacional moderno, lo que nos conducirá a ejercer el principio de autoridad, sin agresión ni sanción; por el contrario, con diálogo, acercamiento y reflexión oportuna, lo que permitirá crear un clima institucional adecuado, desarrollista y participativo. Posibilitando este ambiente de entendimiento laboral se planificarán y ejecutarán los instrumentos de gestión con participación del consejo educativo institucional y los trabajadores en su conjunto, asegurando logros a corto plazo.⁷

Según el Ministerio de Educación a través de la LGE N° 28044 se entiende la calidad educativa como el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida.

⁶ Ander Egg, Ezequiel, La Planificación Educativa, pág. 58

⁷ Del Carpio Vásquez, José M. Hagamos un Magisterio Diferente para el Cambio, pág 8-9

Para Inés Aguerrondo la calidad de la educación es un sistema complejo, es decir un sistema en el cual, en la totalidad o la unidad, existe la diversidad, por lo que la unidad o totalidad es la síntesis de múltiples determinaciones. Un sistema complejo que se caracteriza porque contiene múltiples subsistemas fuertemente conectados.⁸

Pestalozzi nos decía que “Ninguna fuerza de la vida se desarrolla por la enseñanza de las palabras, sino por la acción” y Husley “El gran fin de la vida no es el conocimiento sino la acción”.⁹

En ese sentido la calidad educativa exige una dedicación planificación y constante, es decir una praxis. El adiestramiento es esencial si el objetivo de la calidad es más allá de las palabras.

Calidad, es el valor que se atribuye a un proceso o a un producto educativo. Ese valor compromete un juicio, en tanto se esta afirmando algo comparativamente respecto de otro

Las demandas para mejorar la calidad de la educación en la mayor parte de los países del mundo, constituye el reto fundamental de la política educativa en el presente siglo.

2.1.7. Los Dominios de Competencia y la Orientación del Nuevo Modelo de la Función de Recursos Humanos.

Se han identificado varios marcos de referencia para la Función de RRHH en surgimiento. El describir un modelo representativo para cada uno promoverá una mejor comprensión de hacia dónde se dirige los RRHH. Dave Ulrich⁷, un renombrado profesor de administración y relaciones industriales de la Universidad de Michigan, describe una mezcla de posibilidades en un modelo que identifica cuatro dominios de competencia y se refiere a ellos en

⁸ Aguerrondo, Inés, Curso: Calida de la Educación, ejes para su definición y evaluación, s/p.

⁹ Rodríguez R. Genaro, Didáctica General pág 28

términos de maestría. Ulrich y sus colegas en el Modelo de Competencia de RRHH describen cuatro conjuntos de habilidades que deberán dominar los profesionales de RRHH. La maestría en los negocios permite que los profesionales de especialidad sean parte de un equipo de administración clave. Deben tener un conocimiento de trabajo de las actividades y procesos empresariales básicos y una fuerte orientación al cliente. La maestría de RRHH por otra parte, asegura que las prácticas básicas de recursos humanos se linean unas con otras y se enlazan a los objetivos empresariales. Un enfoque sistemático a la entrega de servicios de RRHH proporciona un esfuerzo coordinado para resolver las necesidades de los empleados.

Los ejecutivos de RRHH proyectan las competencias esenciales que requieren los practicantes de esa especialidad para entregar los tipos de servicios que están dando las nuevas organizaciones de RRHH. En jerarquía de importancia, son:

- Comprensión y conocimiento del negocio
- Estilo de liderazgo que enfatizan en la facilitación y entrenamiento
- Perspectiva estratégica y pensamiento conceptual
- Amplio conocimiento de administración de relaciones industriales
- Consultoría y asesoría
- Administración de cambio
- Creación de equipo y trabajo de equipo, y
- Perspectiva global.

El dominio del cambio, significa saber cómo administrar el cambio. Para servir como agentes de cambio, los ejecutivos de RRHH efectivos se basarán en buenas habilidades de influencia interpersonal, habilidades de

solución de problemas e innovación y creatividad. Sin embargo, ninguno de estos dominios servirá si el profesional de RRHH no posee la credibilidad personal.

Más allá de las habilidades técnicas y empresariales, la credibilidad e la administración, empleados y clientes proporciona a los ejecutivos el apalancamiento que necesita. La credibilidad se "gana desarrollando relaciones personales con los clientes... y viviendo los valores de la empresa". Las funciones RRHH en surgimiento muestran la necesidad de un nuevo marco de referencia orientado a la competencia y con perspectiva holista.¹

Esta dimensión de suministros refleja la tendencia no sólo para contratar externamente las funciones rutinarias de menor valor agregado; sino que también, a través de las sociedades internas y externas entre los profesionales de RRHH y los ejecutivos de línea, permite resolver la crisis de confianza en los departamentos de relaciones industriales y darse cuenta que el potencial es muy desaprovechado por los relacionadores industriales de la organización. En particular, el marco de referencia piramidal sugiere el uso de alianzas estratégicas como vehículos tanto para proporcionar nuevas competencias de RRHH y ser catalizadores para hacer surgir el cambio y cultura organizacionales.

El enfoque estructural de la función de RRHH lo encuadra como sociedades entre elementos estratégicos, operativos y tácticos. El punto de intersección de estas sociedades determina las prácticas generales de la gente de la compañía. La sociedad estratégica requiere de prácticas de administrativas de RRHH que afecten directamente las cuestiones empresariales relacionadas con la gente e influyan sobre las decisiones de negocios: también involucra normalmente el ser parte de un equipo de administración de alto rango de compañía. Los modernos estudios indican que

¹ ULRICH: Recursos Humanos. Editorial Granica 1997.

los ejecutivos de RRHH de alto rango de sus empresas forman parte del equipo de administración ejecutivo.

En conclusión, lo antes expuesto nos invita a pensar en un nuevo enfoque de Recursos Humanos, que se visualiza para el siglo XXI; y cuyos aspectos son los siguientes:

1) Metas de la función de RRHH

- Alta calidad / productividad / satisfacción del cliente
- Relación de los recursos humanos con la estrategia de la organización.
- Captar gente calificada
- Retener gente calificada
- Conformar una fuerza de trabajo flexible
- Estructurar una fuerte cultura organizacional
- Alcanzar índices de satisfacción altos; y
- Procesos de gestión de evaluación de desempeño en escenarios competitivos.
- Desarrollo y entrenamiento gerencial
- Tener un buen lugar de trabajo

2) Objetivos de la función de Recursos Humanos

- Productividad / Calidad / Servicio al cliente
- Fuerte Cultura Organizacional
- Enlace de los Recursos Humanos con la Empresa
- Satisfacción de los Empleados
- Atracción de Personal Capacitado
- Retención y Permanencia

3) Esquema del Nuevo Modelo de la función de RRHH.

ELEMENTOS	ACTUALMENTE	DEBE CAMBIAR A:
Naturaleza de los programas y funciones de Recursos Humanos	Responsable Operacional Interno	Estratégico Proactivo Social
Creación de las estrategias y políticas de Recursos Humanos	El departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad total	El departamento de Recursos Humanos y los gerentes de línea comparten la responsabilidad.
Organización de la función de Recursos Humanos	Defensor de los empleados Estructura funcional Reporta como staff	Socio del negocio Estructura flexible Reporta a línea
Perfil de los Profesionales de Recursos Humanos	Hacen carrera en Recursos Humanos Especialistas Experiencia financiera limitada	Rotación. Diversas Experiencias Generalista Experto en finanzas
Enfoque	Enfocado a lo actual Manejo de un idioma	Enfocado al futuro Varios idiomas

2.1.8. La Globalización de los Negocios y La Nueva Gerencia de los Recursos Humanos

La gestión de personas es una de las áreas empresariales que más ha tenido cambios y transformaciones en los recientes años. La visión que se tiene hoy es totalmente diversa de su tradicional configuración, cuando recibía el nombre de Relaciones Industriales o Administración de Recursos Humanos (ARH). La gestión de personas ha sido la responsable por la excelencia de las organizaciones exitosas y por el aporte de capital intelectual que simboliza, más que todo, la importancia del factor humano en plena era de la información.

Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento por la calidad y productividad, surge una elocuente constatación en la mayoría de las organizaciones: la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas deviene de las personas que en ellas trabajan. Son las personas que mantienen y conservan el statu quo y son ellas y solamente ellas quienes generan y fortalecen la innovación y el futuro que vendrá a ser.

Son las personas que producen, venden, sirven al cliente, toman las decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, gerencian y dirigen a los negocios de las empresas. Y también dirigen a las otras personas, pues no pueden haber organizaciones sin personas. En verdad, las organizaciones son conjuntos de personas. Hablar de organizaciones es hablar de personas que las representan, que las vivifican y que les dan personalidad propia. El modo por el cual las personas se comportan, deciden, actúan, trabajan, ejecutan, mejoran sus actividades, tratan a los clientes y tocan los negocios de las empresas varía en enormes dimensiones. Y esa variación depende, en gran parte, de las políticas y directrices de las organizaciones sobre cómo lidiar con las personas en sus actividades. En mucha organizaciones, se hablaba hasta poco tiempo de relaciones industriales como una visión burocrática que viene desde los finales de la Revolución Industrial y que logró su ápice en la década de 1950. En otras

organizaciones, se hablaba de administración de recursos humanos, en una visión más dinámica que predominó hasta 1990. En algunas otras organizaciones más sofisticadas, se habla de administración de personas, con un enfoque que tiene a personalizar y a visualizar las personas como seres humanos y dotados de habilidades y capacidades intelectuales. Sin embargo, la tendencia que hoy se verifica es válida para mucho más allá: se habla ahora en administración con las personas. Las personas como personas y no más como recursos empresariales. Las personas como socios y colaboradores y no más como empleados. Administrar con las personas significa tocar la organización juntamente con los colaboradores internos que más entienden de ella y de su futuro. Una nueva visión de las personas no más como un recurso organizacional, un objeto servil o un sujeto pasivo del proceso, más fundamentalmente como un sujeto activo y provocador de las decisiones, emprendedor de las acciones y creador de la innovación dentro de las organizaciones. Más que eso, un agente proactivo dotado de visión propia y, sobre todo de inteligencia, la mayor, la más avanzada y sofisticada habilidad humana.

Es dentro de esa nueva visión que se trata de abordar el tema: la nueva gerencia de personas. En esta transición, se da el nombre de gestión de personas para bautizar las nuevas tendencias que están ocurriendo en la ARH.

La Moderna Gestión de Personas se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Las personas como seres humanos: dotados de personalidad propia, profundamente diferentes entre sí, con una historia personal particular y diferenciada, poseedores de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables a la adecuada gestión de los recursos organizacionales. Personas como personas y no como meros recursos de la organización.
2. Las personas como activadores inteligentes de recursos organizacionales: como elementos impulsores de la organización y capaces de dotar de

inteligencia, talento y aprendizaje indispensables a su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y retos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamizan la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.

3. Las personas como socios de la organización: capaces de conducir a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización -como esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. - en la expectativa de obtener retornos de estas inversiones - como salarios, incentivos financieros, desarrollo profesional, carrera, etc. Toda inversión solamente se justifica cuando trae un retorno razonable. Cuando el retorno es bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será el mantenimiento o aumento de la inversión. De ahí, el carácter de reciprocidad en la interacción entre personas y organizaciones. Es también el carácter de actividad y autonomía y no más de pasividad e inercia de las personas. Personas como socios activos de la organización y no como meros sujetos pasivos de ella. Administración de Recursos Humanos (RRHH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para conducir los aspectos de la posición gerencial relacionados con las "personas" recursos humanos, incluyendo reclutamiento, selección, entrenamiento, recompensas y evaluación del desempeño. RRHH es la función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. Todos los gerentes son, en un cierto sentido, gerentes de personas, porque todos ellos están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamientos RRHH es el conjunto de decisiones integradas sobre las reacciones de empleo que influyen la eficacia de los funcionarios y de las organizaciones.

RRHH es la función en la organización que está relacionada con la provisión, entrenamiento, desarrollo, motivación y mantenimiento de los empleados.

Hay un principio básico que siempre se defiende en RRHH y que puede resumirse en una frase: gerenciar personas es una responsabilidad de línea y una función de staff. ¿Qué significa esto? Muy simple y sencillo. Quien debe gerenciar las personas es el propio gerente o supervisor al cual ellas están subordinadas. Este tiene la responsabilidad de línea y directa por la conducción de sus subordinados. Por esta razón hay el principio de la unidad de comando o del mando único: cada persona debe tener uno y solamente un gerente.

La contrapartida de ese principio es que cada gerente es el único y exclusivo jefe de sus subordinados. Par que el gerente pueda asumir con plena autonomía esa responsabilidad de gerenciar su personal necesita recibir asesoría y consultaría del órgano de RRHH, que le proporciona los medios y los servicios de apoyo. Así, gerenciar personas es una responsabilidad de cada gerente que debe recibir orientación del staff con relación a las políticas y procedimientos adoptados por la organización.

Gerenciar personas y competencias humanas representará en el siglo XXI una cuestión estratégica para las empresas. Una actividad muy importante para quedar limitada a solamente un órgano de k empresa, a especialistas que trabajan en la esfera táctica u operacional en la empresa. No es ahora posible que solamente un área de la empresa pueda centralizar y envolver en sus manos la administración de las competencias y talentos de todas las personas dentro de la organización. En épocas pasadas, donde había estabilidad, certeza y permanencia, en que pocas cosas cambiaban y en que las personas trabajan rutinariamente, sin añadir nuevos conocimientos y habilidades; el órgano de RRHH funcionaba como el único responsable por la administración de todos los recursos humanos de la empresa, actuando como un feudo cerrado y hermético.

Cuidaba del mantenimiento del statu quo y de la tradición, haciendo la socialización organizacional de los nuevos miembros teniendo en vista el pasado y las tradiciones de la empresa. Ahora, en plena era de la información,

donde el cambio, la competitividad, la imprevisibilidad y la incertidumbre constituyen los desafíos básicos de la empresa moderna, este antiguo sistema centralizador, hermético y cerrado se está abriendo. Sólo que su papel se está tornando diferente e innovador.

2.1.9. La Función de Recursos Humanos y la Gestión de la Evaluación de Desempeño

El concepto de evaluación del desempeño no es nuevo. Desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo que este último pasó a ser evaluado. De igual modo tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño.

Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio de aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración - denominada teoría de la máquina por algunos autores- llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y circulando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial, el ritmo de operación, las necesidades de lubricación, el consumo de energía, la ayuda para su mantenimiento y el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento.

El énfasis aplicado a los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización. El hombre, considerado apenas como un "operador de botones", era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, luego de que mostrara su motivación exclusiva por intereses salariales y económicos.

Con el paso de del tiempo se comprobó que las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la máquina, sin que se

alcanzara progreso alguno con la segunda variable, el hombre, y que la eficiencia de las organizaciones estaba aún por conseguir.

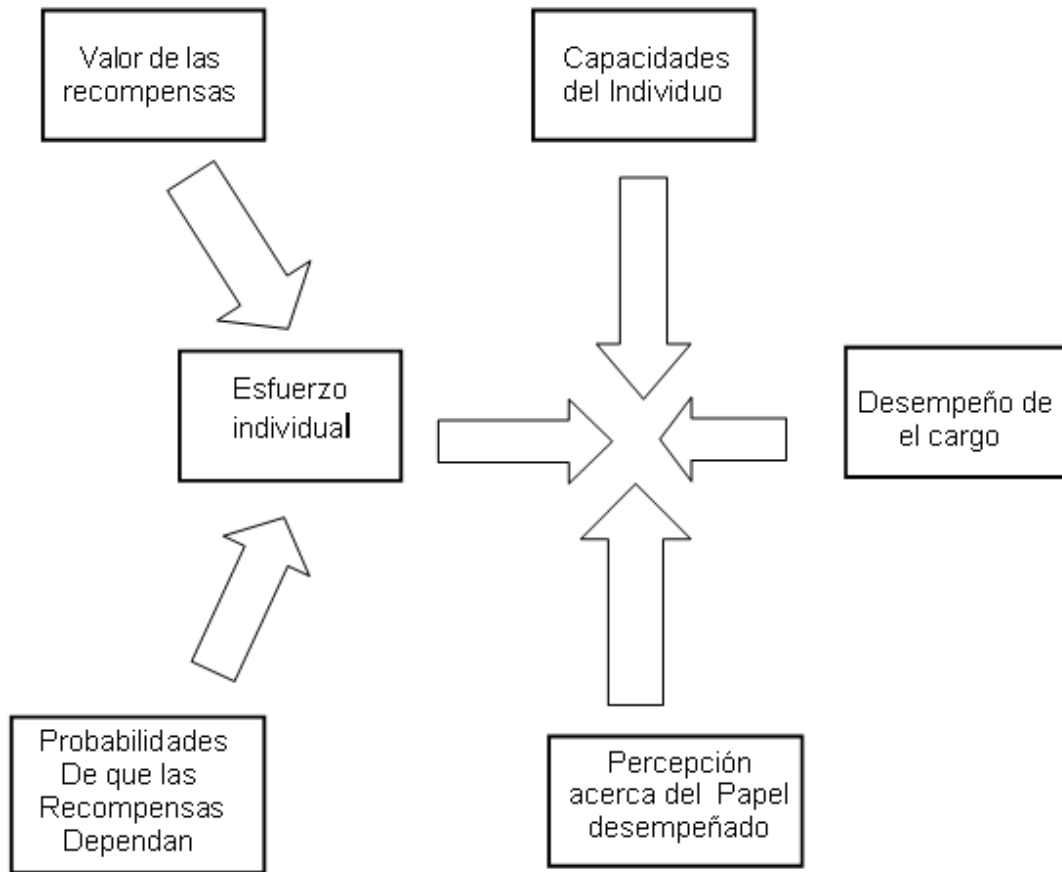
A partir e la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la escuela de relaciones humanas, ocurrió una reversión del enfoque, y la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos señalados antes con relación a la máquina pasaron a ser relacionados con el hombre.

Surgieron algunos interrogantes:

- ¿Cómo reconocer y medir las potencialidades del hombre?
- ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?
- ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo?
- ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción?
- ¿Cuáles son las necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero?
- ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

Por supuesto, surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización. En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo, teoría de la expectativa, la motivación humana. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar, según la figura adjunta.

Factores que afectan las relaciones entre esfuerzo y desempeño



Como puede observarse, la evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible

en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más que el requerido por el cargo, de motivación, etc.

Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. La responsabilidad por el procesamiento de verificación, medición y acompañamiento del desempeño humano se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos. En algunas organizaciones existe una rígida centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño. En este caso, se asigna en su totalidad a un organismo de staff perteneciente al área de recursos humanos. En otros casos, se asigna a una comisión de evaluación del desempeño, en que la centralización es relativamente moderada por la participación de evaluadores de diversas áreas de la organización. Inclusive en otras organizaciones, la responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con algo de control por parte del superior directo.

No siempre la administración del plan de evaluación del desempeño es función exclusiva de la dependencia de administración de recursos humanos.

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. Hasta ahora se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos.

1. La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico -

mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa-, la evaluación del desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios. Estos son:

2. Adecuación del individuo al cargo.
3. Entrenamiento.
4. Promociones.
5. Incentivo salarial por buen desempeño.
6. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superior y subordinados.
7. Autoperfeccionamiento del empleado.
8. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
9. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
10. Estímulo a la mayor productividad.
11. Oportunidad a la mayor productividad.
12. Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
13. Retroalimentación (feedback) de información al propio individuo evaluado.
14. Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente

dependiendo de la forma de administración.

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta de una parte los objetivos empresariales y de otra los objetivos
4. Finalmente cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

1. Beneficios para el jefe. El jefe tiene condiciones para:

- Evaluar mejor desempeño y el comportamiento de los subordinados con base en las variables y los factores de evaluación y sobre todo contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo, y mediante ese sistema de la manera como está desarrollándose su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado. El subordinado:

- Conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y de sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Sabe qué disposiciones o medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación, etc.)
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la empresa.

La empresa

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción transferencias.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

De allí que la evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no solo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad.

Hay varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Para que sean eficaces, las evaluaciones del desempeño deben basarse plenamente en los recursos de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

No debemos olvidar que la evaluación del desempeño puede ser utilizada de una manera importante, es una herramienta que todos reconocemos ya, pero en el supuesto que la podamos, nosotros, adecuar a nuestras necesidades puede ser utilizada especialmente para incorporar y fomentar los valores que la empresa desea promover corporativamente.

Si no nos evaluamos, la gente no tiene por qué cumplir; si no darnos el ejemplo, ellos tampoco van a seguirlo; hay que descentralizar la evaluación para que otros departamentos intervengan en la misma e introducir la

evaluación del cliente interno y el concepto cliente proveedor. Hemos tratado de reproducir una parte del formato de evaluación y desempeño; dónde, de qué manera evaluar a los trabajadores, el trabajo en equipo, en el programa de sugerencias, en la asistencia que es un tema más tradicional, todo lo referido a diferentes grados de cumplimiento que le den y con la mayor objetividad posible.

De esta manera las personas saben que no basta hacer un buen desempeño de trabajo para tener un calificativo A o sobresaliente, es necesario también hacer este trabajo dentro de los valores que la empresa está promoviendo.

Métodos y Técnicas de evaluación del desempeño

TÉCNICAS Y EJEMPLOS	VENTAJAS	LIMITACIONES
Medidas objetivas <ul style="list-style-type: none"> • Ausentismo • Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Simple, precisa, objetiva • Simple, precisa, objetiva 	<ul style="list-style-type: none"> • No refleja diferentes tipos de ausencias (médicas, injustificadas) • No refleja diferencias individuales en la cantidad y calidad del trabajo • Tiene dificultad para medir al nivel gerencial • En el nivel no gerencial no considera las condiciones de trabajo, no compara máquinas usadas, etc.
Medidas subjetivas <ul style="list-style-type: none"> • Escalas gráficas • Listas de verificación • Escalas de elección forzada • Escala de incidentes críticos • Método de clasificación • Método de distribución obligada 	<ul style="list-style-type: none"> • Clara, fácil de discutir, multidimensional. • Como las escalas gráficas, puede cubrir mayor amplitud. • Más difícil de distorsionar, multidimensional. • Mayor acuerdo entre evaluadores, no fuerza diferencias, hace que los evaluadores piensen acerca de los comportamientos específicos por evaluar. • Conceptualmente simple 	<ul style="list-style-type: none"> • Sujeta a distorsiones como tendencia central afecto de halo falsedad. • Como las escalas gráficas, consume mucho tiempo. • Difícil de construir, antagoniza al evaluador, obligándolo a elegir entre alternativas inconvenientes y puede forzar diferencias donde ellas son insignificantes. • El evaluado tiene cierta dificultad para el registro, tarda cierto tiempo para construir las escalas

	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a eliminar enfrentamientos y vuelve al evaluador atento a influencias e inclinaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Las fuerzas pero no las indica entre las clases; alguien debe recibir la última clasificación. • Cuando se aplica a un grupo grande, puede no representar la situación real; fuerza diferencias.
Simulaciones <ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera el control 	<ul style="list-style-type: none"> • La situación es limitada y rara

2.1.10. Marco conceptual

La definición de los términos operacionales permitirán darle claridad a las formulaciones utilizadas en el Informe de la investigación realizada.

Empleo u ocupación.- Designación de un lugar o desempeño donde se ubique y desarrolle un recurso humano (profesional o técnico) cumpliendo un determinado objetivo previamente determinado.

Productividad.- Medida de la eficiencia con la cual se utiliza un recurso (humano o físico) considerando su rendimiento o resultados:

La productividad se obtiene de la relación: Resultados sobre recursos.

Administración de recursos humanos.- El área de la administración de recursos humanos de una organización o empresa (por ejemplo determinar la necesidad de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados: actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados.

Fuerza de trabajo.- Todas las personas de 16 años o más, que tienen empleo que buscan trabajo y personal de las Fuerzas armadas.

Funciones de staff.- Actividades de asesoramiento y soporte destinadas a contribuir a un mejor rendimiento de la empresa.

Organización.- (empresa grande o pequeña): Un grupo de personas juntas en cierto tipo de esfuerzo concentrado o coordinado para alcanzar objetivos.

Reclutamiento.- Proceso de buscar y atraer un grupo de personas, entre las cuales se puedan seleccionar candidatos idóneos para los puestos vacantes.

Especialistas en personal.- Una persona con entrenamiento específico en una o más áreas de la función de personal (por ejemplo, el gerente de producción en una planta manufacturera o el gerente en un banco).

Profesión.- Una vocación o empleo que se caracteriza por normas definidas para ingreso y práctica, un cuerpo de conocimientos pertenecientes a la disciplina, un código de ética, el entrenamiento prescrito y testimonio privilegiado ante los tribunales.

Desarrollo.- El proceso relacionado con la mejora y crecimiento de las capacidades de los individuos y grupos dentro de la empresa.

Inventario de habilidades.- Una lista consolidada de información biográfica y de otra índole de todos los aspectos que elevan el desempeño técnico o profesional.

Orientación.- El proceso de introducir el nuevo empleado en la organización, la unidad de trabajo y el puesto.

Planeación.- El proceso de decidir los objetivos que se buscarán durante un período futuro y lo que se debe hacer para alcanzarlos.

Planeación de personal (recursos humanos).- El proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal en los puestos correctos en el momento adecuado y que hacen aquellas cosas para los cuales ellos son más útiles económicamente.

Política.- Guías amplias, generales para la acción que deben ayudar en el logro de los objetivos.

Desempleo estructural.- Una situación en la cual las ubicaciones de los trabajos o las habilidades requeridas, difieren de aquellas que poseen los trabajadores.

Enfoque sociotécnico al diseño de puestos.- Propone que al diseñar puestos se deben considerar tanto el sistema tecnológico como el sistema social.

Análisis de puestos.- El proceso de acopiar, por lo general mediante observación y estudio, la información pertinente relacionada con un puesto.

Desarrollo.- El proceso relacionado con la mejora y crecimiento de las capacidades de los individuos y grupos dentro de la empresa.

Descripción del puesto.- Una sinopsis de la naturaleza y requisitos de un puesto, que suele ser el resultado final de un análisis de puesto.

Confiabilidad.- Término que contesta la cuestión de la congruencia con la cual un criterio mide lo que está destinado a medir.

Desarrollo de empleados.- Proceso que se ocupa de la mejoría y crecimiento de las habilidades de los sujetos y grupos dentro de una organización.

Entrenamiento.- Proceso en el que se desarrollan las habilidades y conceptos, reglas o actitudes de aprendizaje para incrementar la eficiencia en el desempeño de trabajos particulares.

Principios de aprendizaje.- Principios de la teoría del aprendizaje que, si se siguen, ayudan a producir adecuados programas de adiestramiento.

Ampliación de puestos.- Hacer un trabajo estructuralmente más amplio al darle al trabajador más de los mismos tipos de operaciones o tareas.

Motivación.- Incentivo del trabajador hacía un objetivo; secuencia causal en la que entra en juego una necesidad que constituye el impulso para lograr un objetivo.

Satisfacción del trabajo.- Actitud general del sujeto, que puede ser positiva o negativa, en relación al trabajo, por lo regular, una función de la diferencia entre lo que la persona desea del trabajo y lo que logra de él.

Enriquecimiento de puesto.- Elevar un trabajo al añadirle más trabajo significativo, más reconocimiento, más responsabilidad y más oportunidades

de adelanto.

Método de clasificación de puestos.- Método de evaluación de puestos que determina el valor relativo de un puesto por comparación con una escala predeterminada de clases o grados de puestos.

Método de ordenamiento de puestos.- Método de evaluación de puestos que ordena a estos por orden de dificultad del más sencillo al más complejo.

Evaluación del rendimiento.- Proceso en que se comunica a una persona cómo lleva a cabo el trabajo, también se establece un plan de mejoramiento.

Método de estándares de trabajo.- Método de evaluación de rendimiento en el cual se establece una producción específica, límites de tiempo o ambas cosas para un trabajo, y luego se evalúa el rendimiento del trabajador en comparación con esos estándares.

Rendimiento.- El grado en que se logran las tareas que constituyen el trabajo de un sujeto.

Aprendices.- Aquellos individuos en una organización con un alto potencial de adelanto pero que en la actualidad están rindiendo por debajo de lo normal

Nivel tope de la carrera.- Punto en la carrera del individuo en que es muy baja la probabilidad de promoción adicional.

Planeación de la carrera.- Proceso de analizar la situación del individuo, identificar sus objetivos en relación a la carrera y crear los medios para realizar estos objetivos.

Mercado laboral.- Espacio geográfico donde concurren los que desean trabajar (oferentes) y los que requieren cubrir un puesto de trabajo (demandante).

SEGUNDA PARTE: DISEÑO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

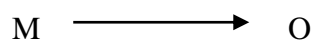
3.1. Tipo de investigación

El trabajo de investigación realizado se ubica en el tipo de investigación descriptivo propositivo, porque recoge información, diseña y propone un Modelo de gestión y evaluación del personal docente.

3.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es descriptivo – propositivo y consiste en la presentación descriptiva de los datos.

Cuyo diagrama es el siguiente:



Donde:

M= Muestra

O= Encuesta

3.3. Recuerdo de las variables y las definiciones operacionales

3.3.1. Variable independiente

Modelo de gestión de personal y su evaluación.

3.3.2. Variable Dependiente

Gestión administrativa.

3.4 Población y muestra

a) La población: El Tamaño de la población

MERCEDES INDACOCHEA	SEXO		
	H	M	Total
Personal directivo		1	1
Docente	8	10	18

Fuente: Dirección de la Institución Educativa

a) Población La población está integrada por los estudiantes del 1° grado de secundaria en el área de comunicación de la Universidad Nacional de Cañete -Lima.

b) Muestra: La muestra del presente trabajo de investigación, está constituido por la totalidad de docentes de la Universidad Nacional de Cañete -Lima.

3.5. Métodos de investigación

El método deductivo nos permitió partir de lo general (hipotético-deductivo) a lo inductivo, de esta a lo deductivo. En este sentido no hay deductivo sin inductivo, ni inductivo sin deductivo y guardan una unidad indisoluble porque se complementan. Por otro lado el análisis metodológico, es la descomposición del objeto de estudio y la síntesis es la integración del

objeto. De igual manera, el análisis con la síntesis se complementan simultáneamente, uno sin el otro no opera.

Por un lado, se considera el objeto -problema, como una totalidad concreta contradictoria, constituido por diversos componentes interrelacionados que forman un todo. La estrategia metodológica consistió partir del todo, a las partes y de las partes del todo.

El método de modelación es la representación abstracta del objeto de estudio, con lo que se pretende resolver el problema y transformar el objeto.

El todo está formado por el objeto, problema, objetivo, contenido, forma, medios, y resultados, concatenados dialécticamente, donde el evaluador y evaluados son protagonistas.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

A) Las técnicas que se utilizaron son:

Encuesta: En los Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos, se ha empleado la Encuesta, por tener características, que sirven a la investigación y el cuestionario, instrumento que se ha utilizado, ya que constituye una herramienta eficaz, para recolectar y registrar, la información obtenida, por el personal encargado de aplicar este instrumento.

Esta técnica será aplicada a los estudiantes

B) Los instrumentos que se utilizaron son

El cuestionario que estuvo organizado de la siguiente manera: Una primera parte, es para registrar la fecha y hora de aplicación. La segunda parte está destinada a registrar, la información general del entrevistado, y contiene los siguientes ítems: sexo, especialidad, la parte más importante está determinada, por las preguntas, que están redactadas para registrar información. La cual sirvió, para la formulación de la propuesta. Se organizó una reunión especial

con los encuestadores, los cuales estaban debidamente imbuidos de la naturaleza y fines de la investigación.

3.7. Técnicas de procesamiento estadístico de la información

Concluido el trabajo de campo se procedió al procesamiento de la información la cual se realizo mediante una tabulación rápida permitiendo disponer de resultados concretos y un análisis complejo .Una vez procesado la información se procedió a la representación en cuadros y gráficos estadísticos debidamente interpretados.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación de los resultados

En el presente capítulo se presentan los análisis de los resultados de la investigación, que consta de 22 cuestionarios referentes a los manejos de los evaluadores o gestores de los recursos humanos en la institución educativa.

Con los resultados se espera que se conocerá los niveles de insuficiencia que existe entre las pésimas condiciones de vida ejerce influencia negativa en el mejoramiento de la calidad de gestión de recursos humanos.

En este sentido, la evaluación es una práctica permanente científica de gestión que requiere una adecuada y permanente preparación, más que todo en el diseño y utilización de los instrumentos de evaluación en el desempeño del personal docente, administrativo entre otras.

Encuesta realizada a los docentes

CUADRO N° 01

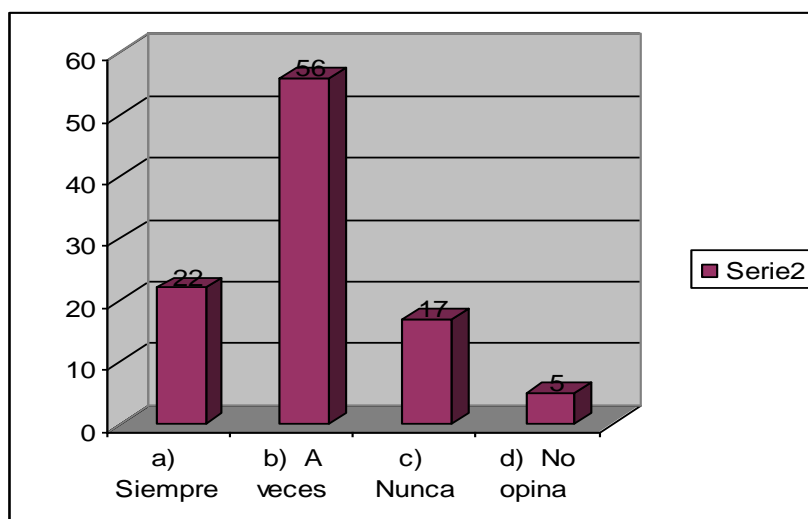
¿Realiza convocatoria para la admisión del personal?

Realiza Convocatoria	Frecuencia	Porcentaje
a) Siempre	4	22
b) A veces	10	56
c) Nunca	3	17
d) No opina	1	05
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 01

¿Realiza convocatoria para la admisión del personal?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

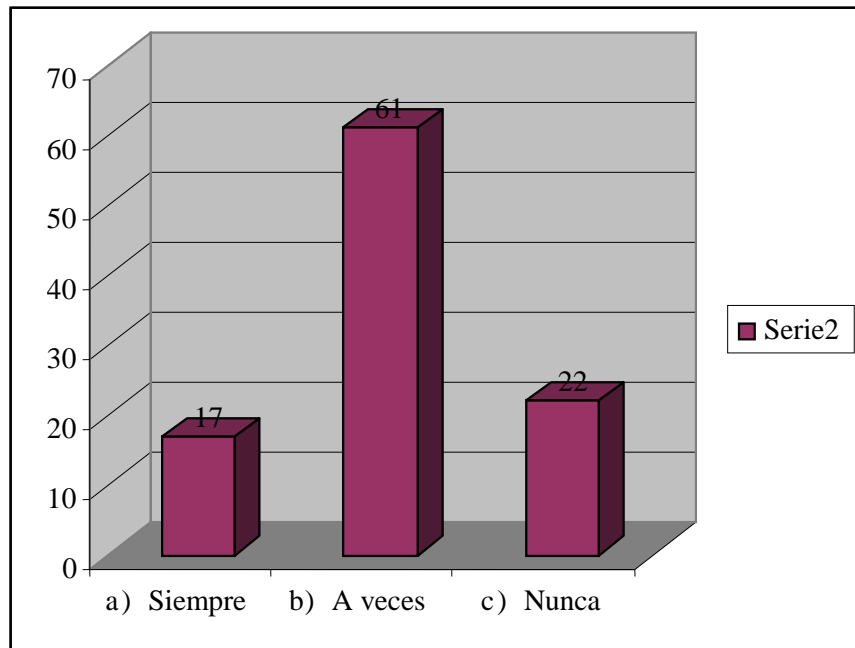
En relación a la convocatoria del personal, 10 docentes señalan a veces se realiza la admisión, es decir equivale a un 56% de los encuestados; 4 de ellos dice que siempre se realiza, vale decir 22% y el 17% manifiesta que nunca se realiza y el 5% de no opina.

Conclusión: Que el mayor porcentaje de docentes señalan que a veces se realiza la convocatoria del personal, quiere decir muchas veces se desacata las normas en la institución.

CUADRO N° 02**¿Evalúa el currículum del concursante?**

Evalúa el currículum del concursante	Frecuencia	Porcentaje
a) Siempre	3	17
b) A veces	11	61
c) Nunca	4	22
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 02**¿Evalúa el currículum del concursante?**

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación a la evaluación de currículo del concursante se señala que 11 docentes dice que se realiza a veces, es decir el 61%, 4 docentes manifiesta que nunca se evalúa correctamente y solamente el 17% de docentes se evalúa el currículo del concursante en forma adecuada y sin favoritismo.

Conclusión: En la mayoría de docentes encuestados que a veces se evalúa el currículo del concursante en la institución educativa.

CUADRO N° 03

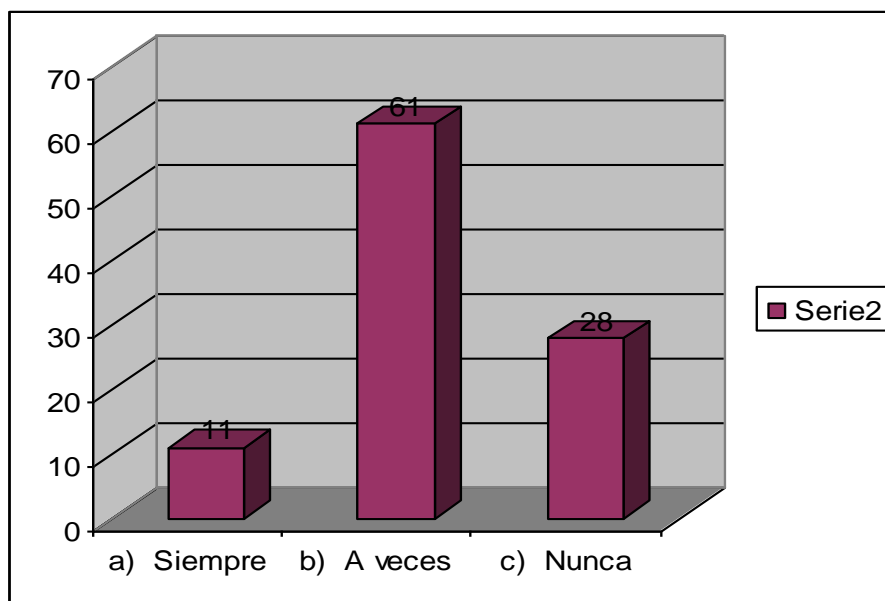
¿Suele publicar a los aptos?

Suele publicar a los aptos	Frecuencia	Porcentaje
a) Siempre	2	11
b) A veces	11	61
c) Nunca	5	28
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 03

¿Suele publicar a los aptos?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

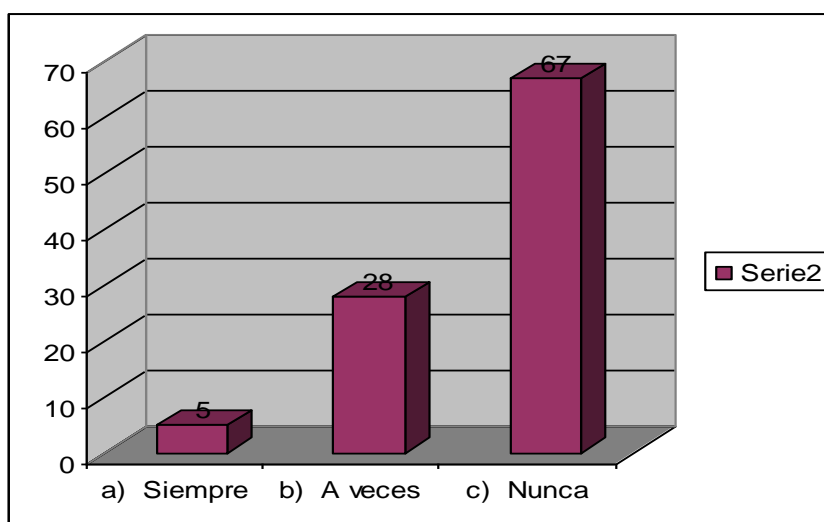
Con referente a la publicación de los resultados o aptos después de la evaluación, 11 docentes señalan que veces se publican, es decir el 61%, 5 docentes dicen que nunca se publican el personal seleccionado apto, equivale a un 28%; y solamente el 11% de docentes señalan que siempre se publican a los aptos.

Conclusión: Que la mayoría de docentes encuestados señalan que a veces se publican a los aptos del concursante en la una plaza vacante en la institución, lo que quiere decir que se adjudica solapadamente.

CUADRO N° 04**¿Realiza evaluación escrita?**

Realiza evaluación escrita	Frecuencia	Porcentaje
a) Siempre	1	05
b) A veces	5	28
c) Nunca	12	67
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 04**¿Realiza evaluación escrita?**

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación a la evaluación escrita, 12 docentes señalan que nunca se realiza, es decir un 67% de los encuestados; 5 de ellos manifiestan que a veces, siendo un 28%. Por el contrario un 5% de los cuales señala que siempre se realiza la evaluación escrita.

En conclusión: Que el mayor porcentaje de los docentes encuestados opina que nunca se realiza la evaluación escrita, siendo las fases de las convocatorias simplemente que aparentan en todo caso que se está llevando una selección adecuada.

CUADRO N° 05

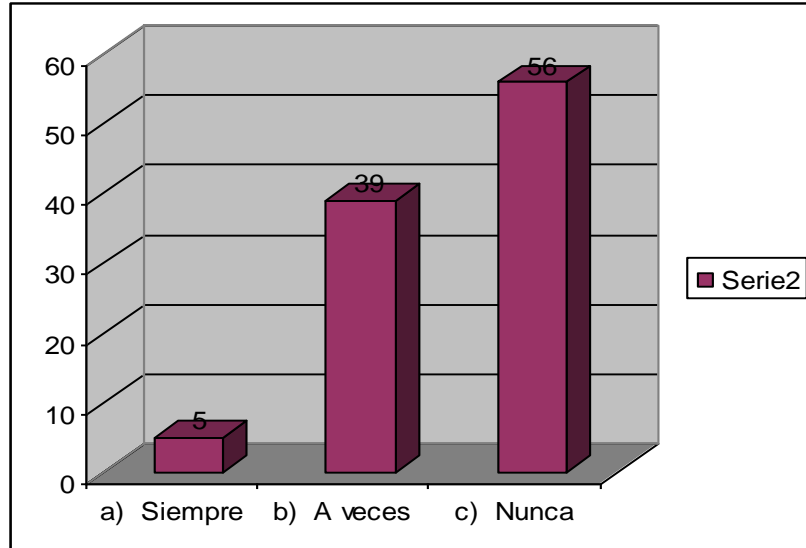
¿Realiza evaluación práctica o demostrativa?

Realiza evaluación práctica o demostrativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Siempre	1	05
b) A veces	7	39
c) Nunca	10	56
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 05

¿Realiza evaluación práctica o demostrativa?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con respecto a la evaluación demostrativa 10 docentes señalan que nunca se realiza, es decir 56% del total de los encuestados, 7 de ellos equivale a un 39% que manifiesta que se realiza a veces la clase práctica o demostrativa y solamente el 5% afirman que siempre se realizan.

Conclusión: En la mayor parte de los docentes encuestados coinciden en señalar que nunca se realiza la clase magistral o práctica de acuerdo a las normas educativas para la selección de personal.

CUADRO N° 06

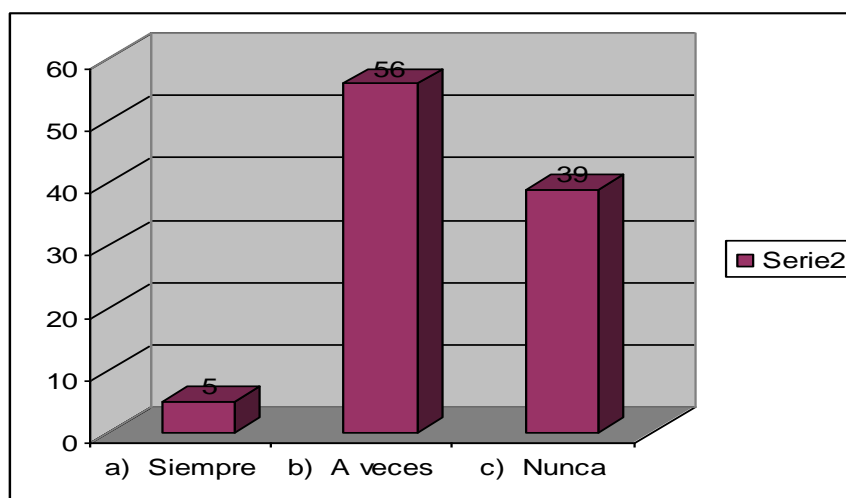
¿Realiza entrevista personal?

Realiza entrevista personal	Frecuencia	Porcentaje
a) Siempre	1	05
b) A veces	10	56
c) Nunca	7	39
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 06

¿Realiza entrevista personal?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación al presente cuadro, se observa que 10 docentes del total de 18 encuestados señalan que a veces se realiza entrevista personal lo que equivale a un 56%, el 7 de ellos dice e un 39% que nunca se realiza y solamente el 5% reconoce que siempre se realiza.

Conclusión: En su mayor porcentaje coincide en señalar que a veces se realiza la entrevista personal, en otros casos nunca se cumple la norma o en forma aparente para cumplir la Ley.

CUADRO N° 07

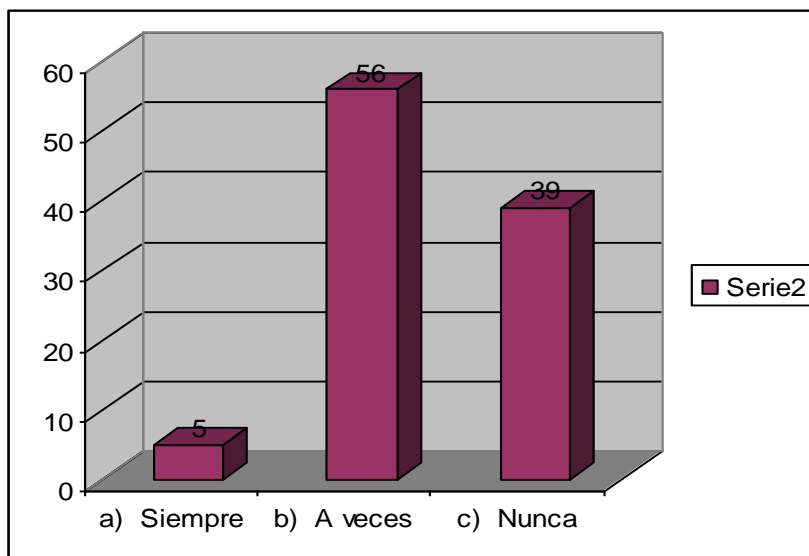
¿Suele publicar a los ganadores?

Suele publicar a los ganadores	Frecuencia	Porcentaje
a) Siempre	1	05
b) A veces	10	56
c) Nunca	7	39
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 07

¿Suele publicar a los ganadores?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

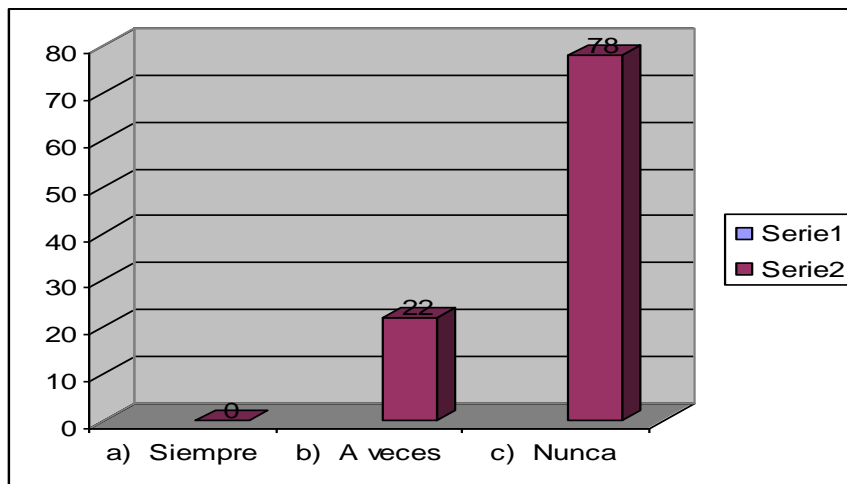
En este cuadro se observa que 10 de ellos del total de 18 encuestados afirman que a veces se publican los ganadores del concurso lo que equivale a un 56%; 7 de los cuales señalan que nunca, es decir un 39%; por el contrario solamente dice que siempre se publican los ganadores del concurso en un 5%, equivale decir 1 docente.

Conclusión: Que el buen porcentaje de los docentes coinciden en señalar que a veces se publican los ganadores, en otros casos nunca se sabe los resultados lo que significa en forma contundente no se nota el manejo transparente de la gestión de personal.

CUADRO N° 08**¿Con frecuencia capacita al personal?**

Con frecuencia capacita al personal	Frecuencia	Porcentaje
a) Siempre	-	-
b) A veces	4	22
c) Nunca	14	78
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 08**¿Con frecuencia capacita al personal?**

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación al cuadro se observa 14 de los 18 encuestados afirman que nunca se capacita al personal de manera frecuente, es decir el 78; el 4 de ellos equivale a un 22% de los docentes que señalan que a veces se realiza la capacitación.

Conclusión: Que el gran porcentaje de docentes contundentemente señalan que nunca se realiza las capacitaciones, es decir las réplicas en relación al manejo de los recursos humanos.

CUADRO N° 09

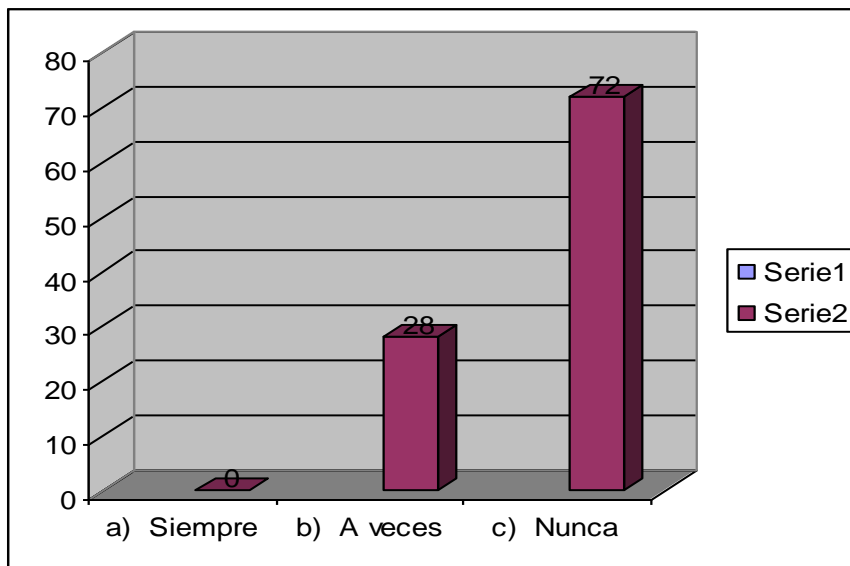
¿Las capacitaciones son planificadas?

Las capacitaciones son planificadas	Frecuencia	Porcentaje
a) Siempre	-	-
b) A veces	5	28
c) Nunca	13	72
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 09

¿Las capacitaciones son planificadas?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación a la pregunta N° 09 se observa, 13 docentes equivalente a 72% de los encuestados dice que las capacitaciones nunca son planificadas, 5 de ellos señalan que a veces, es decir un 28% de docentes.

Conclusión: Que el gran porcentaje nos muestra que las capacitaciones que se dan en la institución educativa no son planificadas, esto manifiesta la falta de conocimiento de la gestión y el manejo del personal, que conduce a la baja calidad educativa.

CUADRO N° 10

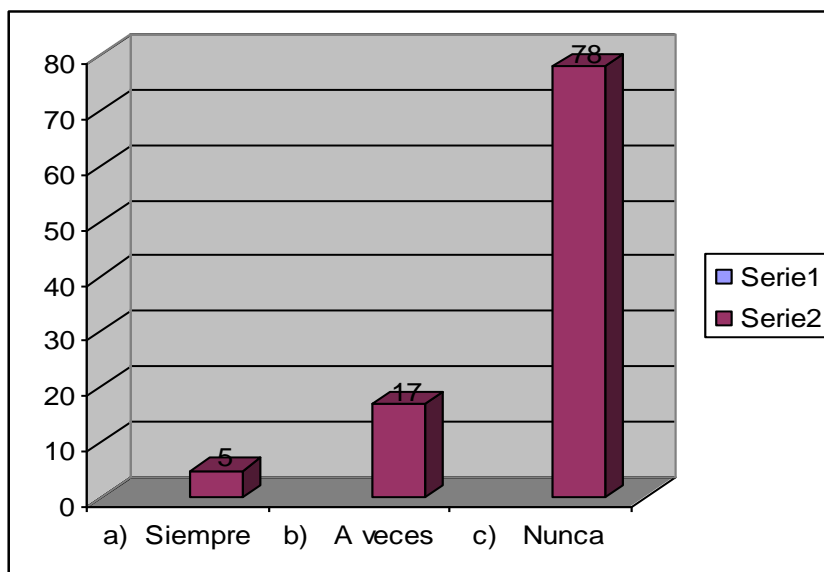
¿Las capacitaciones se desarrollan de acuerdo a la planificación?

Las capacitaciones se desarrollan de acuerdo a la planificación	Frecuencia	Porcentaje
a) Siempre	1	05
b) A veces	3	17
c) Nunca	14	78
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 10

¿Las capacitaciones se desarrollan de acuerdo a la planificación?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En este cuadro se observa del total de 18 encuestados, el 14 de ellos manifiesta a que nunca se realizan las capacitaciones de acuerdo a lo planificado en algún documento de gestión institucional, es decir el 78%; solo el 17% dice que se realiza a veces de acuerdo a lo planificado y por el contrario el 5% señala que siempre.

Conclusión: Que el gran porcentaje de las capacitaciones supuestas nunca se realiza de acuerdo a lo platicado en la institución educativa, lo que significa existe las deficiencias en relación al manejo de recursos humanos.

CUADRO N° 11

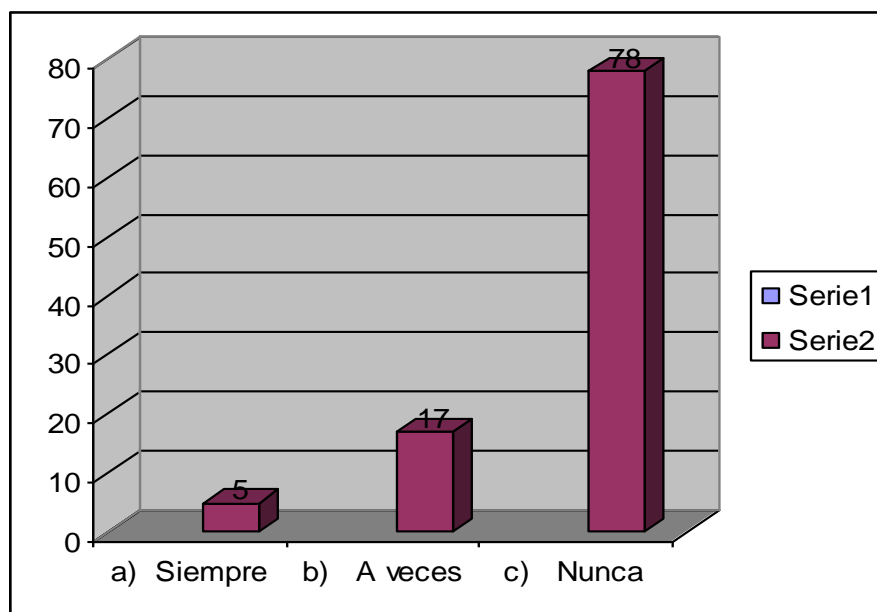
¿Con qué frecuencia evalúa los resultados de la capacitación?

Evalúa los resultados de la capacitación	Frecuencia	Porcentaje
a) Siempre	1	05
b) A veces	3	17
c) Nunca	14	78
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 11

¿Con qué frecuencia evalúa los resultados de la capacitación?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación al presente cuadro se observa del total de 18 encuestados, el 14 de ellos señalan que nunca se evalúa los resultados de las capacitaciones, vale decir un 78%, el 17% de los docentes dice que a veces y por el contrario un 5% que manifiesta siempre.

Conclusión: Que el mayor porcentaje nos muestra que nunca se realiza las evaluaciones de los resultados de las capacitaciones que se llevan acabo en la institución educativa.

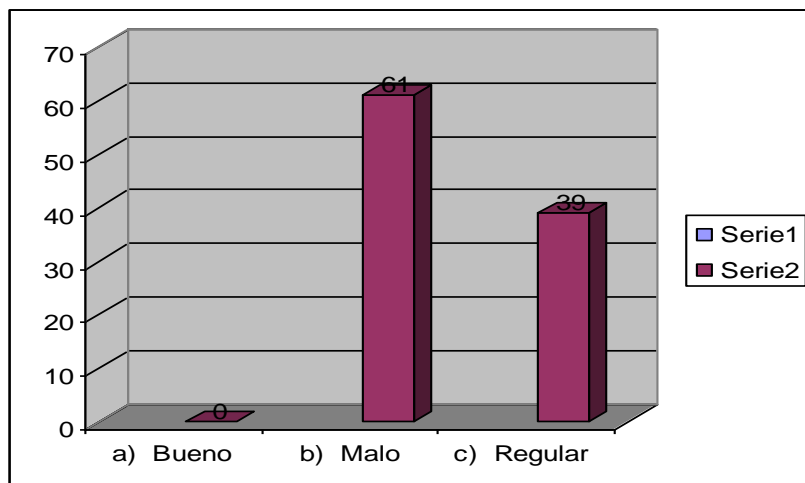
CUADRO N° 12
¿Cómo evalúa la capacitación que desarrolla su Institución?

Cómo evalúan la capacitación que desarrollan su institución	Frecuencia	Porcentaje
a) Bueno	-	-
b) Malo	11	61
c) Regular	7	39
¿Porqué?		
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 12

¿Cómo evalúa la capacitación que desarrolla su Institución?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con respecto al cuadro se observa del total de 18 encuestados, 11 de ellos manifiesta que es malo la capacitaciones, lo que equivale a un 61%, por el contrario 7 de ellos señalan que es regular, es decir un 39%.

Conclusión: Que el buen porcentaje de la encuesta nos muestra que es mala la capacitaciones que se llevan en la institución educativa.

CUADRO N° 13

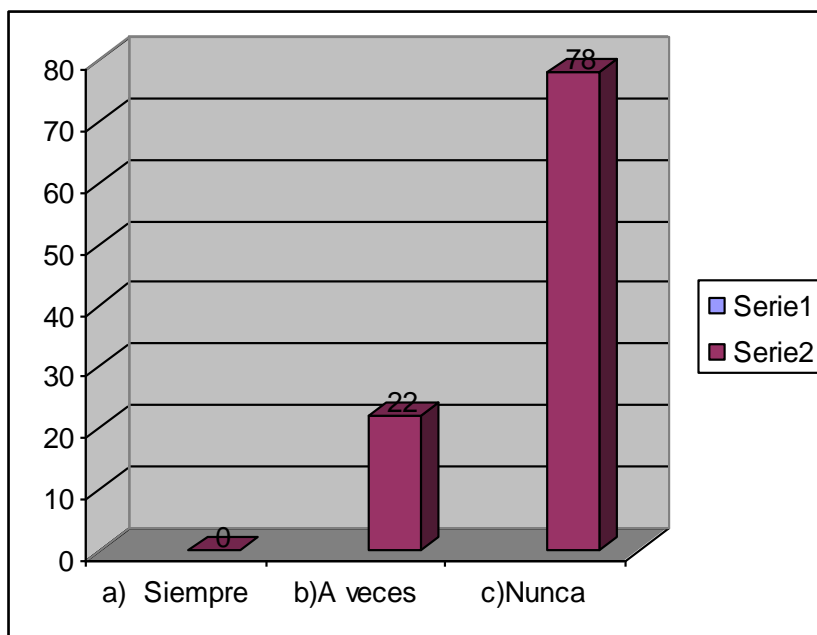
¿Con qué frecuencia evalúa la formación profesional?

Frecuencia con la que evalúan la formación profesional	Frecuencia	Porcentaje
a) Siempre	-	-
b) A veces	4	22
c) Nunca	14	78
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 13

¿Con qué frecuencia evalúa la formación profesional?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

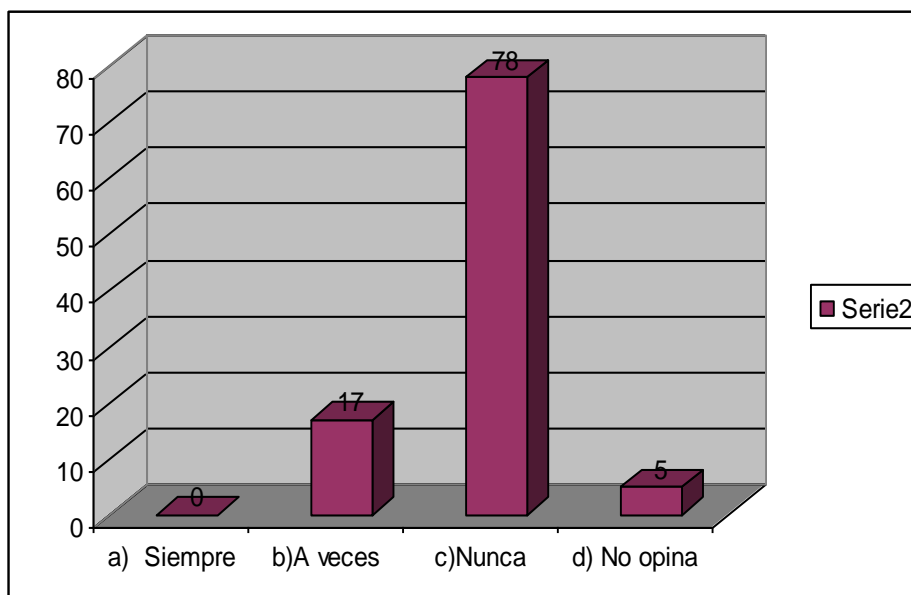
Con respecto al cuadro se observa del total de 18 encuestados, 14 dice que nunca se evalúa la formación profesional, es decir el 78%; por el contrario 4 de ellos manifiesta que a veces, que equivale a un 22%.

Conclusión: Que el mayor porcentaje de los encuestados nos muestra con estos resultados a que nunca se evalúa la formación profesional en la institución educativa.

CUADRO N° 14**¿Evalúa la experiencia profesional?**

Evalúa la experiencia profesional	Frecuencia	Porcentaje
a) Siempre	-	-
b) A veces	3	17
c) Nunca	14	78
d) No opina	1	05
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 14**¿Evalúa la experiencia profesional?**

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

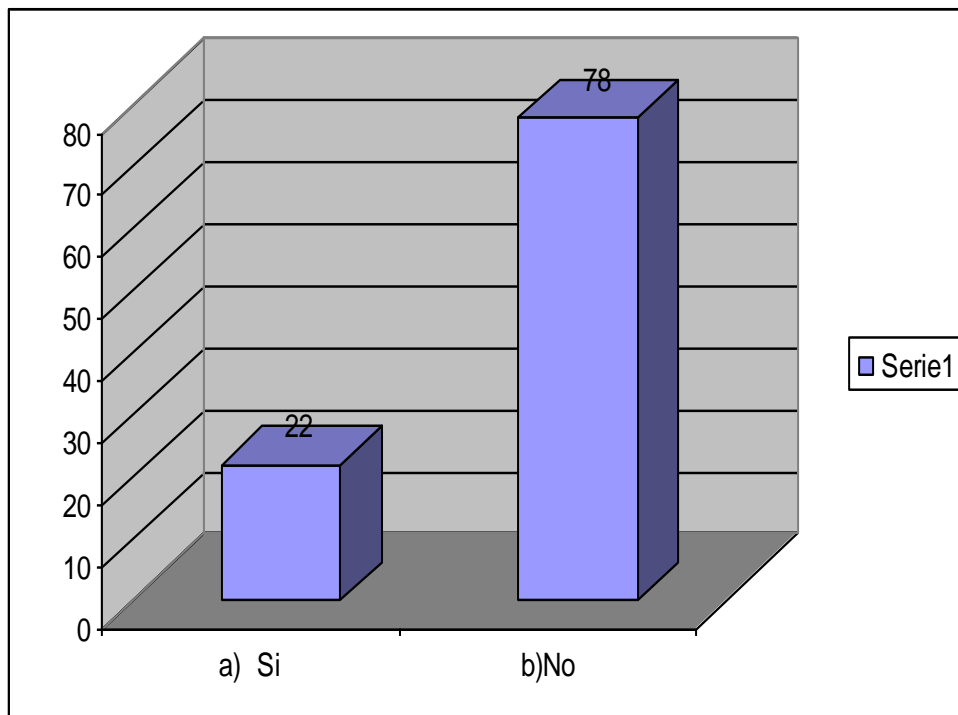
En relación al cuadro se observa que 14 de los encuestados señalan que nunca se evalúa la experiencia profesional, es decir un 78%; por el contrario solo 3 de ellos dice que a veces, equivalente a 17% y el 5% de los docentes no opina.

Conclusión: Que el mayor porcentaje de docentes muestran que en la institución educativa nunca se realiza la evalúa la experiencia profesional, lo que significa que existe la mala gestión del personal docente y de allí la baja calidad educativa.

CUADRO N° 15**¿Evalúa el desempeño profesional?**

Evalúa el desempeño profesional	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	4	22
b) No	14	78
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 15**¿Evalúa el desempeño profesional?**

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con respecto al cuadro se observa del total de 18 encuestados, 14 de ellos señalan que nunca se evalúa el desempeño profesional, es decir el 78%; contra 4 de los cuales si se evalúa, siendo en un 22%.

Conclusión: Que el mayor porcentaje de los docentes encuestados nos muestran de manera contundente que nunca se evalúa el desempeño profesional en la institución educativa, lo que evidencia el manejo de la gestión institucional y pedagógica.

CUADRO N° 16

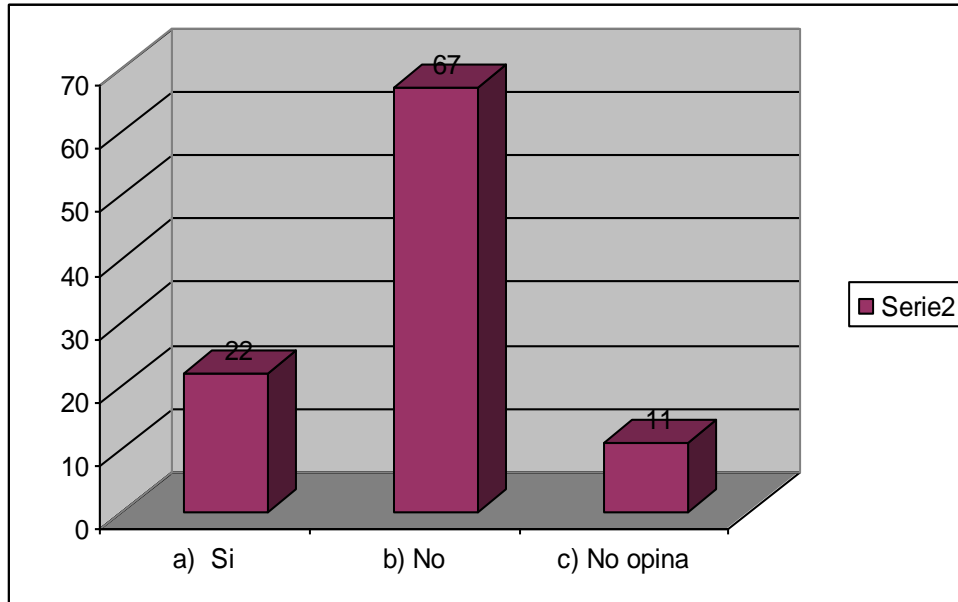
¿Evalúa la participación docente?

Evalúa la participación docente	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	4	22
b) No	12	67
c) No opina	2	11
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 16

¿Evalúa la participación docente?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

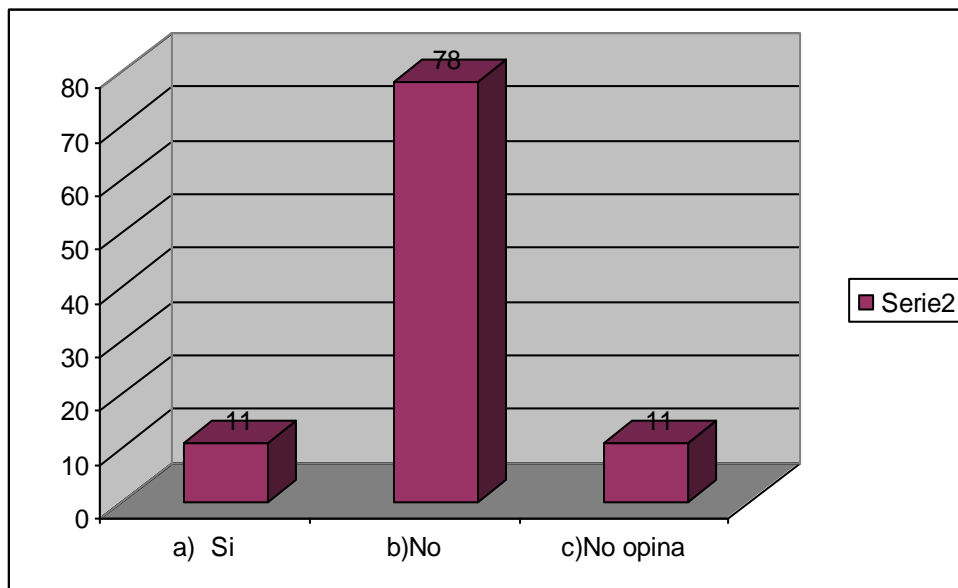
Con relación al presente cuadro se observa 12 docentes del total de 18 encuestados, señalan que no se evalúa la participación docente, es decir un 67%; por el contrario 4 de ellos dice que si se evalúa y 2 docentes equivalente a 11% no opina.

Conclusión: Que el gran porcentaje de docentes manifiestan en que no se evalúa la participación docente, lo que evidencia un modelo de gestión autoritaria de la gestión en la institución educativa.

CUADRO N° 17**¿Evalúa la identidad institucional de los docentes?**

Evalúa la identidad institucional docente	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	2	11
b)No	14	78
c)No opina	2	11
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 17**¿Evalúa la identidad institucional de los docentes?**

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

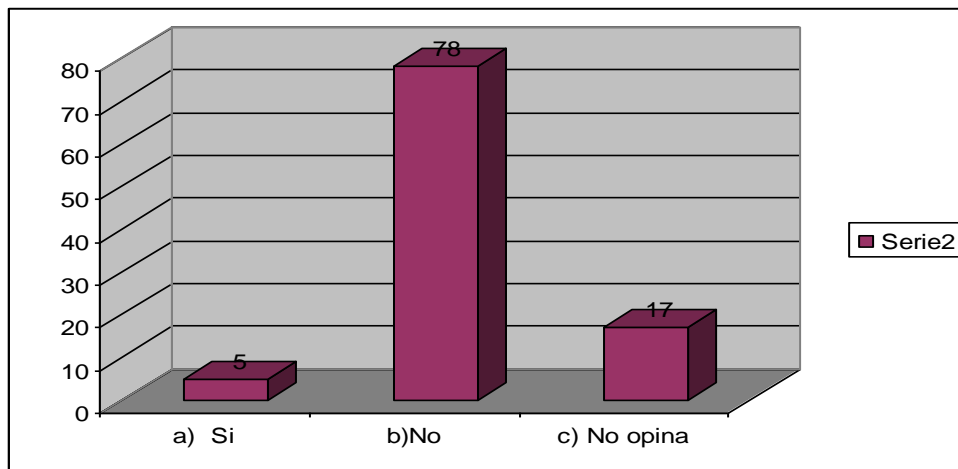
Con respecto al cuadro se observa del total de 18 encuestados, 14 de ellos dice que no se evalúa la identidad institucional de los docentes, que equivale a un 78%; por el contrario el 11% señala que si se evalúa, y el 11% de ellos no opina.

Conclusión: Que el mayor porcentaje que no se evalúa la identidad institucional de los docentes, lo que muestra no solo el desconocimiento de la gestión, sino mal manejo de los recursos humanos en la institución educativa

CUADRO N° 18**¿Evalúa la asistencia y responsabilidad?**

Evalúa la asistencia y responsabilidad	Frecuencia	Porcentaje
b) Si	1	05
b)No	14	78
c)No opina	3	17
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 18**¿Evalúa la asistencia y responsabilidad?**

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

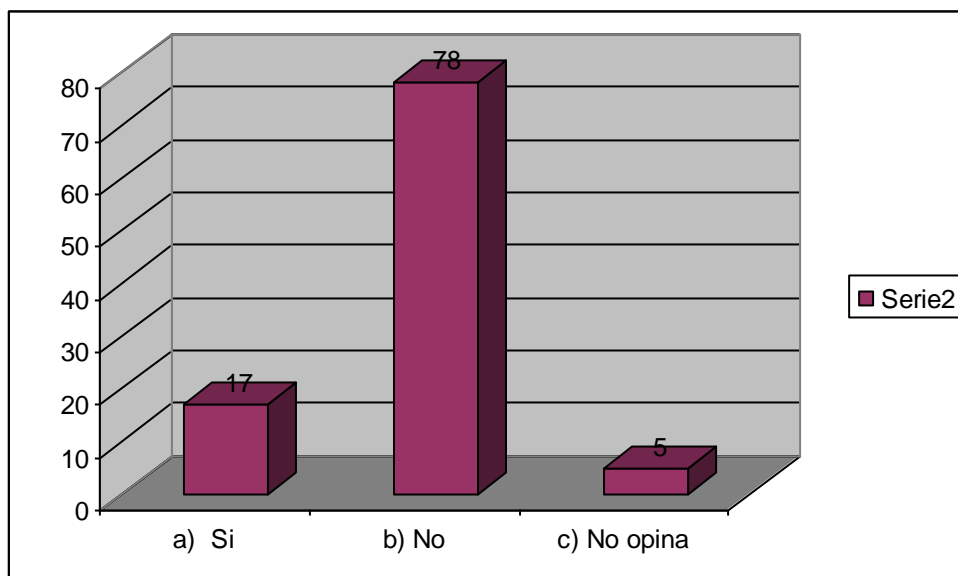
En relación al cuadro se observa el 14 docentes del total de 18 encuestados, equivalente a 78% de los participantes en la encuesta que no se evalúa la asistencia ni la responsabilidad que cumplen los docentes que laboran; y 3 de ellos no opina, siendo un 17%; y solamente el 5% de los docentes señalan que si se evalúa.

Conclusión: Que el mayor porcentaje de docentes coinciden en que no se evalúa la asistencia ni la responsabilidad de los docentes en la institución educativa, lo que significa que existe el vacío en la gestión o en efecto la improvisación.

CUADRO N° 19**¿Evalúa el servicio médico?**

Evalúa el servicio médico	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	3	17
b) No	14	78
c) No opina	1	05
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 19**¿Evalúa el servicio médico?**

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con relación al servicio médico se observa del total de 18 encuestados, 14 de ellos dice que no se evalúa, siendo un 78%; por el contrario 3 de los cuales manifiesta que si se evalúa este servicio, es decir un 17% de docentes y el 5% no opina con respecto al tema.

Conclusión: En gran porcentaje de la mayoría coincide que el servicio médico no se evalúa contra un porcentaje mínimo que si se evalúa.

CUADRO N° 20

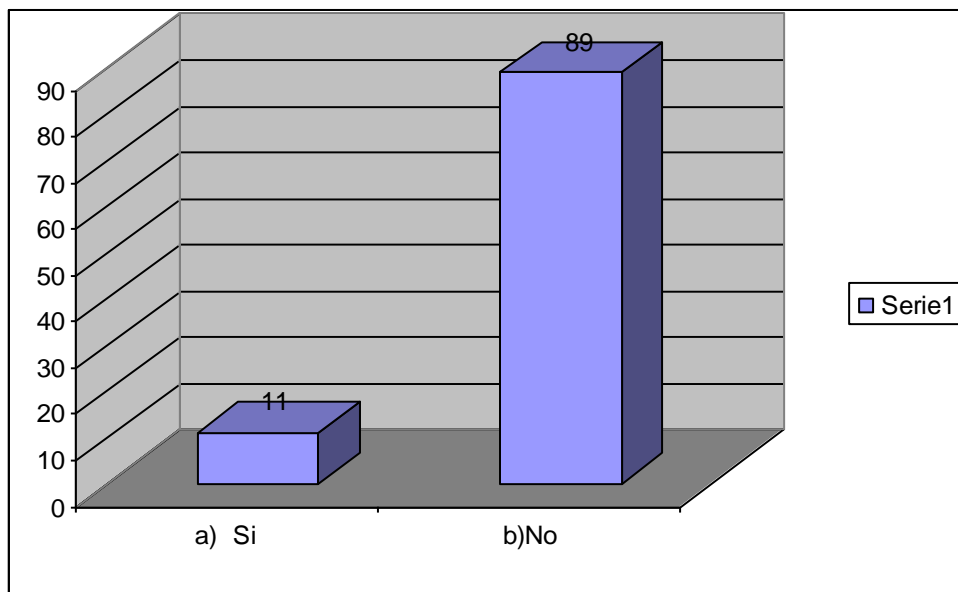
¿Establece la escala de salarios?

Establece la escala de salarios	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	2	11
b) No	16	69
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 20

¿Establece la escala de salarios?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el presente cuadro de la encuesta N° 20 vemos pues del total de 18 encuestados 16 de ellos, es decir un 89% de docentes contundentemente manifiesta que no se establece la escala de salarios, contra el 11% que si afirma que si establece la escala de salarios en la institución educativa, equivalente a 2 docente, ver los cuadros y gráficos.

Conclusión: Que el gran mayor porcentaje de los encuestados nos muestra el poco o deficiencias en el manejo de escala de salarios en que no se establece.

CUADRO N° 21

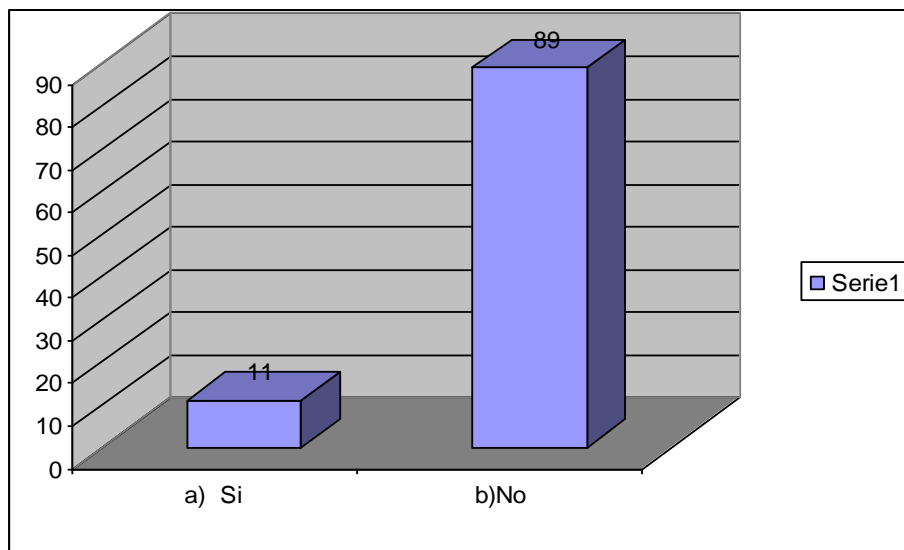
¿Evalúa las relaciones humanas?

Evalúa las relaciones humanas	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	2	11
b) No	16	89
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 21

¿Evalúa las relaciones humanas?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el presente cuadro de la encuesta N° 21, el 16 de ellos nos dice que no se evalúa las relaciones humanas, es decir un 89% de los docentes; contra el 2 de los cuales señalan que si, equivalente a un 11%.

Conclusión: Que los porcentajes de los resultados nos muestra de manera contundente de que efectivamente no se hace una evaluación sobre las relaciones humanas, esto demuestra la falta no solo de responsabilidad de quien dirige, sino el poco conocimiento en los manejos de gestión institucional.

CUADRO N° 22

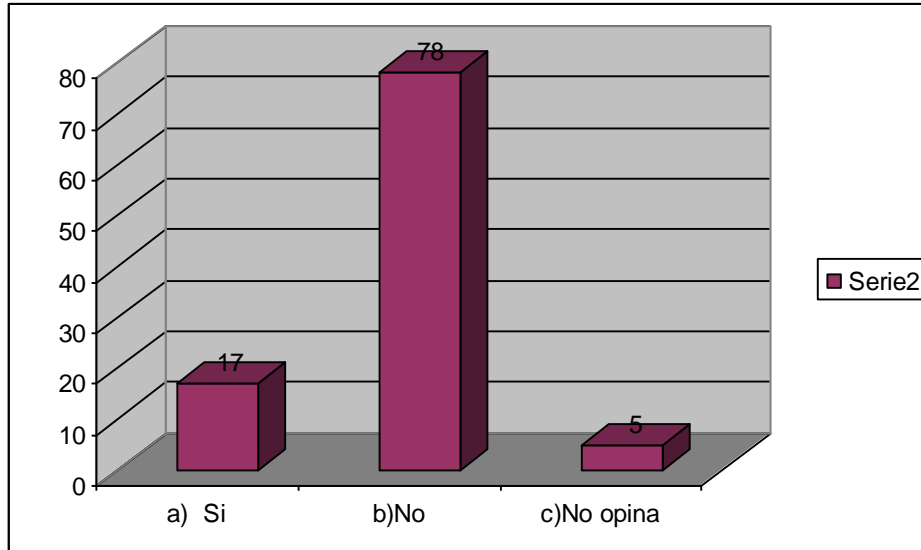
¿Evalúa la investigación realizada por los docentes?

Evalúa la investigación realizada por los docentes	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	3	17
b)No	14	78
c)No opina	1	05
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia. 2019

GRÁFICO N° 22

¿Evalúa la investigación realizada por los docentes?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación a la investigación realizada por los docentes se observa en 14 docentes del total de 18 encuestados señalan que no se lleva a cabo, es decir un 78%; contra 3 docentes que afirman que si, equivalente un mínimo porcentaje de 17% y un 5% no opina al respecto de la investigación llevada a cabo por los docentes.

Conclusión: Que los resultados nos muestran de manera categórica de 78% en que no se evalúa la investigación realizada por los docentes frente a los malos manejos o por interés personal no se hace conocer a la institución

TERCERA PARTE: PROPUESTA

4.2. Propuesta Pedagógica

Título:

Diseño de un modelo de gestión de personal y su evaluación basado en la teoría de recursos y capacidades de Wernerfel

4.2.1 Principios de nuestra propuesta

El principal objetivo del sistema de evaluación de desempeño propuesto es servir como medio para que cada persona contribuya al mejoramiento permanente de la organización como equipo de trabajo y al de sí mismo, mediante la satisfacción del cliente, ligando la evaluación de un individuo o de una unidad organizacional con los indicadores de satisfacción del cliente. Es este último quien define la meta del mejoramiento y quien juzga si se alcanzaron los resultados. El sistema se basa en la firme creencia de que las personas son el activo más importante con que cuenta la empresa y que ésta debe contribuir a su desarrollo personal, profesional, gerencial, mediante un esfuerzo sistemático de guía y consultoría de todos los niveles de dirección y comunicaciones abiertas, amplias y permanentes entre jefe y subordinado. Finalmente, el enfoque llama la atención de los gerentes a concentrarse en los procesos y sistemas que gerenciar por ellos en los mayores responsables del desempeño de los empleados.

4.2.2. Objetivos

4.2.2.1. Objetivo general

Promover la eficiencia en la gestión de personal y su evaluación a partir del conocimiento de estrategias que posibiliten determinar la importancia de su ejecución, con el sustento de la teoría de recursos y capacidades de Wernerfel.

4.2.2.2. Objetivos específicos

- a) Dotar de capacidades cognitivas, en el personal directivo y docente, sobre la teoría de recursos y capacidades de Wernerfel
- b) Desarrollar habilidades intelectuales relacionadas con la importancia de la aplicación de estrategias innovadoras en gestión de personal y su evaluación orientadas a superar las deficiencias en la gestión administrativa
- c) Fomentar, entre el personal directivo y docente, las estrategias de capacitación, en el marco de la teoría de recursos y capacidades de Wernerfel, para mejorar la calidad educativa en la institución educativa.

A.-Metas:

- a) 1 director
- b) 18 docentes del nivel de Educación Primaria y secundaria

B.-Financiamiento

- a) Fondos de la propia institución educativa
- b) Aportes del personal directivo y docente participantes en el Modelo
- c) Donaciones de instituciones y personas vinculadas a la institución

C.-Evaluación

Según los momentos en que aplique, la evaluación será inicial, continua (formativa) para evaluar la progresión de los aprendizajes y de resultados (sumativa) para valorar los logros alcanzados por capacidades y competencias.

Los instrumentos que se elaboren para la evaluación de resultados, consideran aspectos conceptuales y procedimentales

D.-Instrumentos

- a) Cuestionarios
- b) Lista de cotejos
- c) Escala de calificación
- d) Trabajo grupal e individual
- e) Fichas de observación

4.2.4.2 Metodología

Consideraciones previas:

- El número ideal de participantes será máximo de 7 y mínimo de 5 para garantizar una participación más dosificada, un mejor control de los «protagonistas» y un mejor aprovechamiento del tiempo.
- El tiempo de duración puede ser de 45 minutos promedio. Se debe buscar que el lugar ofrezca privacidad y comodidad al grupo.
- Los facilitadores pueden ser dos personas: uno realiza la función de moderador y otro anota las intervenciones de los participantes. Si se usa grabadora debe hacerse con conocimiento y autorización del grupo.
- El moderador debe:
 - a) Procurar que todos los miembros del grupo participen por igual.
 - b) Estimular a los participantes a hablar entre ellos y no necesariamente con él.
 - c) Mostrar una falta de información sobre lo que opinan los grupos.

- d) Respetar la forma de expresarse de los participantes.
 - e) Prestar atención a todas las intervenciones. Evitar distraerse.
 - f) Aprovechar algunas respuestas para profundizar el tema.
 - g) Repasar las conclusiones parciales.
 - h) Aceptar todas las respuestas como válidas.
 - i) Respetar y darle el mismo trato a todos los participantes.
 - j) Tratar de lograr una empatía con el grupo.
 - k) Lograr un equilibrio entre la participación de cada miembro del grupo y el tiempo estimado por la sesión.
- El moderador no debe:
 - a) Asumir el rol de maestro.
 - b) Emitir juicios de valor.
 - c) Parcializarse con algunas respuestas.
 - d) Hablar más de lo necesario.
 - e) Sugerir las respuestas por conveniencia.

¿Cómo se desarrollará la sesión?

- **Organización del grupo.** Las sillas deberán ordenarse formando un círculo, de manera que todos se sientan en un mismo nivel de jerarquía.
- **Presentación.** El moderador se presentará y pedirá que todos se presenten. Luego explica los motivos de la reunión, poniendo énfasis en la importancia de las conclusiones para el mejoramiento de la educación. Planteará los objetivos que se desean lograr y dará inicio a la sesión.
- **Desarrollo de la sesión.** Se debe procurar un ambiente de cordialidad y participación plena. El manejo de la dinámica recae en el moderador.

- **Finalización.** Terminada la sesión se debe agradecer a los participantes por su colaboración, enfatizando que ella servirá para mejorar la gestión pedagógica de su plantel.
- **Elaboración del Informe.** El moderador y quien tomó las notas elaboran un informe en el que incluyen las conclusiones y recomendaciones logradas.

MODULO I

4.2.3. Características del Sistema de Evaluación de Desempeño

Nuestra propuesta de evaluación de desempeño se fundamenta en las siguientes características:

El cliente define los objetivos: Los objetivos estratégicos de Nuestra Institución Educativa, los objetivos de mejoramiento de una división, un departamento o de un individuo deberían estar definidos en primer lugar por las necesidades y expectativas de los clientes externo o interno o por la escucha de las otras cinco voces. En el plan estratégico de la empresa, el proceso de evaluación del desempeño se inicia con el establecimiento de objetivos claros para toda la empresa, fundamentados en la escucha de las seis voces y la definición de medidores que aboquen tanto el proceso como los resultados. Luego estos objetivos vitales se desdoblan hasta alcanzar el nivel individual, de manera que cada departamento documente muy bien las necesidades de sus clientes internos y externos para fijar prioridades en el mejoramiento de sus procesos, enlazándolos con los objetivos vitales de mejoramiento de la empresa.

En esa instancia, cada departamento y cada persona pueden establecer prioridades, objetivos, medios y medidores que apoyen a la empresa y a sus clientes externos.

Se cubren resultados y procesos: Los parámetros de evaluación dejan de ser exclusivamente los resultados; también desempeñan un papel importante las actividades que se desarrollan para alcanzar los resultados. El sistema debe incluir ambos. Se pretende así reconocer que en muchas ocasiones los resultados quedan fuera del control de las personas, de un departamento o de toda la empresa. En todos los casos hay que mantener un control sobre las etapas y las actividades que se cumplen en un proceso. Si se examina con este método el comportamiento, las personas pueden identificar los *huecos negros* en el conocimiento de sus procesos que impiden un mejor desempeño; esto se convierte en un poderoso elemento para el

desarrollo de personal. Además, los resultados de largo plazo pueden ser evaluados midiendo las actividades realizadas en cada etapa del proceso.

Se crean expectativas sobre los aspectos relevantes del trabajo: Cada persona debe conocer perfectamente cuál es la misión de su institución cómo ésta soporta la misión, la visión y la política de calidad de la empresa y cuál es el aporte que como departamento y como individuo se espera. En consecuencia, el gerente debe establecer claramente y de manera conjunta con cada persona cuáles son las expectativas para cada aspecto relevante en el desempeño del cargo y debe actualizarlas en la medida en que se presenten nuevas prioridades. Especial atención merecen las expectativas en relación con trabajo en equipo, en cualquiera de sus modalidades, la participación activa, el desarrollo personal en términos de conocimientos, habilidades y destrezas, y el enfoque hacia el cliente. Se precisa también tener definiciones operacionales concisas sobre cada aspecto relevante del trabajo. Por ejemplo, definir operacionalmente qué significa trabajar en equipo.

Se elimina el escalafón: En criterio primordial de evaluación deben constituirse las expectativas que se tiene del cargo, consecuencia en todos los casos del apoyo a los objetivos vitales de mejoramiento de la Institución Educativa. No se trata de poner a competir a unos contra otros y forzar la evaluación a seguir una distribución normal inexistente. El sistema debe permitir que cualquier persona obtenga un desempeño exitoso.

El gerente (Director) se convierte en profesor: Un profesor no es aquél con el mayor conocimiento sobre el tema. Es quien tiene la capacidad de darles el soporte necesario a sus alumnos para que desarrollen su conocimiento, aprovechando las fortalezas de cada uno hasta el punto en que lo superen en conocimiento y habilidades. Este es el papel que le corresponde a un gerente en la evaluación de desempeño: poner sus conocimientos, experiencias y habilidades en función del desarrollo de sus colaboradores, prestándoles apoyo, guía, asesoría y

retroalimentación para que alcancen el éxito en sus trabajos, lo que significa dominar la tecnología de sus procesos y fascinar al cliente. Se trata de ayudar a la gente a desempeñar se exitosamente, a lograr sus objetivos personales y los de la empresa, antes que representar el papel de evaluador, situación cómoda y fácil.

Se gerencia sobre los sistemas y los procesos: Los gerentes (directores) deben aprender a distinguir las causas comunes inherentes mismas, aprendiendo que son los únicos que pueden cambiar tales causas comunes que definen el sistema. A esto me refiero congerenciar sobre los sistemas y los procesos, esa es una de las responsabilidades mayores de un gerente. Las personas hacen parte del sistema, trabajan en él según como lo haya estructurado el enfoque de la gerencia y su desempeño está determinado fundamentalmente por lo que ese sistema sea. Si el gerente realiza sistemáticamente esta labor, la toma de decisiones se hará más eficaz, y se evitará el desperdicio que significa aumentar la variabilidad en los resultados tratando de encontrar causa de variación inexistentes o profundizando innecesariamente en causas de variación conocidas.

El cliente se constituye en el mejor evaluador: Si se incluye la voz del cliente dentro del sistema, se elimina un factor de subjetividad muy grande en la evaluación del desempeño; además los esfuerzos se enfilan hacia donde saben dirigirse para satisfacer necesidades: las del cliente, no las del jefe. Si el control sobre el sistema de reconocimientos, promociones, aumentos salariales, bonificaciones, etc., recae en el jefe, la mayoría de la gente y la organización perderán mucho tiempo y recursos tratando de satisfacerlo, lo cual convierte todo el proceso en desgaste; los únicos beneficios serían aquellos pocos que pudieran realizar todas sus actividades, si bien de manera incorrecta, para satisfacción plena del jefe y de su ego. En un buen sistema de evaluación de desempeño debe ocurrir lo primero, pues el cliente es el único capaz de definir la calidad de cuanto le entregan y el grado de mejoramiento alcanzado por un proveedor.

Es un sistema informal pero permanente: Los sistemas de evaluación de desempeño ortodoxos adolecen de una formalidad excesiva; cuentan con formatos para ser llenados por el evaluador al menos una vez al año en reunión con el evaluado y con copias de ellos para el jefe del evaluador, el departamento de recursos humanos, la cual se agrega al archivo del empleado. Estos formatos deben ser firmados por el evaluador y el evaluado pero, por lo general, no se entrega copia al evaluado ya que en el formato aparecen comentarios sobre él y recomendaciones sobre promociones y aumentos salariales. En estos sistemas, el evaluador tiende a dejar todo para último momento, cuando el departamento de recursos humanos le recuerda que para tal fecha debe hacer llegar copia de los formatos de evaluación de su gente. Se sugiere quitarle a la evaluación de desempeño la pomposidad de todo estos formalismos que terminan en un montón de papel que necesitan *los de arriba*, y convertirla en un sistema informal pero permanente de ayuda del gerente a *los de abajo* para mejorar su desempeño, el cual podría ser denominado sistema guía.

Se eliminan las conexiones con el aumento salarial: Los hechos demuestran que no es buena idea ligar el aumento salarial con el resultado de la evaluación del desempeño, porque esto resulta injusto cuando se trata de normalizar la variación en el desempeño de las personas, estableciendo un escalafón, y se desconoce el hecho de que se remunera resultados que en la mayoría de los casos las personas no pueden controlar. Nuestra propuesta se asienta en una manera diferente de ver las cosas; el sistema debe constituirse en una guía para el desempeño que no tiene, por principio, nada que ver con el aumento salarial de una persona y éste debe estar vinculado a los resultados que toda la empresa obtenga con el objetivo último, la satisfacción del cliente.

El Sistema y el Ciclo del Proceso de Evaluación

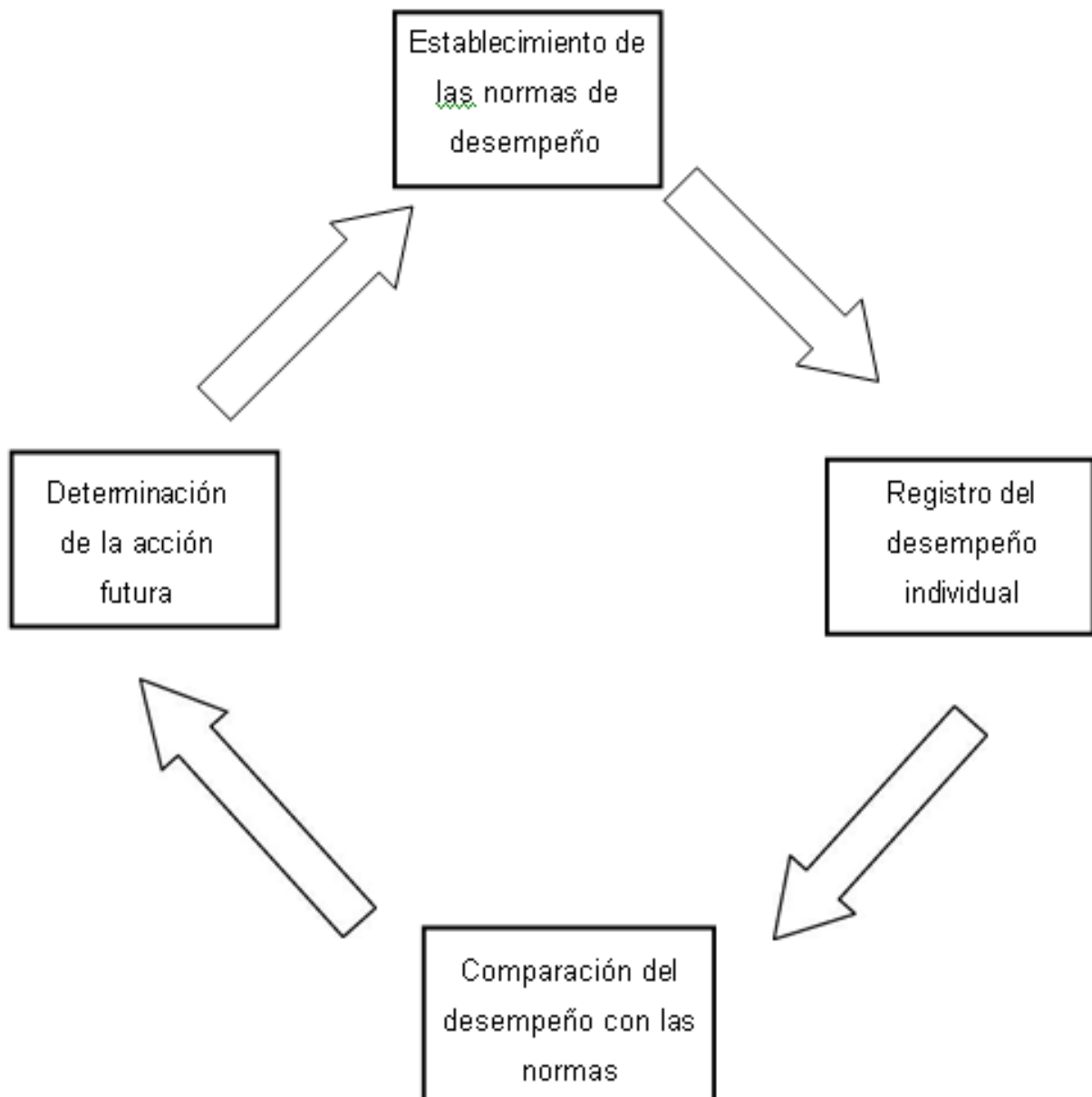
El propósito de la evaluación del desempeño es darle al empleado la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que está logrando, mientras que al mismo tiempo se suministra a la gerencia la información necesaria para tomar

decisiones en el futuro. Algunos de los propósitos específicos para los que se utiliza la evaluación del desempeño deben incluir los siguientes requerimientos:

- Decisiones de promoción, cese y transferencia.
- Retroalimentación para el empleado respecto a cómo conceptúa la organización su desempeño.
- Evaluaciones de contribuciones relativas hechas por individuos y departamentos completos para alcanzar las metas de organización de más alto nivel.
- Decisiones de recompensa, incluyendo aumentos por méritos, promociones y otras recompensas.
- Criterios para evaluar la efectividad de las decisiones de selección y colocación, incluyendo la pertinencia de la información usada para dichas decisiones
- Diagnosticar y describir las necesidades de desarrollo de los empleados en lo individual y divisiones completas de la organización.
- Criterios para evaluar el éxito logrado por las decisiones para adiestramiento y desarrollo.

Figura N° 01

Ciclo del Evaluación del Desempeño



CONCLUSIONES

1. Conclusiones

El desarrollo de la investigación ha permitido cumplir con los objetivos planteados, al mismo tiempo nos permite comprobar las hipótesis de trabajo, por ello se esbozan las siguientes conclusiones:

PRIMERA.- Los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la Función de los recursos Humanos y del proceso de Gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las Instituciones Educativa deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

SEGUNDA.- El nuevo enfoque radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de RRHH y del proceso de Gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones: Económica, social y tecnológica.

TERCERA.- La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las Instituciones Educativas en un entorno de alta competitividad.

CUARTA.- El enfoque tradicional de evaluación de los RRHH como una función aislada con estándares especiales está siendo reemplazada por un nuevo enfoque sustentado en la Gestión de las personas como creadores de ventajas competitivas para las Instituciones Educativas.

QUINTA.- La función de RRHH están viviendo la angustia de una transformación radical. Dicho en pocas palabras, se está volviendo

esencial para el logro de ventajas competitivas tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo con que cuentan las Instituciones Educativas.

En esta nueva concepción, la función de RRHH tiene la oportunidad de participar como agente de cambio en la formulación de estrategias que permitan el mejor funcionamiento de la empresa competitiva en el desarrollo de la misma.

La gestión de Personas (GP). En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares.

SEXTA.- Finalmente cuando un modelo de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

2. SUGERENCIAS

- PRIMERA.-** Que la Evaluación del Desempeño de los recursos humanos debe ejecutarse en las Instituciones Educativas de acuerdo al tipo de actividad que realice el personal docente, lo que implica el uso de métodos adecuados y pertinentes.
- SEGUNDA.-** Es necesario que los docentes y el personal directivo sean capacitados adecuadamente en gestión evaluativa de recursos humanos a fin de revertir la mala gestión del personal directivo lo que dará origen a la baja calidad educativa entre los miembros de la comunidad educativa.
- TERCERA.-** Desarrollar talleres de motivación para generar el interés e identidad hacía la institución, de tal manera que todos participen activamente comunicando sus intereses e inquietudes en bien de la institución educativa y la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARIAS GALICIA, FERNANDO. "Administración de recursos humanos". Edit. Trillas. México 1998.
- L.L. BYARS. "Administración y recursos, conceptos y aplicaciones" Edit. Interamericana S.A. de C.V. México - D.F. 1995.
- GUVENC G. ALPANDER, "Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos". Edit. Norma. Bogotá 1982.
- LESLIEH. METTIES. "Recursos humanos en el diseño de sistemas administrativos" Edit. Limusa- México 1979.
- STANDLEY M. BABSON. "Rotación, depreciación y ausencia de recursos humanos y política de incentivos para personal" Edit. Limusa - México 1994.
- ORDOÑEZ ORDONEZ, MIGUEL. "La nueva gestión de los RRHH". Edit. Gestión 200 S.A. 1997.
- PERETTI, JEAN MARIE. "Todos somos directores de RRHH". Edith. Gestión 2000, 1997.
- ULRICH, DAVE. "Recursos humanos". Edit. Granica. 1997.
- WEISS, DIMTTRI. "La función de los RRHH (tomo iyii)". EDIT. CDN 1993
- PETRICK, JOSEPH A. "Calidad total en la dirección de RRHH" Edit. Gestión 2000 S.A. 1997.
- WERTHER, JR. WILLIAM B. "Administración de personal y RRHH". Edit Mc Graw Hill 1999.
- BELCHERJHONG. "Productividad total. Edit. Juan Grancia" 1998.
- BOXWELL ROBERT- JR. "Bencharking". Me Graw Hill. 1997.

- DRUCKER PETER F. "Gerencia para el futuro. Edit." - Norma 1997.
- DRUCKER PETER F. "Una nueva dimensión de la administración' norma. 1997.
- HOTOSHIKUME. "Herramientas Estadísticas básicas para el mejoramiento de la Calidad". Edith. Norma. 1997.
- LLAYEDWARDJ. "Justo a tiempo". Edit. Norma. 1998.
- JOHANSSON- MC HUGH-PENDLEBURY-WHEELER. "Reingeniería de procesos de negocios" 1998.
- THOMAS S. KUHN. 'La estructura de las revoluciones científicas fondo cultural económico". 1998.
- MORRIS DANIEL-JOEL BRANDON. "Reingeniería cómo aplicarla con éxito en los negocios". MC Graw Hill 1997.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. "Como crear un mercado". Oit.Peters Thomas J.-Roberth H. Waterman Jr., en busca de la excelencia. Edith. Norma. 1998.
- POLA-SANTIAGO PALOMO ÁNGEL. ISO 9000. "Una visión gerencial. Gestión y planificación integral S.A" 1997.
- RAYMOND ALAN. "Administración en la Tercera ola. CECSA". 1997.
- RES AL & TROUT JACK. "Las 22 leyes inmutables del Marketing". Edit. Graw-Hill. 1997.
- SAPAG CHAIN NASSIR. "Criterios de evaluación de proyectos". MC Graw Hill. 4a Edición 2000
- SENGE PETERM. "La quinta disciplina. Grancia". 1997.

- BECKER, GRACE Y CONTRADO, DANIEL (Nuevas formas de gestión de recursos humanos como resultado del programa de calidad en la empresa x) Porto Alegre: Anales Anpad, 1995"
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Gerenciando Pasos decisivos para la administración participativa Makron, Books, 1992.

ANEXOS

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO DE CHIMBOTE
ESCUELA DE POST GRADO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**

Anexo N° 01

Encuesta aplicada a los docentes en la Universidad Nacional de Cañete Lima

INSTRUCCIONES: Estimado profesor en las alternativas propuestas marcar con un aspa (x) la alternativa que usted considere adecuada.

1.-¿Evalúa el currículo del concursante?

- a) Siempre ()
- b) A veces ()
- c) Nunca ()

2.-¿Suele publicar a los aptos?

- a) Siempre ()
- b) A veces ()
- c) Nunca ()

3.-¿Realiza evaluación escrita?

- a)Siempre ()
- b)A veces ()
- c)Nunca ()

4.-¿Realiza evaluación práctica o demostrativa?

- a)Siempre ()
- b)A veces ()
- c)Nunca ()

5.-¿Realiza entrevista personal?

- a)Siempre ()
- b)A veces ()
- c)Nunca ()

6.-¿Suele publicar a los ganadores?

- a)Siempre ()
- b)A veces ()
- c)Nunca ()

7.-¿Con frecuencia capacita al personal?

- a)Siempre ()
- b)A veces ()
- c)Nunca ()

8.-¿Las capacitaciones son planificadas?

- a)Siempre ()
- b)A veces ()
- c)Nunca ()

9.-¿Las capacitaciones se desarrollan de acuerdo a la planificación?

- b) Siempre ()
- b) A veces ()
- c) Nunca ()

10.-¿Con qué frecuencia evalúa los resultados de la capacitación?

- a)Siempre ()
- b)A veces ()
- c)Nunca ()

11.-¿Cómo evalúa la capacitación que desarrolla su Institución?

- a) Bueno
- b) Malo
- c) Regular
- ¿Porqué?.....

12.-¿Con qué frecuencia evalúa la formación profesional?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

13.-¿Evalúa la experiencia profesional?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca
- d) No opina

14.-¿Evalúa el desempeño profesional?

- a) Si
- b) No

15.-¿Evalúa la participación docente?

- a) Si
- b) No
- c) No opina

16.-¿Evalúa la identidad institucional de los docentes?

- a) Si
- b) No
- c) No opina

17.-¿Evalúa la asistencia y responsabilidad?

- a) Si
- b) No
- c) No opina

18.-¿Evalúa el servicio médico?

- a) Si
- b) No
- c) No opina

19.-¿Establece la escala de salarios?

- a) Si
- b) No

20.-¿Evalúa las relaciones humanas?

- a) Si
- b) No

21.-¿Evalúa la investigación realizada por los docentes?

- a) Si
- b) No
- c) No opina

1. INFORMACIÓN DEL AUTOR				
Jimenez Infantas viryin yisbeth		09881561	Viryin789@gmail.com	
Apellidos y Nombres		DN	Correo electrónico	
2. Tipo de Documento de Investigación				
<input checked="" type="checkbox"/>	Tesis	<input type="checkbox"/>	Trabajo de Licenciatura Profesional	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	Trabajo Académico	<input type="checkbox"/>
			Trabajo de Investigación	
3. Grado Académico o Título Profesional *				
<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Título Profesional	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	Título Segunda Especialidad	<input checked="" type="checkbox"/>
			Maestría	<input type="checkbox"/>
			Doctorado	
4. Título del Documento de Investigación				
Gestión de personal docente y su evaluación para mejorar la administración educativa de la universidad nacional cañete, Lima -2019				
5. Programa Académico				
Maestría en Educación con Mención en Docencia Universitaria e Investigación Pedagógica				
6. Tipo de Acceso al Documento				
<input checked="" type="checkbox"/>	Abierto a Público * (publicación en línea de acceso abierto)		<input type="checkbox"/>	
	Acceso restringido * (publicación en línea de acceso restringido) (*)			
(*) En caso de restringido suministrar motivo				

A. Originalidad del Archivo Digital

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado Evaluador y forma parte del proceso que conduce a obtener el grado académico o título profesional.

B. Otorgamiento de una licencia CREATIVE COMMONS *

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento. *

Lugar	Día	Mes	Año
Chimbote	20	08	2023



Importante

- Explicación de la Ley de Acceso Abierto (Ley N° 30216) y la Ley de Acceso Abierto a la Información Pública (Ley N° 30216).
- Explicación de la Ley de Acceso Abierto a la Información Pública (Ley N° 30216) y la Ley de Acceso Abierto a la Información Pública (Ley N° 30216).
- Explicación de la Ley de Acceso Abierto a la Información Pública (Ley N° 30216) y la Ley de Acceso Abierto a la Información Pública (Ley N° 30216).
- Explicación de la Ley de Acceso Abierto a la Información Pública (Ley N° 30216) y la Ley de Acceso Abierto a la Información Pública (Ley N° 30216).
- Explicación de la Ley de Acceso Abierto a la Información Pública (Ley N° 30216) y la Ley de Acceso Abierto a la Información Pública (Ley N° 30216).
- Explicación de la Ley de Acceso Abierto a la Información Pública (Ley N° 30216) y la Ley de Acceso Abierto a la Información Pública (Ley N° 30216).

Nota: En caso de dudar en los datos, se procederá de acuerdo a ley 20114, arts. 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100.

Gestión de Personal Docente y su Evaluación para Mejorar la Administración Educativa de la Universidad Nacional Cañete, Lima – 2019

por Viryín Jiménez Infantas

Fecha de entrega: 25-ago-2020 06:19p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1374094071

Nombre del archivo: TESIS_JIMENEZ_INFANTAS.doc (482K)

Total de palabras: 15430

Total de caracteres: 84506



Gestión de Personal Docente y su Evaluación para Mejorar la Administración Educativa de la Universidad Nacional Cañete, Lima – 2019

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	2%
2	tesisproyectos.com Fuente de Internet	2%
3	www.yumpu.com Fuente de Internet	1%
4	unesrevalua.blogspot.com Fuente de Internet	1%
5	asesorestesisparatodos.blogspot.com Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Catolica De Cuenca Trabajo del estudiante	1%
7	www.agubernamental.org Fuente de Internet	1%
8	repositorio.unh.edu.pe	



Fuente de Internet

<1%

9

www.unmsm.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

10

giarlyr.blogspot.com

Fuente de Internet

<1%

11

repositorio.ute.edu.ec

Fuente de Internet

<1%

12

repositorio.unasam.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

13

myslide.es

Fuente de Internet

<1%

14

ascort.net

Fuente de Internet

<1%

15

publicaciones.usanpedro.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

16

eumed.net

Fuente de Internet

<1%

17

www.gramscimania.info.ve

Fuente de Internet

<1%

18

bibliotecadigital.academia.cl

Fuente de Internet

<1%

19

www.mintra.gob.pe

Fuente de Internet

<1%



20	biblio3.url.edu.gt Fuente de Internet	<1%
21	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	<1%
22	worldwidescience.org Fuente de Internet	<1%
23	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	<1%
24	answers.yahoo.com Fuente de Internet	<1%
25	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	<1%
26	Submitted to Universidad Pedagogica y Tecnologica de Colombia Trabajo del estudiante	<1%
27	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1%
28	degestionempresarial.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
29	Submitted to Universidad Peruana de Las Americas Trabajo del estudiante	<1%



30	mriuc.bc.uc.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
31	Submitted to Corporación Universitaria del Caribe Trabajo del estudiante	<1 %
32	www.umag.cl Fuente de Internet	<1 %
33	Submitted to Universidad Católica de Avila Trabajo del estudiante	<1 %
34	Ludwing Roald Flores-Quispe. "Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno", Revista Escuela de Administración de Negocios, 2020 Publicación	<1 %
35	catedradh.unesco.unam.mx Fuente de Internet	<1 %
36	asesorlegaljuridico1977.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
37	www.sidalac.org.mx Fuente de Internet	<1 %
38	www.repositorioacademico.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
39	ateneo.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %



40	vdocuments.mx Fuente de Internet	<1 %
41	Submitted to Institucion Universitaria Politecnico Grancolombiano Trabajo del estudiante	<1 %
42	infolimaperu.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
43	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
44	Submitted to Instituto Superior de Educación Administración y Desarrollo S.L. Trabajo del estudiante	<1 %
45	Submitted to Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) - Sede Ecuador Trabajo del estudiante	<1 %
46	studylib.es Fuente de Internet	<1 %
47	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
48	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	<1 %
49	www.observatorio-iberoamericano.org Fuente de Internet	<1 %



50	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1%
51	aplicaciones.ceipa.edu.co Fuente de Internet	<1%
52	www.blogger.com Fuente de Internet	<1%
53	www.junta-andalucia.es Fuente de Internet	<1%
54	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
55	www.guiafc.com Fuente de Internet	<1%
56	www.maec.es Fuente de Internet	<1%
57	m.monografias.com Fuente de Internet	<1%
58	www.europarl.es Fuente de Internet	<1%
59	www.estema.es Fuente de Internet	<1%
60	www.dgccrf.minefi.gouv.fr Fuente de Internet	<1%
61	dtconsultoria.com Fuente de Internet	<1%



62

www.conindustria.org

Fuente de Internet

<1%

63

inlac.org

Fuente de Internet

<1%



Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

< 10 words

Excluir bibliografía

Activo