

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



**Motivación del docente como talento humano en las instituciones
educativas.**

Trabajo Académico

Para optar el Título de Segunda especialidad profesional en Investigación y
Gestión Educativa

Autor:

Nelly Haydee Juscamaita Sánchez

Chincha – Perú

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Motivación del docente como talento humano en las instituciones educativas.

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Oscar La Rosa Feijoo (presidente)

.....

Dr. Andy Figueroa Cárdenas (miembro)

.....

Mg. Ana María Javier Alva (miembro)

.....

Chincha – Perú

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Motivación del docente como talento humano en las instituciones educativas.

Los suscritos declaramos que el trabajo académico es original en su contenido y forma.

Nelly Haydee Juscamaita Sánchez. (Autora)

Segundo Oswaldo Alburquerque Silva (Asesor)

Chincha – Perú

2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

Chincha, a veintisiete días del mes de febrero del año dos mil veinte, se reunieron en el colegio José Pardo y Barreda, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, al Dr. Oscar Calisto La Rosa Feijoo, coordinador del programa: representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: "*Motivación del docente como talento humano en las instituciones educativas.*", para optar el Título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa. (a) **JUSCAMAITA SÁNCHEZ, NELLY HAYDEE.**

A las once horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de **18.**

Por tanto, **JUSCAMAITA SÁNCHEZ, NELLY HAYDEE.**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las doce horas el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.


Dr. Oscar Calisto La Rosa Feijoo
Presidente del Jurado


Dr. Andy Kio Figueroa Cárdena
Secretario del Jurado


Mg. Ana María Javier Alva
Vocal del Jurado

Motivación del docente como talento humano en las instituciones educativas.

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.usil.edu.pe

Fuente de Internet

5%

2

elmundodelaeducacion.mx

Fuente de Internet

3%

3

issuu.com

Fuente de Internet

2%

4

repositorio.untumbes.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

6

"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 26 (2010)", Brill, 2014

Publicación

<1%

7

www.clubensayos.com

Fuente de Internet

<1%

8

repositorio.uta.edu.ec

Fuente de Internet

<1%



9 www.coursehero.com
Fuente de Internet

<1 %

10 www.psyciencia.com
Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words



Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva
Asesor.

DEDICATORIA

A mis hijos por ser fuente de mi inspiración permanente a lo largo de mi vida personal y profesional.

ÍNDICE

DEDICATORIA.	7
ÍNDICE.	8
RESUMEN.	9
ABSTRACT.	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I	13
DEFINICIONES CONCEPTUALES	13
1.1. Definición Institución educativa	13
1.2. Agentes educativos en las instituciones educativas.	15
1.3. El profesor como agente fundamental de la educación.	16
CAPITULO II.	18
TALENTO HUMANO	18
2.1. Definición	18
2.2. Características de la Gestión del Talento Humano.	18
2.3. Proceso de gestión del talento humano	19
2.4. El profesor como talento humano	20
CAPITULO III.	24
MOTIVACIÓN	24
3.1. Definición:	24
3.2. Teoría de la motivación	25
3.3. Tipos de motivación:	28
3.4. Motivación para el desarrollo el profesor como talento humano	28
3.5. Formas de motivación del talento humano	32
CONCLUSIONES	34
RECOMENDACIONES	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

RESUMEN

Referente al presente trabajo existen muchos estudios en estos últimos años, debido a que el tema de motivación del talento humano, viene retomando importancia abismal, pese a que se evidencia un vertiginoso avance de la ciencia y la tecnología. A nivel de las instituciones educativas, las interacciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa se vienen deteriorando debido a la falta de interés en el personal directivo de fortalecer sus competencias profesionales, sobretodo, falta de influenciar una emoción positiva y favorable para el buen desempeño profesional de los docentes. El estado emocional es decisivo para el éxito escolar, razón por la cual en la presente monografía abarcaré en describir analíticamente qué es y por quiénes está constituido una institución educativa, qué roles le compete a cada uno de ellos. Asimismo, abarcaré conceptualizar lo que es el talento humano, sus componentes y como debería ser una motivación pertinente para cada uno de ellos aprovechando sus potencialidades, los cuales requieren ser motivados adecuadamente para un desarrollo profesional óptimo en bien de la mejora de la calidad educativa.

Palabras claves: Institución educativa, motivación, desarrollo del docente como talento humano

ABSTRACT

Regarding the present work, there are many studies in recent years, due to the fact that the subject of motivation of human talent has been resuming abysmal importance, despite the fact that a dizzying advance of science and technology is evident. At the level of educational institutions, human interactions between members of the educational community have been deteriorating due to the lack of interest in management personnel to strengthen their professional skills, above all, lack of influencing a positive and favorable emotion for good performance. teacher professional. The emotional state is decisive for school success, which is why in this monograph I will cover analytically describing what an educational institution is and by whom it is constituted, what roles each one of them has. Likewise, I will cover conceptualizing what human talent is, its components and how a relevant motivation should be for each one of them, taking advantage of their potentialities, which need to be adequately motivated for optimal professional development for the sake of improving educational quality.

Keywords: Educational institution, motivation, teacher development as human talent

INTRODUCCIÓN

El rol preponderante asignada a una institución educativa, a la fecha, tan solo se ha enclaustrado en el mero encargo de ser un ente transmisor de información, o siendo un poco más exigentes, la de intentar formar a los estudiantes a fin de que aprueben satisfactoriamente su etapa escolar.

Las diversas tendencias de fijar el mejoramiento de la educación, solo se han centrado en la apertura de espacios de capacitación para los docentes a fin de implementar algunas supuestas innovaciones en materia curricular, pedagógicas y metodológicas. Han soslayado el factor preponderante como es el Maestro como persona, antes que profesional.

Está demostrado que los agentes educativos que interactúan en un estamento educativo, son seres humanos, cada quien, con peculiaridades y aspiraciones diversas, en especial los Maestros. Son los profesionales de la educación, como parte de la comunidad educativa, los protagonistas para el hecho educativo, pese a que los nuevos enfoques le asignan solo roles de mediador o facilitador educativo. Son ellos quienes planifican, ejecutan y evalúan todo el proceso educativo en interacción con los estudiantes.

Los Directivos, fieles cumplidores de la normatividad educativa, orientan su trabajo administrativo a exigir resultados en los maestros, resultados que solo se centran en logros de aprendizajes, basados en pruebas estandarizadas, para lo cual solo han centrado los espacios de capacitación orientados a esos fines.

Se ha dejado a lado el factor motivacional de los maestros, considerados como talento humano importante para el hecho educativo. Motivación que debe de estar centrado en robustecer sus cualidades como persona, como parte de un todo, como agente de cambio y protagónico de la educación. Motivación orientada a fortalecer sus habilidades blandas, sus inteligencias interpersonales e intrapersonal, los cuales son vitales para la existencia de

un buen clima institucional, sobre todo, existiendo esta base, es innegable que los resultados pedagógicos serán óptimos, eficaces y eficientes.

Por ello, es que el tema motivacional del talento humano de los maestros, deben estar presentes en todo espacio y tiempo para los Maestros, puesto que, trabajando bajo este enfoque de desarrollo humano, a través de una motivación adecuada y oportuna, se logrará el ideal educativo. Si el maestro no es feliz con su trabajo, será vano exigirle resultados favorables, y es ahí donde pretendo aportar con el presente trabajo a fin de lograr comunidades educativas más humanas acogedoras y filantrópicas, lo cual será posible con maestros motivados y estimulados permanentemente.

Objetivo General:

Identificar procesos de motivación para el desarrollo docente como talento humano en las instituciones educativas.

Objetivos Específicos:

- Identificar el rol protagónico del personal docente como talento humano en las instituciones educativas.
- Identificar el proceso de motivación como una opción favorable para el desarrollo docente como talento humano en las instituciones educativas.
- Sugerir estrategias de motivación para el desarrollo docente como talento humano en las instituciones educativas.

El trabajo consta de tres capítulos, en cada uno de ellos se describe el contenido planteado en los objetivos, de igual manera al final se dan a conocer las conclusiones, recomendaciones y referencias citadas.

CAPÍTULO I

DEFINICIONES CONCEPTUALES

1.1. Definición de instituciones educativas.

Señorino Orlanda, es autor de la publicación en la red virtual de "*Institución educativa: las definiciones de la indefinición*", donde caracteriza una escuela como una institución de enseñanza semejante a un condominio de aquellos que atiborran las ciudades; aquellos que tienen un nombre, pabellones, vigilante, incluso llevan el nombre de una persona reconocida, ya sea un héroe, ciudad o provincia, entre otros rasgos similares. Asimismo, resalta una definición verbal o nominal, tomando como referencia a la Real Academia, que define al término institución como "cada una de las organizaciones de un Estado o Nación". Resalta que al agregar el término "educativo", se extiende su definición como un estamento de la educación formal.

Según la publicación del Boletín virtual de la Escuela de Organización Industrial, define una Institución Educativa, haciendo énfasis al factor humano quienes participan en el proceso educativo, como son los maestros, estudiantes y administradores del proceso. Resalta que son ellos, los maestros, quienes transfieren valores de acuerdo a su realidad sociocultural (Alonso A., Ed. 2004), los cuales dependerán de sus saberes previos que posean. (Tejeda Fernández, 2000)

Según el portal virtual Gestiópolis, "La escuela es una institución encargada de impartir enseñanza, la cual se encuentra dividida en dos tipos; las públicas que son de (acceso gratuito) y privadas (cuya administración responde a empresas, que cobra cuotas a los estudiantes, por los servicios educativos que se les brindan) en ambas se deben de exigir una calidad educativa, en este pleno siglo XXI, las sociedades son cada vez más tecnificadas, con nuevas modernizaciones, para mejorar la calidad de vida y un mejoramiento social".

Es importante también anotar que la escuela, sea del nivel que fuera, tiene como función lograr aprendizajes útiles a la comunidad y al país. Lo mencionado a partir del ejercicio de competencias vinculantes como la del “saber hacer, la del “saber convivir” y, por supuesto la del “saber ser”; pilar principal que conlleva apropiarse y ejercer acciones vinculados a la ética. Consecuentemente, estas competencias posibilitarán desempeñarse adecuadamente al estudiante frente a los desafíos de la vida cotidiana; asumir decisiones acertadas que resolverán problemas de cualquier índole. Entendida de esta manera, la escuela constituye aquel espacio de sociabilización que prepara reflexivamente al estudiante a asumirse como ciudadano y de este modo, desarrollarse integralmente en pro de una sociedad inclusiva e intercultural.

Empero, lo mencionado no será posible sin la participación activa de un liderazgo directivo que auspicie iniciativas de enseñanza oportunas como pertinentes, resultado de un diagnóstico pedagógico y lingüístico efectivo. Un liderazgo propositivo basado en la promoción y reconocimiento de iniciativas pedagógicas impulsadas por las y los maestros; un directivo que oriente el derrotero de una escuela donde los espacios de participación sean deliberados como frecuentes. Esto será posible en tanto también haya disposición al cambio en el equipo directivo como docente. Esta voluntad por la transformación a su vez será lograda en tanto los docentes se apropien de enfoques pedagógicos que busquen la transformación de la enseñanza como del aprendizaje conforme a lo que establece el artículo 123 de la Ley General de Educación. También es importante agregar que el trabajo en equipo constituye una acción vital si se trata de emprender metas pedagógicas a mediano y largo plazo; en este sentido, los individualismos, los esfuerzos personales del profesorado, por más bienintencionados que fueran, no conllevarán a conseguir los resultados institucionales esperados.

Concluye manifestando que las escuelas deben de “estar dirigidas por actores capacitados y entregados por sus trabajos donde gestionen y crean proyectos nuevos y buenos, innovadores y sobre todo sostenibles en el espacio y tiempo para su institución. Todo lo que se proponga que se lleve a cabo para lograr una calidad educativa, asimismo integrar a todo su personal que colabora junto con él para obtener

buenos resultados ya que la unión hace la fuerza y trabajando todos con una misma finalidad se llega a el éxito”.

1.2. Agentes educativos en las instituciones educativas.

Aladino Araneda Valdés, Académico Facultad de Educación de la Universidad Católica de la Santísima Concepción, hace referencia que la educación “no solo es que acontece sólo en las escuelas, en una sala de clases y de responsabilidad del profesor”. Continúa afirmando que la educación corresponde a varios actores vinculados entre sí: “los padres son los primeros y naturales formadores de sus hijos, asumiendo la responsabilidad de educarles de manera indelegable. Los educadores profesionales son colaboradores del proceso, desde la escuela”.

Asimismo, señala que son agentes educativos las instituciones gubernamentales del Estado, las fuerzas policiales, la sociedad civil, en general. Considera también a los medios de comunicación, quienes también deben de colaborar con las instituciones educativas promoviendo, difundiendo valores a través de sus pantallas ya que constituyen un importante factor que promueve o no las diversas competencias de los niños y adolescentes.

Resalta además que la difusión de espacios llamados de espectáculo o diversión difunde contenidos-en promedio-inapropiados que no hacen sino perennizar valores ajenos al buen vivir, reñidos a la constitución de una sociedad donde cada individuo se sienta parte de ella y, al sentirlo, se permita participar, proponer, cuestionar todo aquello que esté en contra del bien común. Frente a ello, el carácter transgresor, educador de la escuela es importante; claro, transgresor en el sentido de rechazar críticamente acciones naturalizadas por la sociedad que son practicadas sin ningún tipo de cuestionamiento por parte de quienes tienen el deber de hacerlo.

1.3. El profesor como agente fundamental de la educación.

Ángela del Valle López, es autora del trabajo *El profesor, agente necesario de la construcción social*”, plantea a manera de resumen de su trabajo que “En la sociedad posmoderna la función de la escuela y del docente está fuertemente condicionada por las demandas sociales de cada contexto espacial. Los cambios son imparables, todo depende de la ciencia y de la tecnología. Urge entender que en un universo humano que cambia —porque cambian sus actores, sus roles, las dinámicas sociales, las maneras de ver el mundo— hay que asumir que la educación se presenta como el eje articulador, cuyo debate en la actual coyuntura histórica apunta directamente al maestro. Ante esto nos preguntamos: ¿cuál es el papel del educador hoy? Los nuevos planteamientos y exigencias reclaman una nueva cultura profesional coherente con la función de la institución escolar. La educación necesita una transformación en los modos de impartir conocimientos, en la manera de aprender; precisa un educador competente. Desde esta clave aportamos algunas ideas en torno al tipo de educador que reclaman los nuevos tiempos.

En el portal virtual “El mundo de la educación”, en su artículo “El docente como cambio”, resalta que “Si desde los agentes directores se ve apoyo hacia los aprendizajes memorísticos y hacia el desarrollo exclusivamente curricular, el profesor deberá volver a pensar qué tienen que aprender los niños, qué capacidades son importantes que desarrollen y por qué, de manera que todo eso lo lleve a un replanteamiento de su práctica hacia un mejor desarrollo en valores del educando, con el fin de reforzar su capacidad emocional y no sólo intelectual, considerando las actitudes como factores de avance, por encima de las variables aptitudinales.

Es evidente que el profesor es, o al menos debe intentar ser, el verdadero agente de cambio. Con base en su trabajo, en su investigación, en su acción y en su innovación, debe hacer posible un cambio educativo que lleve a demostrar que la escuela cumple la misión que se espera de ella: ayudar al desarrollo de la persona.

Resalta que realizar el rol de profesor en la tarea de la innovación, no es una tarea fácil y que se trata de un largo camino, con tramos algo pedregoso, y en otros quizá bastante nublado, pero que es un camino en la que se debe de andar, desde el aula, desde la organización de los centros, la dinámica de la comunidad educativa y la propia cultura docente. Todo lo anterior debe llevar, primero, a cuestionar y después a cambiar, si se cree necesario y conveniente, las concepciones y las actitudes, alterando métodos e intervenciones y mejorando o transformando, según los casos, los procesos de enseñanza y aprendizaje.

CAPITULO II.

TALENTO HUMANO

2.1. Definición

Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato,2002,p.5).

Chiavenato (2009), “El concepto de gestión del talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. Por otro lado, se define como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluyendo, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p.52)

En consecuencia, la promoción del talento humano resulta siendo: “Administrar con las personas y ya no administrar a las personas. Esto implica que la GTH debe ser un área que incentive la participación de las personas en las decisiones y que transforme a los gerentes de jefes autócratas en líderes que orientan e incentivan. Utilizar la inteligencia y el talento de las personas para obtener sinergia de esfuerzos y ampliación de conocimientos” (Chiavenato, 2009, p. 12).

Alvarado y Barba (2016), afirman “El talento humano actualmente se caracteriza no por la cantidad de conocimiento que dispone el individuo, sino por la capacidad de aprender y desaprender lo conocido, a eso también se le agrega el compromiso y la acción” (p.39).

Añadiendo, Chiavenato (2009), precisa que el avance del área llamada Recursos Humanos inició con el arribo de la revolución industrial. Por entonces se llamaba Relaciones Industriales; empero, cuando terminó la segunda guerra mundial, acontecimiento con devastadoras consecuencias en todo aspecto, empezó a llamarse Administración de Recursos Humanos. Luego, ya en nuestros días; es decir en la llamada “Era del Conocimiento”, este quehacer es conocida como Gestión del Talento Humano, término que, dicho sea de paso, enaltece el carácter social de esta área.

Efectivamente, el término “Gestión del Talento Humano”, es de reciente data ya que-como ya se mencionó-, de llamarse Relaciones Industriales pasó a nombrarse de Recursos Humanos y de allí, ya en la era de conocimiento, acorde a las demandas y valoración de su importancia en el contexto mundial, pasó a denominarse así. Ahora bien, de cara a emprender la presente investigación hemos considerado oportuno usar el libro “Gestión del Talento Humano”, cuya autoría corresponde al reconocido investigador Idalberto Chiavenato, amplio conocedor y divulgador de esta terminología en el ámbito académico y con una importante producción intelectual referida precisamente al Talento Humano.

2.2. Características de la Gestión del Talento Humano.

“Una de las características principales de los recursos humanos, es que causa la demanda a futuro lo cual experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de las políticas de empleo” (Werther y Davis, 1998, p.48).

Según Aliaga (1996) “Otras de las características de los recursos humanos, se basa en tres convicciones diferentes: El éxito de la empresa depende de las personas. – Las personas no tienen límites. –Reforzar los aspectos positivos, dejando a un lado los aspectos negativos” (p.5). De acuerdo al investigador mencionado, la Gestión del Talento Humano, posee seis procesos divididos de la siguiente manera: a) Ingreso o admisión del trabajador, b) la aplicación del trabajador, c) la compensación del personal, d) Promoción o desarrollo del personal, e) Preservación o mantenimiento del

trabajador y, finalmente, f) evaluación laboral. Ahora bien, estos procesos consideran como factor influyente, las dinámicas externas, así como las que existen en el interior de la organización. (Chiavenato, 2009, p.5). Por otro lado, Perea (2006), sostiene que el componente psicológico también constituye un factor determinante para conseguir una sinergia en la totalidad de áreas de labor. Promover su implementación alentará y mejorará la condición de los usuarios internos y externos y, a partir de ello, impulsará el crecimiento de la organización como tal (p.112). Concluyendo, Alles (2008), cree que la buena administración de los recursos humanos es de suma importancia para el aspecto gerencial de la totalidad de áreas y, correspondientemente, para el posicionamiento institucional de una empresa sea del rubro que fuera.

El conocimiento de los recursos humanos con los que se dispone es muy importante por parte de una institución ya que, sabiéndolo, evitará, por un lado, tomar los servicios de una persona equivocada, realizar demasiada o inopinada rotación de los trabajadores generando consecuentemente con ello su insatisfacción y otorgándole posibilidad para no estar comprometido con las metas institucionales; por otro lado, también permitirá evitar que los trabajadores creen que su salario no es justo o elegir a personal que no esté preparado para la labor, entre otras posibilidades. (p.20) Así, teniendo en cuenta lo anotado, se entiende que el capital humano es fundamental en la consecución de las metas institucionales previstas ya que dependerá de la formación, promoción y reconocimiento de un trabajador el cumplimiento de la planificación y objetivos institucionales previstos.

2.3. Proceso de gestión del talento humano

Respecto a la estratégica planificación de los Recursos Humanos (R.H); ya no es solamente entendida como aquellos procesos que permitan organizar a las personas, sino como la identificación de las competencias con las que cuenta la organización de acuerdo a los objetivos que se pretende conseguir. Supone también la generación de espacios para el fortalecimiento de una cultura corporativa; esto es, de trabajo en equipo. Añadiendo a lo mencionado, también se entiende como la puesta en marcha de acciones que permitan el reconocimiento e incentivos a los trabajadores que lograron las metas previstas; esto entendida como la promoción de una cultura meritocrática en la institución. (Chiavenato, 2009, p.82). Reclutamiento: Chiavenato

(2009), “En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación, es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección” (p.116).

La Selección de Personal: Constituye un proceso a través del cual se evalúan las capacidades de una persona de modo tal que se ajuste al requerimiento de una organización o que dispongan de los rasgos que necesite. De acuerdo a un vetusto y popular concepto se entiende como la elección de la persona indicada para una posición o labor correcta; además acto realizado en la circunstancia oportuna. Entendido de esa manera solo estaríamos la selección de personal meramente como un intercambio de personas sin posibilidades de aumentar el capital humano en ese rol. Es decir, preservando implícitamente el statu quo. Para bien de las organizaciones, actualmente, esa definición resulta siendo algo desfasada; ha sido superada por aquel proceso eficiente que permite enriquecer, potenciar el capital humano de las organizaciones o lo que viene a ser lo mismo, de las instituciones educativas. En este sentido, para que la selección de personal sea un proceso efectivo es importante tener en cuenta las competencias individuales indispensables del personal de modo tal que sirvan para los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2009, p.137).

Desarrollo del personal: Según Chiavenato (2009), el ser humano dispone de una increíble capacidad para aprender como también para reinventarse mediante la educación que viene a ser la acción impulsadora de esta natural posibilidad. En esta línea, se pone en relevancia también que las personas tienen la necesidad de expresar, visibilizar sus talentos y vocaciones de cualquier tipo y, claro, esto dependerá de lo que viene a ser el aprendizaje continuo tan ligado a la gestión del propio aprendizaje como la voluntad por modificar el comportamiento previo ejercicio constante del razonamiento (p.366).

Recompensas al personal: Está relacionado al reconocimiento que se le da al personal o trabajador que realiza alguna actividad manual o académica. Se dividen en financiera y no financieras. Respecto a la recompensa financiera que se da de manera directa, se hallan los salarios, las comisiones o bonos, según sea el caso. aunque, el salario es el reconocimiento más usual. Es la retribución-usualmente en dinero-que el empleador estatal o privado paga al empleado como consecuencia del trabajo recibido de acuerdo al cargo que ocupa en un tiempo específico. Puede ser directo e indirecto. En el caso del directo, se trata del monto recibido por la prestación efectiva realizada; ahora bien, también existe una retribución no financiera o indirecta en el que se pueden considerar oportunidades para el desarrollo, las promociones, reconocimientos administrativos, etc. (Chiavenato, 2009, p.284).

Evaluación del desempeño: Constituye la valoración recurrente, sistemática y oportuna del trabajo de una persona de acuerdo a las funciones o deberes que realiza en una organización, en correspondencia con sus metas y objetivos a alcanzar. Sirve para juzgar y calcular el valor, además, principalmente para identificar el aporte que el personal hace a la institución u organización de modo tal que teniendo en cuenta esta información se tomen las decisiones de manera acertada y oportuna para bien de ella. (p.245)

2.4. El profesor como talento humano

Martha Zaldívar Puig (CV) Universidad de La Habana, ha publicado el trabajo “PERFIL IDEAL DEL PROFESOR PARA UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”, en la que resumen que “La transformación de la educación universitaria en función del fortalecimiento del poder popular y la construcción de una nueva sociedad, requiere de la formación de profesionales acorde con esta nueva realidad; por tanto el perfil del profesor también requiere de adecuaciones para dar respuesta a estas exigencias. Este perfil constituye un elemento de entrada en el proceso de enseñanza aprendizaje, por lo cual en el presente estudio se realizaron una serie de reflexiones acerca de los elementos que debe contener el perfil ideal del profesor, para ser incorporado en el modelo de gestión del talento

humano profesoral que se está diseñando en el marco de la transformación del IUTEB a Universidad, sustentado en la Misión Alma Mater. Se realizaron sesiones de expertos con la finalidad de determinar los elementos referentes a la orientación profesional, habilidades profesionales y cualidades personales para el diseño del perfil ideal, luego se sometió a la valoración de estudiantes, profesores y autoridades para diagnosticar la situación actual del talento humano profesoral del IUTEB, se determinó la brecha existente entre el ideal y el real para que sirva de referencia en la construcción del modelo de gestión ya que este cuerpo docente es el encargado de formar al talento humano que requiere la nación, para transformar estructuras para el logro de la justicia social, la democracia real, la solidaridad, la concientización, la formación ciudadana, y la construcción de una nueva sociedad. En este sentido, el perfil ideal propuesto resulta de vital importancia tanto para el IUTEB como para el resto de las Instituciones Universitarias que están inmersas en este proceso de transformación

CAPITULO III.

MOTIVACIÓN

3.1. Definición:

Solana (1993), define La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía” (p.208). Stoner, Freeman, Gilbert (1996) afirman “la motivación es una característica psicológica humana que contribuye al grado de compromiso con la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en sentido particular y comprometido” (p.482). Cabe añadir también otra definición cuyo origen latino permite comprender mejor su significado: “motivación proviene del latín moveré, que significa mover. En el contexto de esta obra, la motivación consiste en los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos” (Kincki & Kreitner, 2003, p.142). Se define como motivación, “Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Robbins, 2009, p.175). Según Marshall (2010); define “que el estudio de la motivación refiere aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento. Energía implica que la conducta tiene fortaleza, que es relativamente fuerte, intensa y persistente. Dirección implica que la conducta tiene un propósito, que se dirige o guía hacia el logro de algún objetivo o resultado específico (p.25).

Respecto a lo que viene a ser motivación empresarial, Martínez (2001) sostiene que al ser la productividad un factor fundamental en los propósitos de una empresa, llámese también, una escuela, cabe interrogarnos ¿A qué se debe que algunas personas se desempeñan mejor que otras? ¿En qué estriba esa diferencia? Claro, las respuestas estarán orientadas al rol que la motivación tiene sobre el nivel de desempeño, para nuestra experiencia, docente. Respecto al término de motivación

podemos decir que no hay consenso respecto al tipo de conducta que podría considerarse como motivada. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que en lo que si hay un relativo acuerdo de los investigadores es que la motivación como conducta está orientada a conseguir un objetivo o meta.

Las necesidades y las metas constituyen la base para diseñar el proceso básico de la motivación (p.21). Así pues, la motivación, es un sentimiento vital, el cual nos aporta una gran cantidad de energía. Esta energía es causada por el alto grado de compromiso para llegar a conseguir nuestras metas. Asimismo, la motivación está estrechamente vinculada con el pensamiento positivo, el entusiasmo y la visión del futuro. En consecuencia, la motivación conecta la mente y la voluntad para sentirnos involucrados y comprometidos con nuestras metas y poder conseguir el éxito.

3.2. Teoría de la motivación

Conforme a las fuentes consultadas, se distinguen tres teorías respecto a la motivación. La de la Jerarquía de necesidades, la teoría de X-Y, además de la teoría sostenida por McClelland.

Según la teoría sostenida por Abraham Maslow, llamada también Jerarquía de las necesidades, “cada uno dirige sus acciones con vistas a satisfacer sus necesidades, cuyas necesidades impulsan las acciones” (Fournies, 1991, p.38).

Respecto a la teoría esgrimida por Maslow, dicho sea de paso, una de las que goza de mayor popularidad y arraigo, las necesidades están jerarquizadas desde las más básicas que están ubicadas en la parte inferior de una imaginaria pirámide hasta las más importantes localizadas en su parte superior, en la cúspide. Ahora bien, según este planteamiento, las necesidades más básicas son las fisiológicas, luego las de seguridad; enseguida, las sociales. Las necesidades de estima y la de autorrealización son las que están ubicadas en la cúspide como señal de su importancia en tanto seres humanos que somos. También es importante señalar que estas demandas son conseguidas de manera gradual según se vaya satisfaciendo cada necesidad empezando por las elementales para así seguir escalando conforme los niveles mencionados.

Ahora bien, en cuanto a la teoría X e Y, sostenida por Douglas McGregor, “Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquellos tenían de la naturaleza humana se basaba en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas” (Schein, 1993, p.69).

En síntesis la teoría X e Y implementa el concepto de empresa. Según esta teoría los X son personas flojas, ociosas; los cuales necesitan de factores externos para ser motivados a realizar sus funciones dentro de la empresa, asimismo evitan a toda costa las responsabilidades. Por el contrario los Y poseen la motivación interna innata, así pues enfrentan las responsabilidades y aceptan las funciones y cargos dados de manera optimista.

En cuanto a la teoría de las necesidades de McClelland, “David McClelland”, destacado psicólogo, quien a fines de la década de los cuarenta, estudia el vínculo existente entre las necesidades y el comportamiento humano (Ivanevich, 1996, p.442).

La teoría en mención, se enfoca en las siguientes necesidades: Logro, poder y afiliación. La primera reside en el impulso de sobresalir y superarse, así como la ferviente lucha por alcanzar el éxito. Por su parte, la necesidad de Poder se logra evidenciar en personas cuyo deseo es influir en los demás, de manera que logren comportarse de una forma que usualmente no lo harían; además, gustan de reconocimientos, los cuales le otorgan renombre y autoridad. Finalmente, la Afiliación se centra en las relaciones interpersonales, encontrándose aquí a personas con mayor facilidad de trabajo en equipo y buenas habilidades sociales.

Por otro lado, David Nadler y Edward Lawler desarrollan la Teoría de las Expectativas, la cual brinda cuatro premisas referentes a la conducta en las organizaciones: a) La interacción entre el componente interno personal así como el ambiental, establecen la conducta, b) Los individuos ejercen decisiones de forma

consciente respecto a su conducta en la entidad laboral, c) Cada persona posee distintas necesidades, aspiraciones y objetivos; y d) Los individuos se inclinan más por conductas que les lleven a alcanzar el resultado esperado, de acuerdo a sus expectativas.

Aunado a ello, el modelo cuenta con tres componentes: a) Expectativas del desempeño – resultado: los sujetos esperan obtener consecuencias favorables en base a la emisión de sus conductas, b) Valencia: el fruto de esta conducta debe ser significativo para la persona de forma que cause motivación, y c) Expectativas del esfuerzo – desempeño: Hacer referente a la percepción que mientras mayor grado de dificultad sea logrado con éxito, hay mayor posibilidad que su trabajo sea más apreciado; esta expectativa influye en la decisión que tome respecto a su conducta.

Victor Vroom, también referente de esta teoría, concede importancia tanto a las necesidades, así como a las motivaciones individuales, adoptando una visión más cercana a la realidad en comparación de los enfoques, en cierto sentido “reduccionistas”, de Maslow y Herzberg, quienes enfocan la motivación desde un formato más simple. Cabe recalcar, que, si bien es cierto, el enfoque de Vroom en la práctica es más complicado; termina siendo de suma envergadura.

Desde el enfoque conductual, B.F. Skinner, desarrolla la Teoría del Reforzamiento, quien expone que las acciones pasadas de un sujeto, suscitan modificaciones posteriores en su conducta, produciéndose este suceso de forma cíclica. Asimismo, el autor añade que el “enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.

Para concluir, en la Teoría del establecimiento de las metas, expuesta por Edwin Locke, señala que los individuos se imparten objetivos tomando escrupulosamente decisiones para poder ejecutarlos y comprometiéndose a seguirlos con el propósito de alcanzar su meta; conviene subrayar que, para que todo el proceso

sea exitoso, la persona debe demostrar autoeficacia. Asimismo, autores como Early y Shalley mencionan las siguientes fases para el establecimiento de metas: primero se deberá fijar la regla o pauta a alcanzar; luego, se pondrá en juicio si es posible alcanzar esta regla; y por último, justipreciar si esta regla o norma se ajusta a las metas personales. Si esta regla es aprobada, por ende, se podrá establecer una meta y las acciones que se harán serán dirigidas hacia ella.

3.3. Tipos de motivación:

La motivación extrínseca, “Se suele considerar al dinero como reforzador extrínseco de la conducta” (Flórez, 1992, p.348).

De acuerdo a ello, este tipo de motivación corresponde a aquella en la cual el individuo realiza una acción con el deseo o aspiración de obtener un premio que le permita sentirse mejor. Su afán arriba en ello: lograr ese reconocimiento que lo posicionará en una condición mejor de la que está, la acción no es estimulada en sí misma sino lo que consiga. Ahora bien, respecto a la motivación intrínseca diremos que: “La administración científica introducida por Taylor produjo organizaciones en las cuales la personas ejercen un mínimo control sobre su medio ambiente” (Flórez, 1992, p.351). Así, a diferencia de la extrínseca, en la motivación intrínseca, la persona realiza una acción en base a un estímulo interno, es decir, solo por el placer de realizarla, estando vinculada a la autorrealización y no motivado por estímulos externos como el dinero, reconocimiento, entre otros. En vista de ello, es necesario avivar la motivación intrínseca, la cual será de gran ayuda en el proceso de aprendizaje; no obstante, en la vida cotidiana es substancial el complemento de ambas, tanto extrínseca como intrínseca, dependiendo de la edad, contexto, así como la cantidad en que se den los refuerzos a fin de obtener resultados óptimos.

3.4. Motivación para el desarrollo el profesor como talento humano

“Estrategias psicopedagógicas orientadas a la motivación docente: Revisión de un problema” es el trabajo publicado por SUREDA GARCÍA de la Universidad de las Islas Baleares, quien resalta que el docente actualmente refleja: **agotamiento**

emocional; el cual se manifiesta con síntomas de depresivos, tales como desgano, anhedonia, tristeza, así como baja autoestima viéndose reflejada en la duda respecto a su desempeño laboral. Esta sintomatología, evidencia el notable deterioro de su salud mental, perjudicándolo tanto a nivel psicosocial como físico. **Despersonalización:** el docente presenta un cambio negativo de actitud expresándose en la disminución de la motivación que lo lleva a realizar el mínimo esfuerzo. **Descenso del rendimiento personal:** como resultado de las dos dimensiones anteriores, el maestro al tener dificultades para enfocarse en su labor, además de encontrarse desmotivado, disminuye su productividad. Esta merma de rendimiento, conlleva a conductas de aislamiento, así como evitación por parte de sus compañeros de labor, los cuales optan por eludirlo debido a sus reacciones negativas. En definitiva, el distress prolongado, da pie a la aparición de síntomas ansiosos y/o depresivos, descenso de la capacidad de reacción ante los estímulos, disminución de la capacidad de afronte ante los problemas, infravaloración del auto concepto profesional, incremento de la susceptibilidad ante la crítica y las dificultades (Ortiz, 1995) así como ausentismo laboral.

De modo que, es indispensable entender el malestar docente desde una perspectiva multifactorial a fin de evitar que, el modelo de profesor proactivo y gestor venga en detrimento; claro está, se debe respetar los procedimientos motivacionales dirigidos a la tarea.

"La motivación del docente es más importante que la del alumno", es una publicación virtual de Pedro Sáenz-López Buñuel, quien afirma que "Es más imprescindible la motivación del docente que la del alumno. Porque el docente es un generador de emociones y dinámicas. Un docente motivado es una pieza fundamental en las reglas de la enseñanza. Así lo creen los expertos que estos días se reúnen en La Rábida dentro de los cursos de verano de la Universidad Internacional de Andalucía. Los neurólogos acaban de descubrir la neurona espejo, que camaleonizan al ser humano con el entorno"

Echevarría Espinoza, Edwin autor de la tesis “GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO DOCENTE” (2017), plantea la existencia de problemas relacionados a la motivación por el tema en mención, considerando los siguientes: Bajo rendimiento docente, bajo rendimiento docente en relación a la falta de satisfacción laboral, ausencia de reforzadores positivos como reconocimientos e incentivos, fallas en la aplicación de la normativa laboral, procedimientos inadecuados referentes a la selección de personal, nulo compromiso a nivel organizacional, inestabilidad laboral, ambiente laboral inadecuado sumado al bajo nivel de conocimientos con que vienen los educandos. Frente a estas problemáticas, en especial las tres primeras, se insiste en la necesidad de una motivación permanente a fin que los docentes opten por mejorar su práctica laboral y la obtención de buenos resultados.

En el portal virtual Escuela de Organización Industrial se encuentra un artículo titulado “Master en Gestión Educativa” que señala en cuanto a la motivación del maestro “Es más imprescindible la motivación del docente que la del alumno. Porque el docente es un generador de emociones y dinámicas. Un docente motivado es una pieza fundamental en las reglas de la enseñanza. Un docente sonriente puede crear alumnos sonrientes. Un docente apasionado tiene más probabilidad de crear alumnos apasionados. Y todo lo contrario: un docente aburrido o que no le guste lo que hace. Dudo mucho que despierte algo útil en sus estudiantes. Un profesor motivado aumenta las probabilidades de un aula feliz. Ahora pongamos el ejemplo contrario: Un profesor sin motivación convertirá su aula en un espacio poco feliz. La excusa típica que ponemos los docentes es el sueldo, los directivos, las mejores condiciones; sin embargo, eso no es así. Debemos de convencernos de que tenemos una profesión maravillosa y pocas profesiones tienen un impacto social como la nuestra”.

Vidal Martínez et al, han publicado virtualmente el trabajo “Motivación en los profesores” en la que resaltan en la parte introductoria refiriéndose a la motivación como un componente complejo donde convergen procesos fundamentales para la enseñanza y aprendizaje. Es así que, la psicología educativa brinda alternativas para la motivación académica dirigidas para educadores y educandos; no obstante, en

referencia a los instrumentos utilizados para la medición de este constructo, hay varios que son dirigidos hacia la población estudiantil, pero muy pocos dirigidos a la plana docente.

En efecto, la promoción de la motivación y por ende la mejora de la educación, es un trabajo en conjunto; de manera que, la responsabilidad de incentivar a los profesores recae en la parte administrativa de la institución educativa. Por su parte, el docente se debe comprometer a orientar su interés y entusiasmo en la mejora de la enseñanza a sus alumnos, trayendo como consecuencia, un impacto positivo en la motivación de los estudiantes.

Es importante tener en cuenta las diversas alternativas de incrementar la satisfacción al docente, tales como fomentar un clima laboral agradable basado en el respeto y solidaridad entre colegas, brindarle seguridad al darle estabilidad laboral y apoyo psicológico en todo momento, sobre todo en circunstancias adversas como accidentes, enfermedad e incluso en la jubilación; aunado a ello, brindar estímulos positivos, como incentivos económicos, carta de reconocimiento a su desempeño, etc. Todas medidas, producirá un alza en la autoestima del docente, percibirán su elección de su trabajo como vocación, se sentirán respetados y valorados ya que su éxito será reconocido. Por el contrario, si se advierte un clima hostil basado en la rivalidad entre colegas, aislamiento social por una causa no aparente, ausencia de facilidades para acceder a alguna información, así como la mala comunicación en el plantel, generará un efecto negativo en la motivación docente.

Sin embargo, el incentivo motivacional no solo debe venir de fuentes exógenas, también debe ser estimulada por uno mismo; como se señaló líneas arriba, es un esfuerzo conjunto. Se debe establecer objetivos en base a las necesidades y anhelos, teniendo en cuenta las propias cualidades y debilidades, de manera que la meta tenga una base sólida y objetiva.

En resumen, la conjugación, de ambas fuerzas motivadoras: intrínseca – extrínseca, actuarán dirigiendo y fortaleciendo comportamientos que son valorados e incrementando la libertad de los docentes que laboran ya que tendrán en cuenta que necesidades satisfactorias serán mejores si trabajan eficientemente en la organización.

3.5. Formas de motivación del talento humano

Para motivar al alumnado necesitamos profesorado motivado, ¿Cómo aumentar la motivación?, se titula el artículo publicado por Txaro Etxeberria Zubeldia, psicóloga de profesión, quien afirma lo siguiente:

- El secreto es el “Contagio positivo”. A menudo, suele asociarse la palabra “contagio” con agentes virales; sin embargo, no solo lo negativo se puede propagar, las evidencias demuestran que también lo positivo puede ser contagiante.
- Otro secreto, es procurar el desarrollo de la inteligencia emocional. En la mayoría de casos, los docentes optan por aprender nuevas técnicas de enseñanza para aplicarlo en clase; pero antes, se debiera trabajar a nivel personal, es decir, primero identificar las propias emociones y aprender a manejarlas, para luego poder apoyar en la gestión emocional del prójimo.
- Al concurrir en el trabajo de las inteligencias intrapersonal e interpersonal, se manifestará en la facilidad de resolución de conflictos a partir del desarrollo de las habilidades sociales como la asertividad, empatía y escucha activa, que evidentemente, traerá provecho a nivel personal, familiar y profesional. Es en este contexto donde se puede poner en curso el “contagio positivo”.
- Tener en cuenta, que no siempre habrá situaciones donde se reciba con brazos abiertos este razonamiento, ello no quiere decir que no se ponga a prueba. Para comenzar, lo idóneo es aunarse a un grupo que comparta el mismo punto de vista para poder compartir vivencias o innovaciones.

Al emprender esta idea con entusiasmo y bases sólidas, lo que se espera es contar con la intervención de más equipos de trabajo lo cual conllevará a la motivación y entusiasmo en los estudiantes. Al ver estos resultados, otros colegas querrán sumarse a este reto, entonces se les brindará información e invitará a observar la clase, incitándolos a poner en práctica esta idea, así como, evaluando y reforzando positivamente sus esfuerzos.

- Esta demás manifestar que el docente que ponga en práctica este proceso en el aula, teniendo como base el fortalecimiento de la inteligencia emocional, estará más apto para establecer un vínculo afectivo y convertirse en un modelo a seguir de sus estudiantes, ya que tendrá toda la autoridad para gestionar y enseñar a

gestionar las emociones que se susciten en el salón de clases, contribuyendo a la resolución de conflictos que puedan acontecer, manejándolos de manera acertada.

CONCLUSIONES

- Primero. Los diferentes estudios han demostrado que la motivación es primordial para el desarrollo docente como talento humano en las instituciones educativas, lo cual, a su vez, favorece para la obtención de resultados satisfactorios, orientados a la mejora de la calidad educativa.
- Segundo. A nivel de todos los agentes educativos, juega un papel importante el rol de los maestros, que más allá de ser facilitador o mediador educativo, es el que planifica ejecuta y evalúa todo el proceso educativo en favor de los estudiantes.
- Tercero. La motivación intrínseca y extrínseca de los docentes como talento humano es fundamental para la interacción con sus pares o estudiantes a nivel de los centros educativos.
- Cuarto: Existen diferentes estrategias de motivación para el desarrollo docente como talento humano en las instituciones educativas, para lo cual es indispensable el rol de los Directivos quienes deben de fomentar una política o práctica educativa de identificar, apoyar y estimular el talento de los docentes a fin de que sientan placer y felicidad en su quehacer pedagógico, porque un docente con poca motivación obtendrá resultados insatisfactorios.

RECOMENDACIONES

- Es fundamental una política educativa en las instituciones educativas implementar acciones de motivación permanente al personal docente como talento humano, los cuales favorecen para la obtención de resultados satisfactorios, orientados a la mejora de la calidad educativa.
- Se debe retomar la valoración a los docentes como talento humano puesto que es el agente fundamental en el proceso educativo, claro que es el agente educativo que más allá de ser facilitador o mediador educativo, es el que planifica, ejecuta y evalúa todo el proceso educativo en favor de los estudiantes; y ello requiere idoneidad y emoción profesional.
- Las acciones de capacitación aperturadas por los diferentes estamentos deberían estar orientados a la motivación intrínseca y extrínseca de los docentes como talento humano, puesto que es fundamental para la interacción con sus pares o estudiantes a nivel de los centros educativos y favorecer el clima institucional.
- Los Directivos en acuerdos consensuados con entidades privadas y públicas deben fomentar la motivación para el desarrollo docente como talento humano en las instituciones dedicadas al aspecto educativo, a través de una política o práctica permanente de identificar, apoyar y estimular el talento de los docentes a fin de que sientan placer y felicidad en su quehacer pedagógico, porque un docente con poca motivación obtendrá resultados insatisfactorios.

REFERENCIAS CITADAS

- Aguilar, A. Capacitación y Desarrollo del Personal. 4ª ed. México, Limusa; 2004. Pág. 25
- Bedoya, E. La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. [Tesis post grado en internet] Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima- Perú. 2005 [citado el 20 de oct 2017]. 87 - 90 p. Disponible en: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2698/1/Bedoya_se.pdf
- Chiavenato I. Gestión de talento humano. 3a ed. México: McGraw-Hill;2009. Pág. 9, 250 Vásquez, A. Lara, J. Gestión de Talento Humano. [Internet] 2009 Lima, Venezuela; [citado el 20 de oct 2017]; Disponible en: <http://google.over-blog.es/article-28524229.html>
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. 9ª ed. México, Mc Graw – Hill; 2011. Pág. 144
- Cruz, F. Reclutamiento y selección de personal en las organizaciones.
- De la Cruz H. La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de huamanga. [Tesis en internet] Perú: Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho – Perú; 2009. [citado el 21 de oct 2017]. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/230357477/Tesis-de-Administracion>
- Gestiopolis. [Internet] 2013 jul; [citado el 27 de oct 2017]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-las-organizaciones/>.
- <https://www.gestiopolis.com/funcionar-una-institucion-educativa/>
- <https://www.ucsc.cl/blogs-academicos/agentes-en-la-educacion-cumpelen-su-responsabilidad/> <file:///C:/Users/pc/Downloads/Dialnet-ElEduadorAgenteNecesario De La ConstruccionSocial-5056864.pdf>
- <http://www.elmundodelaeducacion.mx/revista/posiciones/item/el-docente-como-agente-de-cambio>

<https://www.slideshare.net/EdwinEcheverraEspino/gestin-de-talento-humano-y-desempeo-docente>

- La Torre, M. La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral [Tesis doctoral en internet] España: Universidad de Valencia, Valencia - España. 2012 [citado el 21 de oct 2017]. 282 p. Disponible en: <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/24582/latorre.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mora, C. Gestión de talento humano. Revista Capital Humano. [Internet] 2012 dic; [citado el 20 de oct 2017]. Pág. 9 Disponible en: https://issuu.com/jennifer083/docs/revista_digital_gestion_del_talento
- Oscoco, H. Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha Andahuaylas- Apurímac. [Tesis en internet] Perú: Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas- Perú. 2015 [citado el 15 de oct 2017]. 101 p. Disponible en: http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/1234567819_2/03-2015-EPAE-Oscoco%20Peralta-gestion%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Perdomo, R. La Importancia de los Recursos Humanos. [Internet] 2013may; [citado el 25 de oct 2017]. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>
- Werther W. Jr. Administración de recursos humanos. 6a ed. México: Mc Graw-Hill; 2008. Pág. 173