

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación



Una Institución Adventista

**Gestión de talento humano y clima organizacional como
predictores de desempeño docente en las instituciones
educativas del departamento de Lambayeque, 2020**

Tesis para obtener el grado académico de Doctora en Educación, con mención
en Gestión Educativa

Autor:

María Elena Moya Lozano

Asesor:

Dra. María Vallejos Atalaya

Lima, enero del 2023

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DE TESIS

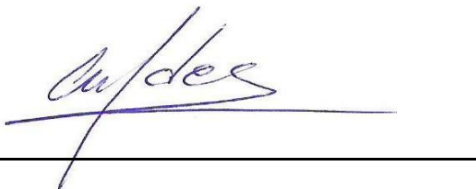
María Vallejos Atalaya de Cornejo, de la Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: “**Gestión del talento humano y clima organizacional como predictores del desempeño docente en las instituciones educativas del departamento de Lambayeque, 2020**” constituye la memoria que presenta la maestra Maria Elena Moya Lozano para aspirar al Grado Académico de Doctora en Educación, con mención en Gestión Educativa, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 30 días del mes de enero del año 2023



Dra. María Vallejos Atalaya de Cornejo

ACTA DE SUSTENTACIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE DOCTOR(A)

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a26..... del mes de.....enero.....del año2023....., siendo las.....04:00 p.m., se reunieron en la modalidad online sincrónica, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado:.....Dr. Carlos Daniel Corrales Ruiz....., el secretario:.....Dra. Gabriela Requena Cabral....., los demás miembros:.....Dr. Josué Edison Turpo Chaparro, Dr. Edy Eucler Quispe Gutiérrez.....y el asesor:.....Dra. María Vallejos Atalaya....., con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de Tesis de Doctor(a) titulada:.....Gestión de talento humano y clima organizacional como predictores de desempeño docente en las instituciones Educativas del departamento de Lambayeque, 2020.....del Bachiller/Licenciado(a)/Maestro(a)

.....María Elena Moya Lozano

.....Conducente a la obtención del Grado Académico de Doctor(a) en:

.....Educación

(Nomenclatura del Grado Académico)

.....con Mención enGestión Educativa

..... El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al candidato hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado.

Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller/Licenciado(a)/Maestro (a)..... María Elena Moya Lozano

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	18	A-	Con nominación de Muy Bueno	Sobresaliente

(*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

Presidente




Secretario

Asesor

Miembro

Miembro



Maestro (a)

Dedicatoria

A mi amado esposo

Pedro, gracias por ser mi apoyo y brindarme la confianza para terminar el presente trabajo de investigación.

Con mucho cariño

A mis queridos hijos, por ser mi fuerza y motivo para concluir este gran desafío.

Con mucho cariño

A mi madre Celia y hermano Eduardo, por ser mi apoyo para cumplir este hermoso sueño.

Agradecimientos

A mi Padre Celestial, por poner en mí este reto y darme las herramientas y a las personas idóneas para concretarlo.

A mi amado Pedro, por su confianza, estar siempre a mi lado y ser mi soporte en los momentos de flaqueza y darme palabras de ánimo para llegar a la meta.

A mi madre Celia y a mis hijos Noemí, Alexander, Alejandra y Pedro Manuel; también a mi hermano Eduardo, por ser mi apoyo y mi fuente de inspiración.

A mi asesora, Dra. María Vallejos Atalaya, por su tiempo y enseñanza en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A mis dictaminadores, Dra. Gabriela Requena Cabral, Dr. Josué Turpo Chaparro y Dr. Edy Quispe Gutiérrez, por sus valiosas recomendaciones en la mejora de este presente trabajo de investigación.

A Ana Milena Huancas Tocto, por su importante apoyo que me permitió llegar al final de este gran desafío y culminar el presente estudio.

Tabla de Contenido

Dedicatoria	iv
Agradecimientos.....	v
Tabla de Contenidos	vi
Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras.....	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Capítulo I: El problema de Investigación y Otros	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.1.1 Descripción de la Situación Problemática.....	1
1.1.2 Planteamiento y Formulación del Problema.....	4
1.2 Finalidad e Importancia de la Investigación	5
1.2.1 Propósito.....	6
1.2.2 Relevancia Social.....	7
1.2.3 Relevancia Pedagógica.....	7
1.3. Objetivos de la Investigación.....	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
1.4. Hipótesis de Estudio.....	9
1.4.1. Hipótesis Principal.....	9
1.4.2. Hipótesis Derivadas.....	9
1.5. Variables de Estudio.....	10
1.5.1. Variable Predictora/ Independiente.....	10
1.5.2. Variable Criterio/ Dependiente.....	11
1.6. Operacionalización de Variables.....	12
Capítulo II: Fundamento Teórico	16
2.1 Antecedentes de la Investigación	16

2.2. Marco Histórico	19
2.3. Marco Filosófico	23
2.4. Marco Teórico	24
2.6. Marco Conceptual	43
Capítulo III: Metodología De La Investigación.....	45
3.1 Tipo de Estudio	45
3.2 Diseño de la Investigación	45
3.3 Definición de la Población y Muestra	46
3.4 Técnicas de Muestreo.....	48
3.5 Técnicas de Recolección de Datos.....	49
3.6 Plan de Tratamiento de Datos	50
3.7 Instrumentos para la Recolección de Datos	50
3.8 Técnicas para el Procesamiento y Análisis de Datos	51
Capítulo IV: Análisis de resultados.....	52
4.1 Análisis Descriptivo de los Datos	58
4.2 Prueba de Hipótesis.....	61
4.3 Discusión de Resultados.....	82
4.4 Conclusiones.....	94
4.5 Recomendaciones	96
Referencias	98

Índice de Tablas

Tabla 1	Operacionalización de la variable Gestión del Talento Humano	12
Tabla 2	Operacionalización de la variable clima organizacional	13
Tabla 3	Operacionalización de la variable desempeño docente	14
Tabla 4	Comparación de definiciones de gestión del talento humano	25
Tabla 5	Comparación de definiciones de clima organizacional.....	35
Tabla 6.	Definiciones del desempeño docente	39
Tabla 7	Leyenda de información de la fórmula muestral.....	48
Tabla 8	Muestra 1 docentes sector estatal	49
Tabla 9	Estadística descriptiva para probar la normalidad mediante la asimetría y la curtosis	54
Tabla 10	Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.....	55
Tabla 11	Prueba de correlaciones de Pearson entre los factores y sus dimensiones	57
Tabla 12	Distribución de frecuencias de las características sociodemográficas...	58
Tabla 13	Distribución de frecuencias de las condiciones laborales.....	60
Tabla 14	Resultados descriptivos de las variables de estudio	61
Tabla 15	<i>Matriz de correlaciones entre la gestión por competencias, el clima organizacional y las dimensiones del desempeño docente, n=265</i>	63
Tabla 16	<i>Análisis de regresión múltiple que explica el desempeño docente desde el clima organizacional y la gestión por competencias, n=265</i>	64
Tabla 17	Matriz de correlaciones entre la gestión del conocimiento, el clima organizacional y las dimensiones del desempeño docente, n=265	65

Tabla 18 Análisis de regresión múltiple que explica el desempeño docente desde el clima organizacional y la gestión del conocimiento, n=265.....	67
Tabla 19 Matriz de correlaciones entre la gestión de personas, el clima organizacional y las dimensiones del desempeño docente, n=265	68
Tabla 20 Análisis de regresión múltiple que explica el desempeño docente desde clima organizacional y la gestión de personas, n=265	69
Tabla 21 Matriz de correlaciones entre la gestión del talento humano, la realización personal y las dimensiones del desempeño docente, n=265	70
Tabla 22 Análisis de regresión múltiple que explica el desempeño docente desde la gestión del talento humano y la realización personal, n=265	71
Tabla 23 Matriz de correlaciones entre la gestión del talento humano, el involucramiento laboral y las dimensiones del desempeño docente, n=265.....	72
Tabla 24 Análisis de regresión múltiple que explica el desempeño docente desde la gestión del talento humano y el involucramiento laboral, n=265.....	74
Tabla 25 Matriz de correlaciones entre la gestión del talento humano, la supervisión y las dimensiones del desempeño docente, n=265.....	75
Tabla 26 Análisis de regresión múltiple que explica el desempeño docente desde la gestión del talento humano y la supervisión, n=265.....	76
Tabla 27 Matriz de correlaciones entre la gestión del talento humano, la comunicación y las dimensiones del desempeño docente, n=265.....	77
Tabla 28 Análisis de regresión múltiple que explica el desempeño docente desde la gestión del talento humano y la comunicación, n=265.....	79
Tabla 29 Matriz de correlaciones entre la gestión del talento humano, las condiciones laborales y las dimensiones del desempeño docente, n=265.....	80

Tabla 30 Análisis de regresión múltiple que explica el desempeño docente desde la gestión del talento humano y las condiciones laborales, n=265..... 81

Índice de Figuras

Figura 1	Modelo Sistémico de Zayas	27
Figura 2	Modelo de gestión por competencias de Alles 2006.....	28
Figura 3	Modelo de Administración de los recursos humanos De Chiavenato..	30
Figura 4	Matriz de gráficos de dispersión para linealidad	56

Resumen

La presente investigación se realizó con el propósito de determinar en qué medida la gestión del talento humano y el clima organizacional predicen el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque. Fue de corte transversal y alcance descriptivo-correlacional. La muestra estuvo compuesta por 253 docentes. Se aplicaron 3 cuestionarios sobre gestión del talento humano, clima organizacional y desempeño docente. Los resultados obtenidos se obtuvieron de la aplicación del análisis de regresión múltiple y prueba de correlación de Pearson. Según el estudio, el 67.2% de la muestra son mujeres y el 32.8%, varones; asimismo, la edad representativa es la comprendida de 36 a 45 años; además, se identificó a la gestión por competencias ($p < 0.01$), gestión del conocimiento ($p < 0.01$) y la gestión de personas ($p < 0.01$) con clima organizacional como predictores significativos del desempeño docente; de la misma manera, a la gestión del talento humano con la realización del personal ($p < 0.01$), involucramiento laboral ($p < 0.01$), supervisión ($p < 0.01$), comunicación ($p < 0.01$) y las condiciones laborales ($p < 0.01$). Se concluyó que la gestión del talento humano y clima organizacional son predictores significativos del desempeño docente en las I.E. públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque. Dado que en todas las dimensiones clima organizacional se obtuvo un resultado más favorable, lo que se indica a futuras investigaciones es que consideren al clima organizacional y sus dimensiones como variable principal para predecir el desempeño docente.

Palabras claves: Docente, organización, desempeño, competencias del docente, talento.

Abstract

The purpose of this research was to determine the extent to which human talent management and organizational climate predict teaching performance in public educational institutions at the primary level in the department of Lambayeque. The study was cross-sectional and descriptive-correlational in scope. The sample consisted of 253 teachers. Three questionnaires were applied: on human talent management, organizational climate and teacher performance. The results obtained were obtained from the application of multiple regression analysis and Pearson's correlation test. According to the study, 67.2% of the sample are women and 32.8% are men, and the representative age is between 36 and 45 years old; in addition, management by competencies ($p < 0.01$), knowledge management ($p < 0.01$) and people management ($p < 0.01$) with organizational climate as significant predictors of teaching performance, as well as human talent management with personnel accomplishment ($p < 0.01$), work involvement ($p < 0.01$), supervision ($p < 0.01$), communication ($p < 0.01$) and working conditions ($p < 0.01$). It was concluded that human talent management and organizational climate are significant predictors of teacher performance in public educational institutions at the primary level in the department of Lambayeque. Since organizational climate had a more favorable result in all dimensions, future research should consider organizational climate and its dimensions as the main variable for predicting teacher performance.

Key words: Teacher, organization, performance, teacher competencies, talent

Capítulo I: El problema de Investigación y Otros

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 Descripción de la Situación Problemática

En los últimos años, un tema relevante en las discusiones internacionales es el desenvolvimiento del profesorado y su repercusión en la obtención del éxito del sistema educativo. Tal como lo demuestra la conferencia realizada por la Delegación Permanente de Argentina ante la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO), en la que participaron representantes de todo el mundo y abordaron de manera especial temas relacionados a los docentes y factores que determinan su buen desempeño; para los países que lideran la lista de gran rendimiento escolar son factores clave el cuidado en la formación profesional y capacitación del docente; asimismo, la expresión libre en aulas y la obtención de oportunidades en el mejoramiento profesional son los que motivan su desempeño de manera más significativa (Espinoza y Montalvo, 2021; UNESCO, 2018).

Definitivamente, es un tema de alta relevancia no solo en un rango global. Así, la Oficina Regional de Educación para América Latina, y el Caribe (OREALC) afirma que la educación en América Latina es conflictiva y limitada por la cultura y la historia, porque la profesión docente no es muy valorada en estos países, y el desconocimiento, la falta de incentivos y la insuficiencia de recursos no permiten que los docentes actúen con eficacia y el resultado de su restringido desempeño trasciende en el aprendizaje de sus estudiantes (Cueto, 2018).

Al respecto, las pruebas del Programa para la Evaluación Internacional de los alumnos (PISA) revelan la carencia educativa de los países de Latinoamérica, cuyos resultados son inferiores a los de Asia y Europa. Esto evidencia que los países en los que se prioriza la educación y los docentes son considerados de gran aporte y valor para la sociedad, también tienen estudiantes con un buen desempeño. Por su parte, Schleicher, quien elaboró el documento PISA y es el responsable de la OCDE, manifiesta que la calidad educativa de un país depende significativamente de la calidad del maestro; sin embargo, para conseguir dicho

objetivo no basta con elegir personas talentosas para ejercer la profesión, sino también se debe ofrecer retos, autonomía y buenas condiciones de trabajo para lograr mejores resultados que trasciendan en sus estudiantes (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2018).

El Perú no es ajeno a esta problemática. Arana y Gutiérrez (2021) afirman que factores sociales, políticos, económicos, así como las condiciones físicas tienen un impacto directo en la educación. La carencia de los mismos ha impedido a los profesores realizar eficazmente su trabajo y, como resultado, hay deficiencias tanto en su rendimiento como en el de sus alumnos. A pesar de los continuos esfuerzos de las autoridades gubernamentales y no gubernamentales, no se han alcanzado los objetivos que se habían trazado en un principio.

Toda la problemática señalada se visibiliza en los resultados desfavorables de la Evaluación censal de estudiantes (ECE) (2019), puesto que los porcentajes mayores en las dos habilidades básicas (Lectura 42% y Matemáticas 32.1%) ubican a los estudiantes en la categoría “inicio”.

A esto, Gálvez y Milla (2018) añaden que, debido a los diversos cambios producidos en la sociedad, es imperativo implementar las políticas educativas del Ministerio de Educación, las cuales hacen énfasis en las nuevas prácticas que el docente debe ejercer para mejorar su desempeño y realización profesional.

Así también, Medina y Ninanya (2019) entienden que el mejoramiento de la calidad educacional pasa por la puesta en práctica de estrategias que permitan contar con profesores motivados y formados, con incentivos y retribuciones acordes al valor de su trabajo. Esto se puede lograr practicando una gestión eficaz del talento humano. Por su parte, Rojas y Vilchez (2018) consideran como un activo a los recursos humanos a manera de gestión, que reside en un grupo de normas y procesos esenciales dirigidos a la gestión de las personas o de los componentes de recursos de las responsabilidades de gestión. Este activo puede considerarse como un sistema administrativo del capital humano y es análogo a un sistema de gestión del talento humano. Estos componentes incluyen aspectos como la selección, la formación y el reclutamiento, así como los premios y las

evaluaciones de rendimiento, a lo que se pueden añadir la contratación de nuevos empleados y la evaluación de su trabajo anterior.

Por su parte, Espinoza y Montalvo (2021) mencionan que es una actividad que interrelaciona el trabajo colectivo entre empleados, superiores, miembros de manera eficaz, teniendo como objetivo lograr que cada persona sea plenamente reconocida por la empresa, de tal manera que se establezcan relaciones positivas, gracias a las cuales se garantizan una adecuada comunicación y participación entre ellos.

Al respecto, Moreyra (2017) agrega que si bien las acciones adecuadas realizadas por esta área influyen positivamente en la conducta del empleado, también la atmósfera empresarial interviene de manera directa en cubrir el contentamiento y desempeño de las labores, siendo estos los que conforman la organización. Así también, Bardales (2021) piensa que el entorno organizativo es catalogado un aspecto de gran importancia a fin de establecer un buen desempeño organizacional, independientemente de las directivas y objetivos institucionales, siendo la etapa inicial para establecer las identidades de los miembros de la organización, así como su visión. Las empresas que operan bajo una determinada cultura suelen tener un alto índice de continuidad de los empleados porque los trabajadores tienen un sentido de pertenencia tanto a la empresa como a la cultura.

Pastor y Pastor (2018) realizaron una investigación respecto a la asociación de la gestión del talento humano y el ambiente institucional en los docentes, concluyendo que, si se perciben una gestión justa, una buena comunicación, una excelente capacitación, una buena motivación, buen trato y un buen clima laboral favorable entre docentes y personal administrativo, entonces la satisfacción e identidad respecto a su centro de trabajo mejorará ostensiblemente.

El rol de la profesión, los factores vinculados a la formación y los determinantes que influyen en el desempeño y satisfacción del docente han generado notable interés en las investigaciones. Se han evidenciado estudios respecto a la gestión del talento humano y el ambiente institucional. En esa línea, Justo (2017) realizó un estudio sobre las variables señaladas, demostrando que

ambos constructos están relacionados e inciden en el proceder de los docentes, lo cual fue corroborado por Cabrera (2017) en una investigación con los mismos factores.

Por su lado, Castro y Meza (2018) señalan que entre las principales deficiencias que afectan a los profesores se destacan la preparación de las tareas pedagógicas, la discordancia por el salario percibido, el pobre liderazgo, la débil capacidad de aprendizaje tras la enseñanza brindada, entre otras cuestiones.

Por otra parte, es sabido que en las últimas décadas se ha incrementado significativamente el cuestionamiento al desempeño laboral de los instructores y su estrecha asociación al escaso desempeño escolar del estudiante; situación que se vuelve más significativa en la región Lambayeque, pues esta zona obtuvo los peores resultados de rendimiento académico de todo el país (Evaluación censal de estudiantes (ECE), 2019). Debido a esta realidad problemática se torna necesario realizar un estudio sobre estos constructos en las instituciones educativas de Chiclayo. En este contexto, nuestro fin último es plantear un plan que potencie el desempeño de los docentes, lo cual tienda a incrementar el nivel académico de cada uno de los estudiantes.

En consecuencia, dado que aún no se han realizado investigaciones en la población elegida con las tres variables interrelacionadas, el propósito del presente estudio es proponer una investigación considerando a los constructos gestión del talento humano y al ambiente laboral como factores incidentes en el comportamiento pedagógico del profesorado. Esto con el fin de que, a partir de los hallazgos, se puedan brindar aportes y sugerencias que ayuden a la toma de decisiones y a la implementación de estrategias dinámicas a fin de conseguir el cumplimiento de los propósitos establecidos en la educación pública del departamento de Lambayeque.

1.1.2 Planteamiento y Formulación del Problema

1.1.2.1 Formulación del problema general.

¿En qué medida la gestión del talento humano y el clima organizacional son predictores del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020?

1.1.2.2 Formulación de los problemas específicos.

¿En qué medida la gestión por competencias y el clima organizacional son predictores del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020?

¿En qué medida la gestión del conocimiento y el clima organizacional son predictores del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020?

¿En qué medida la gestión de personas y el clima organizacional son predictores del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020?

¿En qué medida la gestión del talento humano y la realización del personal son predictores del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020?

¿En qué medida la gestión del talento humano y el involucramiento laboral son predictores del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020?

¿En qué medida la gestión del talento humano y la supervisión son predictores del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020?

¿En qué medida la gestión del talento humano y la comunicación son predictores del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020?

¿En qué medida la gestión del talento humano y las condiciones laborales son predictores del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020?

1.2 Finalidad e Importancia de la Investigación

Una investigación de por sí es un gran aporte para futuros estudios, ya que revela en gran medida la realidad de una población específica sobre un tema

determinado. El presente estudio y sus resultados contribuyen al enriquecimiento de la información con base científica.

Además, este estudio se compromete directamente con la educación de manera que, a través de los resultados obtenidos, se revelen las grandes necesidades y aspectos de mejora en las instituciones educativas que conforman la provincia de Lambayeque; asimismo, se identifiquen y conserven los aspectos positivos.

En base a lo descrito anteriormente, este estudio pretende sugerir cambios e innovaciones que permitan la planificación de estrategias, metas y objetivos comprometidos con las gestiones educativas de manera integral. Por lo tanto, este estudio servirá para futuras investigaciones respecto a factores influyentes en el desempeño de los docentes.

1.2.1 Propósito

El propósito de este estudio fue contribuir con las diferentes instituciones educativas al proporcionar información sobre la percepción de los docentes respecto a la gestión del talento humano, ambiente empresarial y el proceder del profesorado en la institución donde laboran. Esto contribuirá a realizar capacitaciones dirigidas a reforzar las cualidades competitivas de la directiva y docentes mediante una correcta gestión de los recursos humanos, materiales, de tiempo y de financiamiento para lograr que el alumnado reciba una educación de calidad. La información que se obtendrá de este estudio será válida y confiable.

También se harán recomendaciones para aumentar y mantener la inversión en programas de mejora del desarrollo profesional, ligados a formar, capacitar y actualizar a educadores en actividad lo que se complementará con adecuados incentivos y seguimiento continuo a fin de mejorar su rendimiento lo que incidirá directamente en el aprendizaje de los alumnos y en su formación axiológica, pues se trata de formar mejores personas, que practiquen valores y coexistan en paz (Ministerio de Educación Nacional, 2021). Por último, aunque de manera accesoria, se propende a mejorar la imagen docente un poco devaluada en la sociedad.

1.2.2 Relevancia Social

El presente estudio sirve de gran aporte a la sociedad, ya que los temas abordados se relacionan directamente con la educación, aspecto crítico de nuestra actual sociedad (Huanca et al., 2021). En efecto, los resultados obtenidos requieren urgentes cambios significativos en la gestión educativa. Estos cambios pretenden que los directivos de las instituciones educativas puedan ver con claridad y tomar conciencia de la trascendencia de una adecuada gestión del talento humano y del clima organizacional en el proceder de los pilares fundamentales de la educación en nuestro país, que son los docentes a quienes se les debe dotar de técnicas, herramientas y demás elementos esenciales.

1.2.3 Relevancia Pedagógica

A nivel pedagógico, los hallazgos de este estudio identifican claramente la realidad de las variables mencionadas en las instituciones educativas que conforman el grupo de estudio. En consecuencia, según Hanco y Vilca (2020) esta información, que será compartida con los directores, coordinadores académicos y líderes en general de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), les permitirá tener un panorama más claro a partir de las evidencias obtenidas de las percepciones de los docentes sobre la gestión. La información compartida permitirá ejecutar mejoras asociadas a incentivos, cartas de reconocimientos, capacitaciones sobre liderazgo, espacios de diálogo, entre otros, con el fin de superar los puntos débiles y ver modos de intervención para futuras dificultades que intervengan en el proceder del profesorado.

Asimismo, para otras instituciones que no son parte de la población de estudio servirá de guía para prevenir y/o reforzar aspectos a considerar que son fundamentales para el desempeño adecuado de sus docentes. Por último, la información obtenida en este estudio servirá como un referente bibliográfico para futuras investigaciones o programas de intervención.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar en qué medida la gestión del talento humano y el clima organizacional son predictores del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

1.3.2. Objetivos Específicos

Determinar en qué medida la gestión por competencias y el clima organizacional son predictores del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

Determinar en qué medida la gestión del conocimiento y el clima organizacional son predictores del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

Determinar en qué medida la gestión de personas y el clima organizacional son predictores del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

Determinar en qué medida la gestión del talento humano y la realización del personal son predictores del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

Determinar en qué medida la gestión del talento humano y el involucramiento laboral son predictores del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

Determinar en qué medida la gestión del talento humano y la supervisión son predictores del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

Determinar en qué medida la gestión del talento humano y la comunicación son predictores del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

Determinar en qué medida la gestión del talento humano y las condiciones laborales son predictores del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

1.4. Hipótesis de Estudio

1.4.1. Hipótesis Principal

La gestión del talento humano y el clima organizacional predicen significativamente el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

1.4.2. Hipótesis Derivadas

- La gestión por competencias y el clima organizacional predicen significativamente el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.
- La gestión del conocimiento y el clima organizacional predicen significativamente el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.
- La gestión de personas y el clima organizacional predicen significativamente el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.
- La gestión del talento humano y la realización del personal predicen significativamente el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.
- La gestión del talento humano y el involucramiento laboral predicen significativamente el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

- La gestión del talento humano y la supervisión predicen significativamente el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.
- La gestión del talento humano y la comunicación predicen significativamente el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.
- La gestión del talento humano y las condiciones laborales predicen significativamente el desempeño docente en las I.E.P. del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

1.5. Variables de Estudio

1.5.1. Variable Predictora/ Independiente

La frase "gestión del talento humano" se refiere a cualquier forma de gestión que facilite la colaboración productiva de las personas (empleados, funcionarios y personal). Esta estrategia de gestión busca cultivar un sentido de identificación completa por parte de los individuos con la organización en su conjunto. Esto puede lograrse ejerciendo un control sobre el establecimiento de relaciones entre las personas, adoptando continuamente una actitud que fomente la participación y garantizando que se mantenga una comunicación completa (Solis y Ventura, 2019).

El clima organizacional viene a ser un grupo de particularidades y comportamientos del ambiente interno de las instituciones que son experimentados por cada miembro de la sociedad; en el mismo sentido, estas características presentan cierta influencia en el proceder de los empleados. Del mismo modo, el proceder de cada persona perteneciente a una organización se ve directamente afectado por estas características debido a su efecto directo (Huamani y Paucar, 2021).

Desde este punto, se utilizarán las frases Gestión del talento humano (GTH), Clima Organizacional (COR) y Desempeño Docente (DDO), con esas siglas, para hacer el documento más dinámico.

1.5.2. Variable Criterio/ Dependiente

Desempeño docente se refiere a aquellas conductas observables de los profesores en relación a su jornada laboral en las aulas, las cuales pueden ser descritas, evaluadas y reflejan en gran medida el grado de competitividad del docente (Escribano, 2018).

1.6. Operacionalización de Variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable Gestión del Talento Humano

Variables	Dimensiones	Indicadores	Operación instrumental	Definición operacional/ Valoración
Gestión del talento humano	Gestión por competencias	Utiliza recursos	1,2,3, 4	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
		Fomenta capacidades de liderazgo	5,6,7, 8	
		Muestra aptitudes	9,10,11,12	
	Gestión del conocimiento	Demuestra conocimientos	13,14,15,16	
		Utiliza la tecnología	17,18,19,20,21	
		Promueve hábitos de cultura	22,23, 24	
	Gestión de personas	Asume compromisos	25,26, 27	
		Promueve estrategias	28,29,30,31	
		Autoevalúa seguimientos	32,33,34, 35	

Tabla 2*Operacionalización de la variable clima organizacional*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Operación instrumental	Definición operacional/ Valoración
Clima organizacional	Realización del personal	Existen oportunidades de progresar en la institución.	1,6,11,16,21,26,31,36,41,46	Muy en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni en acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Muy de acuerdo (5)
		Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.		
	Involucramiento laboral	Cada implicado se considera factor clave para el éxito de la organización.	2,7,12,17,22,27,32,37,42,47	
		Los trabajadores están comprometidos con la organización		
	Supervisión	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	3,8,13,18,23,28,33,38,43,48	
		La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar.		
Comunicación	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	4,9,14,19,24,29,34,39,44,49		
	La institución fomenta y promueve la comunicación interna			
Condiciones laborales.	La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones	5,10,15,20,25,30,35,40,45,50		
	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.			

Tabla 3

Operacionalización de la variable desempeño docente

Variables	Dimensiones	Indicadores	Operación instrumental	Definición operacional/ Valoración
Desempeño docente	Planificación del trabajo pedagógico	A.1.1. Identifica las habilidades cognitivas de sus estudiantes.	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	1. Nivel deficiente. 2. Nivel regular. 3. Nivel bueno. 4. Nivel muy bueno
		A.1.2. Distingue los estilos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes		
		A.2.1. Comprende, los enfoques, principios, conceptos y tendencias fundamentales del nivel o área curricular que enseña.		
		A.2.2. Tiene dominio de los conocimientos correspondientes a su área		
		A.2.3. Relaciona Transversalmente los conocimientos que enseña con los de otras áreas del Diseño Curricular nacional		
		A.3.1. Desarrolla los conocimientos de la asignatura acorde con la organización del silabo		
		A.3.2. Programa considerando los intereses y necesidades de los estudiantes (capacidades y actitudes previstas en el proyecto curricular de la institución o red educativa y en el Diseño Curricular nacional)		
		A.3.3. Diseña las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, basado en la formulación de los aprendizajes esperados, conocimientos, las competencias, las capacidades y las actitudes que se pretende desarrollar.		
		A.4.1. Selecciona estrategias metodológicas y recursos didácticos (textos escolares, manuales del estudiante y del docente, DCN, OTP, guías y fascículos; material concreto y de biblioteca y otros), tomando en cuenta los conocimientos, las características de sus estudiantes y el entorno del aprendizaje.		
		A.4.2. Formula técnica y actividades en el proceso enseñanza –aprendizaje, según las competencias, capacidades, actitudes y conocimientos de aprendizaje previstos.		
A.4.3. Incorpora en el diseño de las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, el uso de las tecnologías de información y comunicación disponible en la institución educativa.				
A.5.1. Elabora matrices o tablas de evaluación considerando las capacidades y conocimientos e indicadores a utilizar.				
A.5.2. Elabora instrumentos considerando criterios e indicadores de evaluación de aprendizajes de acuerdo a los aprendizajes esperados.				

Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje.	B.1.1. Establece una relación afectiva y armónica con sus estudiantes en el aula, desde el enfoque intercultural.		
	B.1.2. Promueve relaciones interpersonales en el aula, basados en el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y la confianza mutua.		
	B.1.3. Propicia la aprobación de normas de convivencia, a través del consenso y la corresponsabilidad.		
	B.1.4. Estimula a sus estudiantes en la formulación de respuestas asertivas y de actuación responsable, frente al quiebre de las normas de convivencia.		
	B.2.2. Dispone que el mobiliario y los recursos del aula sean accesibles a todos.		
	B.3.2. Emplea un vocabulario acorde con las características cognitivas y culturales durante la sesión de aprendizaje.		
	B.3.3. Manifiesta altas expectativas sobre las posibilidades y desarrollo de sus estudiantes.		
	B.3.4. Promueve entre sus estudiantes una actitud reflexiva y proactiva en el desarrollo de sus procesos de aprendizaje.	14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27	1. Nivel deficiente.
	B.4.1. Presenta los conocimientos dentro de una secuencia lógica y didáctica facilitando la comprensión de sus estudiantes.	7,28,29,30,31,32,33,34,35.	2. Nivel regular.
	B.4.2. Aplica variadas metodologías, estrategias y técnicas didácticas durante la sesión de aprendizaje para obtener los aprendizajes esperados.		3. Nivel bueno.
	B.4.3. Propicia diferentes formas de aprender entre sus estudiantes (auto aprendizaje, aprendizaje cooperativo e interaprendizaje).		4. Nivel muy bueno
	B.5.1. Demuestra el dominio de las técnicas y procedimientos para el recojo y organización de los conocimientos previos de sus estudiantes		
	B.5.2. Propicia el uso de organizadores visuales del conocimiento para facilitar procesos de selección, organización y elaboración de información entre sus estudiantes.		
	B.6.1. Promueve actitudes favorables a la indagación e investigación de acuerdo al nivel cognitivo de sus estudiantes.		
	B.6.2. Utiliza técnicas y estrategias para el desarrollo de la comprensión lectora y la resolución de problemas.		
	B.6.3. Promueve el desarrollo del pensamiento creativo y crítico entre sus estudiantes.		
	B.7.1. Utiliza los materiales y medios educativos en el proceso de enseñanza aprendizaje para alcanzar los aprendizajes previstos (textos escolares, manuales del estudiante y del docente, DCN, OTP, guías y fascículos, material concreto y de biblioteca y otros)		
B.7.2. demuestra creatividad, eficiencia y pertinencia en el uso de los recursos y medios digitales.			
B.8.1. Aplica instrumentos de evaluación de manera pertinente y adecuada.			

Capítulo II: Fundamento Teórico

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Abeh y Muñoz (2021), en México, realizaron un estudio correlacional causal. La muestra estuvo conformada por 110 educadores a quienes se les administró un cuestionario relativo a cada uno de los factores. Los resultados revelaron que uno de estos factores no presenta cierta incidencia en el desempeño docente, siendo este el clima organizacional, por lo que no se le puede considerar como un factor predictor.

También, Almeida (2019) realizó un estudio en Ecuador. El diseño fue de tipo descriptivo correlacional. Los datos fueron recolectados mediante el uso de un cuestionario dirigidos al clima organizacional, habiendo considerado a docentes. De acuerdo con los resultados de la investigación, se manifestó un r de 0.848 de correlación, indicando así que el vínculo entre los constructos se da de manera directa y positiva.

Por su parte, León et al. (2018) estudiaron el nivel de impacto que posee el clima organizacional en el desempeño docente en I.E. de Ecuador. Mediante el uso de la regresión logística múltiple, se pudo evidenciar que ambos constructos fueron significativos con 0.8711, concluyéndose que el desempeño docente depende del clima organizacional en la I.E., esto es, que el clima organizacional se consideró como un factor predictor del desempeño docente.

Asimismo, Cota (2017) realizó una investigación sobre el clima organizacional en Argentina. El estudio fue de carácter descriptivo e hizo uso de una encuesta. Hubo un aproximado de 40 educadores incluidos en el estudio como participantes. Debido a los resultados obtenidos, la población pudo tener una impresión muy favorable de la dirección y del trabajo que realizan, lo cual redundó en una población satisfecha.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Guzman (2017) en Trujillo utilizó un método de estudio descriptivo correlacional para evaluar el clima organizacional y su vínculo con el desempeño

docente. Para ello, se utilizaron dos encuestas distintas con el fin de recoger información sobre el clima organizacional y el desempeño de los instructores. El grupo estaba formado por 58 profesores. Los resultados señalan una asociación sustancial entre la cultura empresarial y el rendimiento del profesorado, con un valor superior a 0,01 y menor a 0,916, respectivamente.

Además, Rosario (2017) realizó una investigación sobre la relación entre la administración escolar eficaz y la enseñanza. Se trató de un diseño descriptivo correlacional que no implica ningún experimento. Además, se utilizaron dos cuestionarios: el Cuestionario de Gestión Educativa y el de Aprendizaje de los Estudiantes en 275 participantes. Los resultados denotaron que la asociación entre los constructos es significativa, con un grado de 0,837 que indica el vínculo directo.

En la misma línea investigativa, Riveros y Grimaldo (2017) estudiaron la asociación de los valores con el clima organizacional. El estudio de carácter descriptivo y correlativo, además empleó el cuestionario de valores de Schawarts el cual fue adaptado por Mirian Grimaldo y César Merino en el 2009; así también se usó un cuestionario de clima organizacional, adaptado por Luis Alberto Vicuña en el 2006. La población de estudio estuvo compuesta por 100 docentes. Los resultados manifiestan la existencia de cierto vínculo entre las dimensiones de valores y el clima organizacional, representado por $.66$, $p < .01$, $d = .44$, siendo el tamaño del efecto grande.

De igual forma, Espinoza (2017) realizó una investigación en Lima para determinar la influencia del clima organizacional y el liderazgo, así como el potencial de estos factores para predecir el éxito docente. En el estudio se utilizaron metodologías como los análisis cuantitativo, descriptivo y correlacional. Se utilizó el test de clima organizacional desarrollado por MoosInsel y Humphrey. Para evaluar el rendimiento de los instructores, se utilizó la prueba validada por el Ministerio de Educación. El tamaño de la muestra fue de 60 profesores. Según los resultados, el liderazgo transformacional es un predictor significativo del rendimiento de los profesores ($p > 0,01$); además, existe una asociación inversa y sustancial entre el clima organizacional y el rendimiento de los profesores

($p > 0,10$). Ambas asociaciones resultaron ser estadísticamente significativas. Por último, los datos denotaron una asociación significativa entre la cultura organizativa y la del profesorado.

De la misma manera, Azaña (2017) realizó una investigación sobre el entorno organizativo y el rendimiento de los instructores. La investigación fue de carácter descriptivo y correlacional y se emplearon dos instrumentos para medir los factores mencionados. La muestra incluyó a 14 supervisores, 70 profesores nombrados y 70 instructores contratados. El número total de profesores fue también de 70. Los resultados demostraron la existencia percibida de una asociación de carácter muy fuerte entre los constructos, alcanzando valores de 0,956.

Pastrana (2017) también realizó una investigación similar a la descrita en el párrafo anterior. El enfoque consistió en un análisis correlacional y una investigación cuantitativa. El ambiente institucional, establecido por Mario Bris, y el desempeño instruccional, diseñado por Héctor Valdés Veloz, fueron los instrumentos que se utilizaron en este estudio. La población y la muestra estuvieron constituidas por el mismo número, 43 en total. Según los resultados, la dimensión Comunicación tiene un valor de correlación de 0,416 con las interacciones interpersonales, lo que indica que la relación entre ambas es poco significativa.

Pino (2017) también realizó un proyecto de investigación análogo sobre los aspectos relacionados con la gestión del talento humano y el rendimiento de la instrucción. Para resolver la cuestión, se adoptó una estrategia cuantitativa en lugar de una experimental. Se consideró una muestra de 134 educadores y los resultados reportaron la existencia percibida en la asociación de los constructos a un nivel de significación de .000, lo que indica que existe una relación moderada (.652) entre ellas. Esto sugiere que existe una conexión entre los diversos factores estudiados.

Finalmente, Clemente (2018) realizó su investigación usando un método cuantitativo y un diseño no experimental. En la investigación participaron 112

profesores y los resultados mostraron que las dos variables están positiva y altamente relacionadas con una correlación de .895 y un valor p de .000.

2.2. Marco Histórico

Gestión de Talento Humano (GTH)

A finales de 1970 e inicios de la década de los 80, China introdujo el concepto de capital humano. Bajo el liderazgo de Deng Xiaoping, se decidió cambiar las prioridades políticas a fin de mejorar el desarrollo económico, educativo y el avance científico. Por lo tanto, el sistema de educación cobró mayor fuerza con el propósito de entrenar una fuerza de trabajo altamente capacitado a modo de mejorar la calidad de vida de las personas. Bajo este contexto sociopolítico, China puso las cimientos firmes para la recepción de la teoría del capital humano (Vinueza, 2017).

A inicios de los años 90, surge la gestión del talento, término acuñado por David Watkins, el cual es usado para describir el proceso tomado en cuenta por las empresas para captar y retener a sus empleados. Es en esta época en que los recursos humanos generaron un gran interés por parte de las organizaciones, los empleados empezaban a tener un valor especial y se buscaba comprometerlos para tener un mejor rendimiento.

A partir del año 2000, el área de RRHH se tornó mucho más dinámico y diligente, debido sobre todo a la implantación de la tecnología, agregando valor a las organizaciones. Como resultado de la digitalización, se empezó a mirar más allá de la productividad de los trabajadores y los números, entendiendo que el activo de mayor relevancia es el empleado, enfatizando también su bienestar. Esta evolución ha cambiado la forma de trabajar y ha dado más peso al tema de la flexibilidad laboral, por lo que la gestión de personas es un factor crucial si se busca ser competitivo como organización, sin olvidar que se debe contratar a las personas adecuadas para cada puesto en particular (Espuelas, 2020).

Es fundamental tener en cuenta que la consecución de los objetivos de una institución depende, en gran medida, de la calidad de gestión de los recursos humanos; puesto que, al preocuparse por los empleados y su formación, aspiraciones, motivaciones y fortalezas, se alcanzaría mayores estándares de

rendimiento, sostenido en la generación de valor agregado y, por ende, una evidente ventaja competitiva (Armijos et al., 2019).

En relación con esto, Valentín (2017) menciona que, la gestión eficaz del potencial humano se está convirtiendo en un factor cada vez más importante para determinar el nivel de rendimiento de una organización. Como un talento suele asociarse a un tipo de persona en concreto, esta debe tener algún tipo de ventaja competitiva que la valore por encima de los demás para que se la considere un talento. Hoy en día, el talento abarca no solo los conocimientos y las habilidades, sino también el juicio y la actitud como componentes igualmente importantes del rendimiento humano.

Por último, se requiere potenciar la competitividad para poner en marcha políticas y construir estructuras organizativas que beneficien a la organización. Debe ser posible, mediante el uso de la prospectiva colectiva y la gestión del cambio, diseñar una estrategia para la organización que asegure su propósito y su futuro de forma irreversible (Rojas et al., 2020).

Clima Laboral. Tiene que ver con diagnosticar el entorno de trabajo, retroalimentar los procesos que alteran el comportamiento organizacional y ser capaz de sugerir planes de mejora orientados al cambio y al comportamiento con mejoras para optimizar la motivación y el desempeño profesional. Comunicar con frecuencia que las partes interesadas proponen cambios o mejoras (Pilligua y Arteaga, 2019).

Sus orígenes se remontan a la teoría de las relaciones humanas, que se planteó entre 1924 y 1927 por Elton Mayo y Hugo Munsterberg y en la que se enfatizaban los vínculos interpersonales y los enfoques más importantes pasaban por la motivación, la organización informal, el liderazgo, la comunicación y la dinámica de grupo. Sin embargo, recién en 1948, con Rensis Likert y su teoría del clima organizacional, se abordó el asunto desde la perspectiva de directivos y trabajadores. En ella se expone que el comportamiento de los empleados es, en cierta medida, provocado por las condiciones organizacionales que perciben y el comportamiento administrativo, mientras que la otra parte es causada por sus capacidades, esperanzas, informaciones, percepciones y valores. Posteriormente,

en 1962, aparece la teoría del desarrollo organizacional en la que se propone una agrupación compleja de ideas acerca del nexo entre “persona-organización-ambiente”. Así, el clima organizacional tomó fuerza como factor para que las organizaciones funcionen correctamente conforme se planteaban las teorías de la administración, priorizando los vínculos humanos con hincapié en las personas y sus percepciones (Iglesias et al., 2019).

A esto, Cruz y Salirrosas (2017) añaden que, desde el inicio del siglo XXI, el estudio del clima organizacional ha atraído la atención de un número creciente de académicos y empresas. Desde este punto de vista, es importante seguir reforzando los estudios sobre el clima organizacional en muchos ámbitos y vincularlos a otras líneas de estudio para comprender la influencia que la organización puede tener en el entorno.

A lo largo de más de 50 años se han venido desarrollando diversos estudios en lo que respecta al clima laboral, por lo que se han generado nuevas definiciones e incluso instrumentos de medición (Pilligua y Arteaga, 2019).

Por ejemplo, para Iglesias y Torres (2018) en los procesos organizativos de gestión, cambio e innovación, uno de los aspectos que hay que tener en cuenta es la cultura de la organización. Debido a que tiene un efecto inmediato, es más significativo tanto en el proceso como en el resultado y tiene un impacto directo en la calidad del propio sistema, así como en su evolución. El año 1960 marcó el inicio del primer método, que acabó convirtiéndose en un marco teórico conceptual. A la luz de esto, era vital discutir los fundamentos teóricos del clima organizacional para llevar a cabo una investigación sobre el tema.

Por su parte, Rivera et al. (2018) indican que un clima organizacional es próspero si logra levantar la moral de los miembros y satisface sus necesidades personales. Caso contrario, será desfavorable si dichas necesidades son frustradas, hay ausencia de comunicación y las interrelaciones son friccionadas, generando daño emocional. Por ende, el clima organizacional tiene influencia directa en el estado motivacional de los individuos y viceversa.

Además, Salguero y García (2017) sostienen que el liderazgo es un factor fundamental para posibilitar un buen desempeño laboral mediante un apropiado

clima laboral. Asimismo, indican que, en 1939, los autores Lewin, White y Lippitt, al pretender definir los estilos de liderazgo, los seccionaron en liderazgo Laissez-faire, autocrático y democrático. El laissez-faire condujo a consecuencias devastadoras, pues al brindar total autonomía a los empleados, la calidad del trabajo fue defectuosa, comprobándose que los equipos requieren de dirección. A su vez, el autocrático supone que el líder es quien decide todo por su cuenta, sin importar el trabajo y la opinión de los empleados, fomentando comportamientos agresivos y hostiles; mientras que el democrático estimula mejores actitudes grupales, tras hacer partícipes de las decisiones a los subordinados, motivándolos a ser más eficientes.

Desempeño Docente. En 1964 se promulgó la Ley del estatuto y escalafón del Magisterio Nacional N° 15215, en la que se pretendía evaluar las aptitudes del docente, reconocer sus derechos y regular la educación pública. Además, se propuso un aumento gradual de los salarios de los docentes, con el objetivo de duplicarlos en cuatro años siguientes (Aguilar, 2017).

Asimismo, en el año de 1984, se promulgó la nueva Ley del Profesorado 24029. En el Art.37° se señala que la evaluación debe ser de carácter permanente e integral. Asimismo, indica que el desempeño no solo implica ser eficiente en el servicio que se brinda, sino también en la puntualidad, participación, compromiso, valores y principios. Asimismo, el Art 13° expresa que todos los docentes tienen derecho a ser informados respecto a su evaluación profesional.

Para el 2003, se trabajó una Ley General de Educación, la cual da un marco legal al Proyecto Educativo Nacional. Su propósito es formar “maestros bien preparados que ejerzan profesionalmente la docencia”. A su vez, en el marco de una nueva política educativa, se aprueba la Ley N°29062, denominada “Ley que modifica la ley del profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial”. Esta ley exige la preparación y capacitación constante del docente y una consiguiente evaluación rigurosa. Cabe señalar que esta ley fue aprobada sin considerar aspectos importantes del docente mencionados en el libro “Propuesta: nueva docencia en el Perú” (Arnold et al., 2021).

A principios del año 2007, el gobierno emprende el desarrollo de una evaluación censal dirigida a los profesores, a fin de diseñar un nuevo programa de capacitación, con el supuesto de que no se encontraban lo suficientemente capacitados. Sin embargo, la cobertura de este examen fue mediana puesto que alcanzó solo a un 40% de los educadores del país, en aproximadamente un tercio de las regiones (Cuenca, 2020). Cabe anotar que fue el SUTEP quien se mostró en contra de esta política, por lo que en todo el país se realizaron protestas que se fueron tornando violentas, desestimando la idea de ser evaluados.

Existen diversas perspectivas sobre la preparación y formación de los docentes en Perú, y hay quienes consideran que los profesores son responsables del éxito o fracaso escolar de sus estudiantes. Por ello, su desempeño es un tema muy controvertido en este país. Por último, Newton y Arbin (2020) concluyen que el principal factor para el éxito educativo es el desempeño del docente. Por ello, la responsabilidad es una de las cualidades que los docentes deben poseer para lograr buenos resultados educativos. Cuando un docente no rinde cuentas, su desempeño profesional se ve comprometido.

2.3. Marco Filosófico

Una realidad actual es que algunos docentes se desempeñan en un ambiente poco favorable, con falta de reconocimiento y sin motivación, en un entorno que no le impulsa a desempeñarse de la mejor manera ni evidenciar su profesionalismo y vocación. Se ha mencionado que el docente debe generar un ambiente de confianza en sus estudiantes; sin embargo, poco se ha tenido en cuenta los factores que no ha permitido tal actitud, como lo mencionan Miramontes et al. (2019) cuando señalan que difícilmente se puede mostrar virtudes positivas si no hay un ambiente o las condiciones adecuadas para favorecer dicho entorno. De esta manera, se puede afirmar que el desempeño del docente se encuentra supeditado a condiciones internas y externas en la que desarrolla sus actividades.

A su vez, Fermín (2019) señala que cuando un determinado trabajo no logra motivarnos o inspirarnos, se puede afrontar la circunstancia a partir de un enfoque pragmático cristiano, vale decir que, como lo señala Colosenses 3:23, al realizar algún trabajo, se debe hacerlo de todo corazón, mentalizados en que se

trabaja en beneficio del Señor y no de las personas. Del mismo modo, en Proverbios 13:4 se menciona que el holgazán anhela, pero no consigue; mientras que quien trabaja, logra prosperar. Evidentemente se señala el valor del trabajo y la disciplina para vencer nuestras limitaciones. Asimismo, 1 Tesalonicenses 4:11-12 destaca que la persona debe vivir pacíficamente con todos, hacerse cargo de sus deberes y laborar con sus manos; pues Dios nos envió para que, con nuestro modo de vida, obtengamos el respeto principalmente de quienes no son religiosos.

2.4. Marco Teórico

Gestión del Talento Humano (GTH)

Definición de Gestión de Talento Humano. Para Morales (2018), esta es una parte esencial de una organización y su éxito depende de diversos factores como la cultura y la ideología de la empresa, el tipo de organización que es y su entorno. En una línea similar, el propósito de la gestión del talento humano es proporcionar asistencia a una organización en la consecución de sus objetivos con el fin de garantizar que sus empleados sean capaces de realizar sus tareas con eficacia.

Además, la gestión del talento humano es un método de gestión estratégica que tiene como objetivo maximizar el valor añadido de la organización a través de una serie de acciones que siempre cuentan con los niveles necesarios de conocimiento, habilidades y capacidad para lograr los objetivos que se han fijado. Este método fue desarrollado en los años 90 por la Asociación de Gestión de Recursos Humanos (HRMA). Esta estrategia se desarrolló con la intención de aumentar el valor que puede entregar la empresa a sus clientes (Calderón y Facho, 2017).

Al respecto, para Sophia et al. (2020), los objetivos generales de la empresa deben implicar la creación o distribución de un producto o servicio y sirven de inspiración para los objetivos del departamento de gestión del talento humano.

En la misma línea, Alruwaili (2018) escribe sobre el gran valor que aportan las personas y cómo afecta el rendimiento empresarial y cómo esto lo ayudará a mejorar sus habilidades, talentos y liderazgo, nutrir sus talentos,

sueños y ambiciones, y colocar su creatividad, logros, positividad y productividad dinámica en el valor más alto.

Para Kuntz (2017), la gestión del talento humano tiene como fin lograr mejores resultados en la empresa mediante diversas acciones que motiven y comprometan a los que conforman la organización, de manera que si el capital humano se siente satisfecho y motivado, realizará un trabajo más eficiente y esto a su vez será de beneficio para la institución.

Por otro lado, Hernández et al. (2018) afirman que es fundamental que cada sistema de gestión funcione en sinergia y coordinación para integrar procesos e impulsar la mejora continua en toda la organización, de tal modo que pueda afectar la rentabilidad desde todas las direcciones.

Al respecto, Flores (2019) afirma que la gestión del talento humano es una de las herramientas estratégicas para enfrentar el medio empresarial y la competencia. A esto añade Quiroz y Torres (2019) que se debe centrar en aspectos relevantes de la organización, los cuales tienen que ver con los trabajadores y la oportunidad que se les otorga para el buen adiestramiento de sus habilidades y potencialidades.

En suma, la gestión del talento humano es de importancia en las organizaciones ya que las diferentes estrategias aplicadas en sus procesos optimizan el trabajo de los colaboradores a través de la motivación constante, la gestión adecuada de recursos y desarrollo laboral.

Tabla 4

Comparación de definiciones de gestión del talento humano

Autor	Año	Definición
Werther	2019	Son todas aquellas actividades llevadas a cabo en el centro de trabajo y que afecta el desempeño y las decisiones respecto a la orientación de los objetivos de la empresa.
Hernaus et al.	2021	La GTH cumple funciones como el reclutamiento, colocación y adiestramiento de sus integrantes de manera que sean más útiles y eficientes de acuerdo a las competencias y habilidades que poseen.
Vera y Blanco	2019	Es el área que tiene como fin realizar cambios inteligentes respecto a la administración donde se potencialice las habilidades

		de los colaboradores de la organización, así también sean colocados en puestos que les permitan crecer en todo aspecto.
Chiavenato	2008	Es una función de la organización que tiene como fin entrenar, adiestrar, motivar y mantener a los empleados.
Kuntz	2017	Es la pieza fundamental que tiene como fin lograr mejores resultados en la empresa y, de esa manera, ser exitoso en el mundo laboral mediante diversas acciones que motiven y comprometan a los que la conforman.
Flores	2019	Es un instrumento estratégico que permite dar cara a retos nuevos en el ambiente laboral.
Quiroz y Torres	2019	Tiene como finalidad lograr el éxito en la gestión empresarial, por lo tanto, se debe centrar en los aspectos más relevantes, los cuales tienen que ver con los trabajadores y la oportunidad que se les otorga para el buen adiestramiento de sus habilidades y potencialidades.

Modelos teóricos

a) Modelo Sistémico de Zayas (1996). El paradigma de Zayas (1996) destaca el aspecto de la institución que actúa como un sistema de interrelaciones entre sus cualidades tecnológicas, organizativas, sociales y psicológicas. Esto pone de manifiesto la necesidad de propósitos y objetivos en el diseño y descripción de los puestos de trabajo y las vocaciones, lo que define las expectativas y necesidades que deben tener las personas para tener éxito. Este nivel del sistema de GTH se denomina subsistema porque, como explica el autor, sirve de base para todo el sistema de GTH. Además, es la etapa en la que se ponen en marcha por primera vez los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, formación y evaluación.

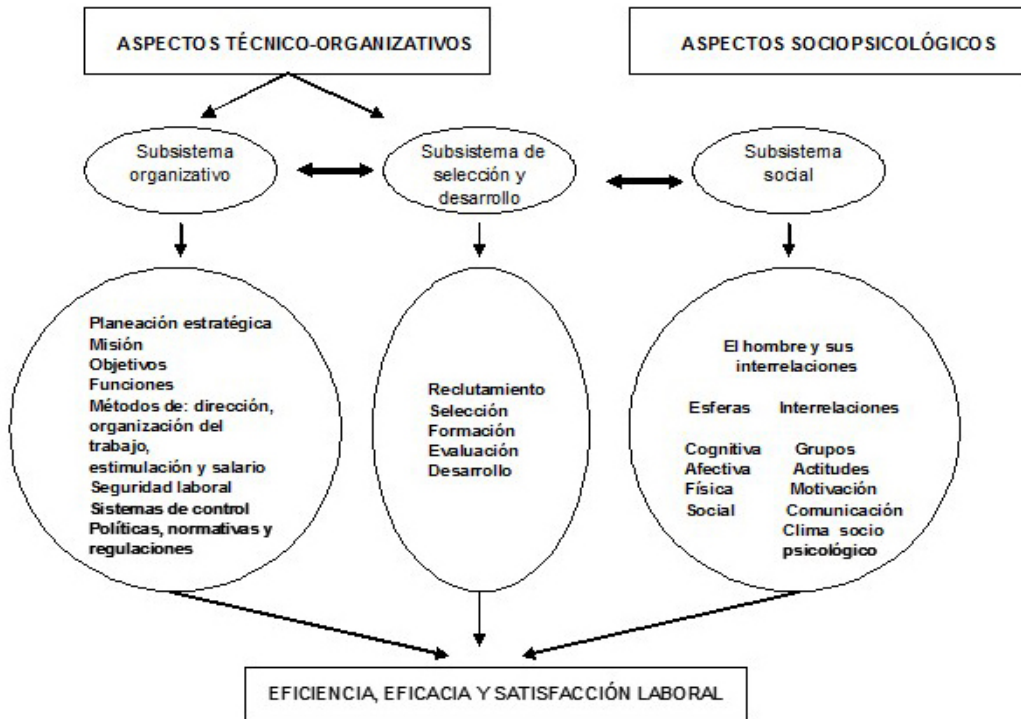
El subsistema actúa como un puente entre los aspectos técnicos organizativos y los socios psicológicos, conjugando las características y exigencias de las funciones ocupacionales con las características de cada trabajador y su interrelación con las demandas de la institución donde labora.

Se consideran los aspectos técnicos, funcionales y materiales, pero no es prioridad para este modelo, ya que el principal énfasis es la persona y sus

interrelaciones que integran el sistema social. Este subsistema social permite crear en las organizaciones comunicación, estilos de liderazgo, motivación laboral, satisfacción, entre otros. Por lo tanto, este subsistema social genera el clima sociolaboral en las organizaciones.

Figura 1

Modelo Sistémico de Zayas



Nota. Se evidencia el diagrama del modelo sistémico de Zayas (1996).

b) Modelo de Gestión por Competencias de Alles (2006). El modelo de Alles (2006) sustenta que la gestión por competencias destaca las competencias personales para un determinado puesto, pues según Lora et al. (2020) manifiestan que son los conocimientos, habilidades y actitudes.

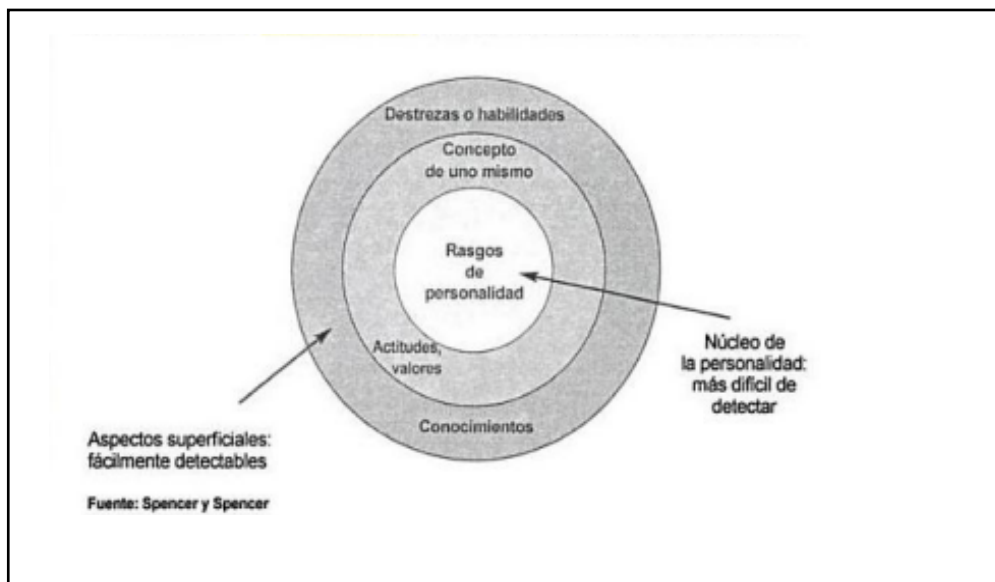
Este modelo profundiza el desarrollo integral de los empleados, considerando no solo aspectos o habilidades de acuerdo a su puesto, sino que también fomenta y motiva el desarrollo laboral y personal.

Asimismo, brinda una percepción especial referente a cada trabajador como actor principal para generar cambios en los procesos de mejora y desarrollo. Cuando la gestión por competencias se aplica correctamente,

crea un sistema donde todos ganan (empresa y colaboradores), ya que tener personas con características específicas y adecuadas al puesto, permite transformar los cargos en unidades dinámicas, reduce la rotación de trabajadores, retiene experiencia valiosa y se ahorra reemplazo de personal.

Figura 2

Modelo de gestión por competencias de Alles 2006



Nota. Se distinguen los procedimientos considerados en el modelo de gestión por competencias de Alles (2006).

c) Modelo de Administración de los Recursos Humanos de Chiavenato (2008). Este modelo hace énfasis en la administración de los recursos humanos como medio de éxito. Chiavenato (2008) afirma que todas las organizaciones independientemente de las actividades que realizan están conformadas por personas; por lo tanto, para el logro de sus objetivos dependen, quieran o no, de sus trabajadores. De igual manera, para las personas que trabajan, las organizaciones se convierten en el medio para alcanzar sus objetivos personales. Sin embargo, muchos de los objetivos tanto de las organizaciones como de las personas podrán cumplirse de manera aislada, si no se trabaja en equipo; sin organizaciones, ni personas no tendría sentido el área de GTH. Desde hace pocos años se han empleado

los términos de empleabilidad, motivación y espíritu empresarial en las organizaciones con el fin de incorporar en los trabajadores la capacidad de mantener sus empleos y así las empresas puedan evaluar nuevas estrategias para desarrollar habilidades competitivas entre sus miembros.

Independientemente del puesto laboral, gerente, supervisor o jefe, cada administrador desempeña funciones como planificar, organizar, dirigir y controlar.

Por otro lado, las personas poseen un desempeño variable y esto depende, en gran medida, de las organizaciones. Montoya y Boyero (2017) indican que las personas son un factor fundamental en el logro de las metas organizacionales. Por lo tanto, una empresa puede tener una buena dirección estratégica para la gestión del talento en función de las siguientes características:

- Existe coherencia entre los planes que la dirección de la empresa ha trazado para el futuro de la misma, tanto en lo que se refiere al crecimiento de su plantilla como a su capacidad para seguir siendo competitiva.
- Cuando se trata de la ejecución de las estrategias y la creación de otras nuevas, los miembros de la empresa prestan su apoyo incondicional.
- Es imprescindible que cada miembro del personal de la empresa se apropie de la visión estratégica durante su elaboración y proyección, porque esto contribuirá a la consecución de competencias notables y a la adición de un valor significativo en la mejora de la organización y la consecución de los resultados deseados.
- Gracias a que la empresa tiene acceso a un sistema de información fiable constantemente actualizada y coherente con los requisitos técnicos específicos, el proceso de toma de decisiones de la empresa es a la vez racional y agresivo.
- Se han realizado ciertos ajustes a largo plazo con el fin de cumplir los objetivos propuestos que han aportado valor, que muestran resultados a través de indicadores y en los que hay una influencia significativa y

favorable en las actividades diarias que tienen lugar dentro de la empresa.

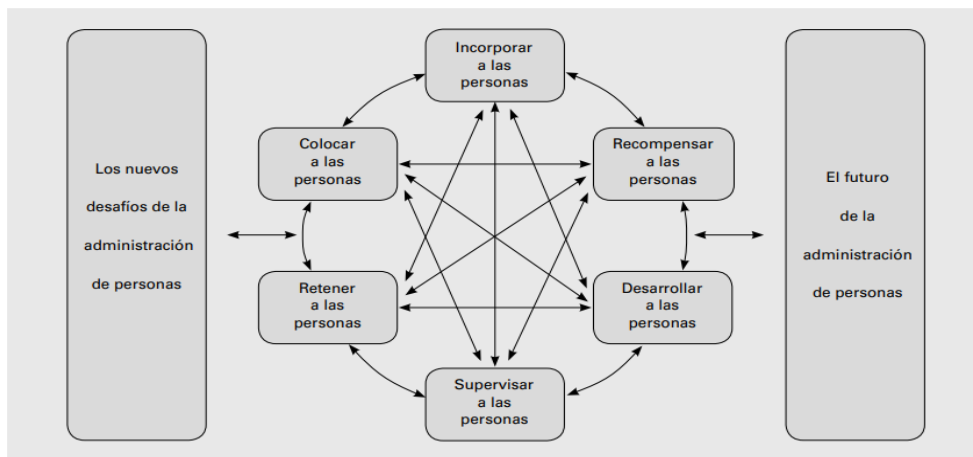
- Los empleados que forman parte de la organización tienen un amplio conjunto de habilidades permanentes que aportan.

Considerando las variables de estudio y en relación al modelo de Chiavenato (2008), se puede afirmar que las instituciones educativas, por ser entidades que dependen principalmente del factor humano para su desarrollo, requieren del área de recursos humanos para que coopere en la eficacia de la institución y se cumplan todos los propósitos anteriormente mencionados.

Por todo ello y para los fines de esta investigación se tomará en cuenta este modelo, sus dimensiones y postulados teóricos.

Figura 3

Modelo de Administración de los recursos humanos De Chiavenato



Nota. Procedimientos considerados en la ejecución del modelo de administración de los recursos humanos propuesto por Chiavenato (2008).

Dimensiones de la GTH

Estas se han clasificado a partir de ciertos criterios:

a) Dimensión Gestión por Competencia. Según Bardales (2019), la gestión por competencias es un enfoque de gestión que consiste en organizar la plantilla de una empresa de manera que pueda cumplir mejor sus objetivos a

largo plazo. Es una filosofía de gestión que subraya la importancia del trabajo en equipo entre todos los miembros de una empresa, empezando por el máximo responsable y continuando por todos los demás miembros de la plantilla. Está conformada por los siguientes componentes:

- El saber: son todos los conocimientos sobre un área específica, datos y capacitación.
- El saber hacer: es el resultado a partir del uso que da de sus conocimientos en las habilidades, destrezas y estrategias que emplea.
- El querer hacer: son aquellos factores emocionales que motivan a ejecutar.
- El poder hacer: son aquellos componentes situacionales que hacen posible o no la ejecución.
- El saber estar: son aquellas habilidades emocionales que permiten un adecuado trabajo en equipo, compromiso y responsabilidad.
- El hacer: son el conjunto de habilidades que permiten llevar a cabo una acción de manera eficaz. Estas implican liderar, delegar, participar, involucrarse, organizar, entre otros.

b) Dimensión Gestión del Conocimiento. El conocimiento es un conjunto de ideas, experiencias, vivencias, conceptos a priori, precisos y ordenados, susceptibles de ser realizados por cualquier individuo o grupo de personas. Se establece así que el conocimiento es un elemento fundamental de la unidad ya que crea patrimonio de investigación e implica el uso de herramientas para su elaboración (Rojas y Torres, 2017). Los conocimientos que involucra son:

- Conocimiento tácito: es difícil medir, ya que se adquiere en base a experiencias vividas, habilidades internas y muchas veces inconscientes.
- Conocimiento explícito: son las habilidades de conocimiento sobre algo, capaz de ser medido e identificado.

c) Dimensión por Gestión de Personas. Se refiere a la autoevaluación para implementar estrategias con el fin de potenciar las habilidades de cada trabajador. Esta dimensión presenta los siguientes objetivos:

- Adecuada gestión de los recursos humanos para favorecer los objetivos de la organización.
- Entrenar a los empleados para su mejor desempeño y motivación.
- Evaluar estrategias que favorezcan a cada trabajador para su bienestar laboral y emocional.

Procesos de la gestión del talento humano

Básicamente está enfocado al bienestar de las personas (Chiavenato, 2008). Este estudioso propone los siguientes procesos:

Admisión de personas: son el conjunto de procesos llevados a cabo con el fin de reclutar y seleccionar al personal adecuado para el área.

Aplicación de personas: son los procesos que se realizan con la finalidad de orientar al nuevo personal, acompañar en su desempeño, monitorear su avance y evaluación del desempeño.

Compensación de personas: es el conjunto de procesos que se ejecutan con el fin de motivar al personal y recompensar su destacada labor de manera económica, social y/o emocional.

Desarrollo de personas: Tiene que ver con el conjunto de procesos que se realiza respecto al entrenamiento, capacitación y preparación de los colaboradores.

Mantenimiento de personas: Este componente se refiere a las actividades que se llevan a cabo en relación con el entorno o el espacio físico del lugar de trabajo. También aborda el control del comportamiento, la higiene, la protección de datos, la calidad de vida y el respeto entre los trabajadores y el sindicato.

Monitoreo de personas: son aquellos procesos que cumple la función de hacer seguimiento a los empleados, asimismo evaluar su desempeño y ver las necesidades que puedan surgir para atenderlas.

Funciones de la GTH

Por su parte, Espinoza y Montalvo (2021) proponen las siguientes funciones:

- Administración de estrategias de recursos humanos: son procesos que permiten identificar aspectos fuertes y débiles de los empleados para ubicar en un determinado puesto que requiera sus características.
- Administración de la infraestructura de la empresa: tiene que ver con actividades que la empresa ejecuta para brindar un ambiente físico saludable, con los cuidados necesarios para evitar peligros o accidentes a fin de ayudar a la organización en su eficiencia y eficacia.
- Administración de la contribución de los trabajadores: tiene que ver con atender las necesidades de los trabajadores, de manera que sientan consideración por su trabajo y esfuerzo para luego convertirse en elementos claves del éxito de la empresa.
- Administración de la transformación y el cambio: Son el conjunto de procesos llevados a cabo con la finalidad de regenerar, actualizar y brindar mejoras para los empleados y la empresa, así también permite detectar problemas y dar la solución oportuna.

La gestión del talento humano en las instituciones educativas

Si bien, la gestión del talento humano se inició en el ámbito empresarial, no obstante, a través del tiempo se extendió también al sector educativo.

Se descubrió que es necesario invertir en potencializar las competencias para mejorar la organización y productividad de las empresas educativas; sin embargo, la mayoría de instituciones descuida este factor y solo algunas instituciones privadas practican (Murillo et al., 2017).

En relación a lo anterior, Quesada (2019) afirma que, si bien en las instituciones educativas es elemental que se realicen procesos óptimos de enseñanza y aprendizaje como consecuencia de las habilidades de los docentes; otro factor igual de importante está ligado a las condiciones de infraestructura y la calidad estética de los espacios físicos, pues ello favorecería el desarrollo oportuno de la educación y el rendimiento académico de los educandos, por lo que debería ser una prioridad de la política de los gobiernos.

Por ello, es muy importante que los centros educativos cuenten, por ejemplo, con un área destinada al cuidado de todos los colaboradores de la

institución, esto con el fin de que se refleje en la inversión y adecuada administración de los recursos destinados al sistema educativo del país y docentes (Vallejo y Portalanza 2017).

Clima Organizacional (COR)

Definición del clima organizacional. Para Daza et al. (2021), el clima organizacional es la impresión que tienen los trabajadores respecto al entorno laboral de la entidad donde se encuentren, siendo definida por aspectos tanto personales como organizacionales.

Por su parte, Pedraza (2018) señala que el clima organizacional se distingue por la gran cantidad de dimensiones que puede llegar a tener, puesto que evidencia las propiedades de una entidad explicado desde las vivencias que perciben y comparten sus empleados tras efectuar interacciones. El clima organizacional tiene peculiaridades medibles y perdurables que terminan definiendo a una organización y diferenciándola de las demás.

Murrieta et al. (2019) señalan que el clima organizacional se puede mirar desde dos perspectivas: la primera se vincula a que las personas pueden ser influidas o afectadas por otros individuos en su comportamiento; mientras que la segunda hace referencia a que el clima organizacional es la manera en que las personas que se asientan en la organización perciben la satisfacción de sus expectativas.

Asimismo, Vera y Suárez (2018) señalan que el clima organizacional es la zona de confort de cada empleado, quien cumple diversas actividades y de la manera en que un jefe pueda mantener un mejor vínculo laboral con quienes dirige, además de las relaciones entre trabajadores; esto termina siendo un factor positivo o un obstáculo para un desempeño general como organización o de manera individual, influenciando en el comportamiento de sus integrantes. Es suma, es la percepción formada sobre su lugar de trabajo que de forma diaria incide en el desempeño del mismo.

Por último, Matabanchoy y Chaucanes (2019) indican que el clima organizacional posee gran relevancia debido a que es el reflejo de la cultura de la organización, que es adoptada por los integrantes y de ellos depende la productividad y eficacia de la misma. Además, el clima organizacional posee un componente psicosocial, sostenido en que las escuelas son entes de socialización entre docentes con padres y estudiantes, pero también entre colegas que ejercen la docencia; de modo que ellos necesitan de un respaldo emocional en su equipo de trabajo para afrontar de buena manera las circunstancias cambiantes que se presenten al desempeñar sus funciones.

Respecto a las instituciones educativas, Uscanga et al. (2017) refieren que el clima organizacional depende en gran manera de las actitudes, creencias o valores no solo de los colaboradores de la institución, sino también de toda la comunidad educativa, la cual incluye a alumnos y a sus familiares parentales o tutores.

De manera que si un clima institucional es adecuado permitirá un óptimo desempeño del docente.

Tabla 5

Comparación de definiciones de clima organizacional

Autor	Año	Definición
Daza et al.	2021	El clima organizacional es la impresión que tienen los trabajadores respecto al entorno laboral de la entidad donde se encuentren, siendo definida por aspectos tanto personales como organizacionales.
Pedraza	2018	El clima organizacional evidencia las propiedades de una entidad explicado desde las vivencias que perciben y comparten sus empleados tras efectuar interacciones.
Murrieta et al.	2019	El clima organizacional tiene dos perspectivas; primero, se vincula a que las personas pueden ser influidas o afectadas por otros individuos en su comportamiento. Segundo, es la manera en que las personas que se asientan en la organización perciben la satisfacción de sus expectativas.
Vera y Suárez	2018	El clima organizacional es el ambiente donde los trabajadores cumplen sus funciones y de la manera en que un jefe pueda

		mantener un mejor vínculo laboral con quienes dirige, además de las relaciones entre trabajadores, influenciando en su comportamiento y su desempeño.
Matabanchoy y Chaucanes	2019	El clima organizacional es el reflejo de la cultura de la organización, que es adoptada por los integrantes y de ellos depende la productividad y eficacia de la misma. Además, el COR posee un componente psicosocial, sostenido en que las escuelas son entes de socialización.

Para los fines de esta investigación se tomará en cuenta las dimensiones que parten de que el clima organizacional depende de las características que tiene la institución y que esta influye en gran medida en la conducta de los empleados.

Finalmente cabe señalar que un buen clima organizacional repercutirá de manera positiva en la institución educativa en aspectos como el logro de los objetivos, satisfacción, motivación, metas y objetivos alcanzados, entre otros. Sin embargo, si no se mejora el clima organizacional, las consecuencias se manifestarían en insatisfacción, deserción laboral y, legamente, los objetivos y metas de la institución no se logren.

Teorías del clima organizacional

a. Teoría del clima organizacional de (Likert, 1968). Esta teoría propuesta por Likert (1968) sostiene que el clima organizacional depende en gran medida del accionar administrativo y las condiciones físicas/ambientales de la organización. Asimismo, propone tres variables, las que considera son determinantes para la percepción que cada empleado tenga de su centro de trabajo:

- Variables causales, son aspectos individuales que determinan el avance y resultados de una empresa.
- Variables intermediarias, son los que muestran el estado de la empresa, como la motivación, rendimiento, eficacia, comunicación, entre otros.

- Variables finales, dependen del resultado de las variables antes mencionadas, por ejemplo, los gastos, la productividad, las ganancias, perdidas, entre otros.

De acuerdo a esta teoría, las condiciones de la organización intervienen en el resultado final de la percepción del clima organizacional.

b. Teoría de Litwin y Stringer (1968). Según la teoría propuesta por Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional se considera una cualidad como resultado de factores internos de una organización, es decir, lo que los empleados experimentan dentro de su centro de trabajo influye en su comportamiento y, a su vez, en la percepción que tienen de su organización. Asimismo, estos autores consideran que la medición del comportamiento y la percepción que estos tengan de su centro de trabajo motivará a la realización de cambios y mejoras en cuanto a estrategias que permitan la satisfacción y mejor desempeño de los empleados.

b. Teoría del clima organizacional de Palma (2000). Una teoría más actual, tomando en consideración los factores que mencionan los modelos mencionados anteriormente, es la de Palma (2000), quien sostiene que el clima organizacional depende de las características que tiene la institución y que esta influye en gran medida en la conducta de los empleados. Por otro lado, menciona que para realizar cambios en la mejora de la organización es importante evaluar periódicamente el desarrollo y progreso profesional de los empleados. Asimismo, Palma afirma que las aspiraciones y deseos personales de los integrantes de cada organización deben ser tomados en cuenta y no solo brindar un ambiente físico adecuado.

Según esta teoría, un adecuado clima permite que los empleados se identifiquen, comprometan y estén satisfechos y, naturalmente, el desempeño laboral será mejor, aumentará la productividad y evitará el ausentismo. A través de este nuevo modelo, se implementa el concepto de calidad de vida en el ámbito laboral, la cual motiva un ambiente de trabajo más humano, motiva a emplear mejor sus habilidades blandas y ofrece un ambiente adecuado.

Dimensiones del clima organizacional

Se considera las siguientes:

Realización del Personal. Esto tiene que ver con las posibilidades de evolución profesional/laboral que ofrece la organización, tales como capacitación, entrenamiento y apoyo en el perfeccionamiento laboral.

Involucramiento Laboral. Se refiere al sentido de pertenencia y compromiso del trabajador respecto a su organización, de manera que ayude a cumplir las metas establecidas y adecuado desempeño laboral.

Supervisión. Son las apreciaciones respecto a su desempeño, esto a su vez puede generar un grado de tensión respecto a ser evaluados constantemente pero también permite la responsabilidad y mejor desempeño.

Comunicación. Es la percepción de la fluidez comunicativa, adecuada relación y precisión en la información que se desea transmitir.

Condiciones Laborales. Son aquellas situaciones que propician el cumplimiento de las tareas laborales, tiene que ver con la regulación del trabajo, la organización, remuneraciones, principios administrativos, reconocimiento.

Desempeño Docente (DDO)

Definición del desempeño docente. Según la Real Academia Española (2021), desempeñar es la acción de responder responsablemente a las demandas del puesto.

En esta línea, para Vasquez (2020) el éxito puede definirse como "el conjunto de actividades que los trabajadores realizan en función de su trabajo para conseguir los objetivos y resultados que desean alcanzar dentro de la organización".

Respecto al desempeño docente, según Vasquez (2020), la teoría conductista del aprendizaje se centra en el comportamiento observable y no en los procesos mentales para describir el aprendizaje como el proceso de adopción de nuevos métodos de proceder de las personas y su

comportamiento. El aprendizaje se define como el proceso de pasar de un estado a otro.

Por otro lado, Anchundia (2019) señala que el desempeño docente está ligado a cumplir con las funciones de enseñanza, lo cual está supeditado a factores que se asocian no solo con el docente, sino también a los alumnos y el entorno.

Tabla 6.

Definiciones del desempeño docente

Autor	Año	Definición
Vásquez	2020	Es el conjunto de actividades que los trabajadores realizan en función de su trabajo para conseguir los objetivos y resultados que desean alcanzar dentro de la organización.
Vásquez	2020	La teoría conductista del aprendizaje se centra en el comportamiento observable y no en los procesos mentales para describir el aprendizaje como el proceso de adopción de nuevos métodos de proceder de las personas y su comportamiento.
Anchundia	2019	El desempeño docente está ligado a cumplir con las funciones de enseñanza, lo cual está supeditado a factores que se asocian no sólo con el docente, sino también a los alumnos y el entorno.
Otros autores	s.f.	El desempeño docente corresponde a las funciones de un profesional de la educación, debe estar lo suficientemente preparado en las tecnologías, planificación curricular, métodos didácticos aplicados a la enseñanza, evaluación y resultados obtenidos en el proceso de enseñanza.
MINEDU	2017	Son conductas observables las cuales pueden ser descritas y evaluadas, y reflejan el grado de competitividad del docente.

Se destacan tres factores importantes en el desempeño del docente: la habilidad de procurar buenos resultados, éxito en el trabajo de equipo y entender la conducta de los demás. Estas habilidades permiten desarrollar en los estudiantes habilidades blandas que, sin duda alguna, serán de gran utilidad en su vida personal y profesional.

Por su parte, el MINEDU (2017) afirma que el desempeño del docente debe caracterizarse por el compromiso con su labor, comunicación constante con los padres de familia o apoderados, así también con la responsabilidad constante en la ejecución de las sesiones de clase y monitoreo del avance de los niños, niñas y adolescentes.

Elementos o Condiciones del desempeño docente

Del mismo modo, el MINEDU considera tres condiciones básicas para la definición del desempeño docente:

- *Actuación observable*, tiene que ver con el comportamiento del docente dentro del aula de clases, al ejecutar su función profesional el cual puede ser evaluado y descrito a través de la observación.
- *Responsabilidad*, logro del aprendizaje esperado y cumplimiento con las actividades asignadas.
- *Logro de los resultados*, el docente debe proponerse logros a corto y largo plazo y comprometerse para la ejecución de la misma.

Factores de Calidad de desempeño docente

Al respecto, Ruiz (2017) afirma que es medido por la calidad de su servicio brindado a los estudiantes. Se conocen cuatro factores importantes que permiten un buen desempeño docente:

- *El Proyecto Educativo Institucional*, para tener metas y objetivos claramente definidos, los profesores deben conocer la misión educativa de la institución en la que trabajan. Además, tener la oportunidad de contribuir al desarrollo del PEI les inculca un sentido de lealtad y responsabilidad hacia la organización educativa para la que están empleados.
- *Sistemas de Capacitación para Docentes*, un docente capacitado sin duda tiene herramientas adecuadas para generar cambios trascendentales en la vida de sus estudiantes; por lo tanto, la administración debe dar prioridad e invertir en la capacitación de sus

docentes y brindar estabilidad laboral; de esta manera, tendrá una institución sobresaliente, que marca la diferencia ante las demás.

- *El Currículo*, una característica importante en el docente es que debe tener la capacidad de organización y responsabilidad; debe ceñirse al plan de estudios y cumplir en el tiempo estimado; de ninguna manera debe improvisar una clase o hacerlo del momento.
- *Reuniones Constantes de los Docentes*, el docente debe participar en las reuniones que permitan la discusión de mejoras de la institución, trabajar en equipo para tomar decisiones y ser parte de su institución.

Modelos de Evaluación del desempeño docente

a. Modelo Teórico de Valdés (2005). Modelo propuesto por (Valdés, 2005) del desempeño docente debe evaluarse teniendo en cuenta seis factores:

- *El grado de conocimiento del docente*, no solo tiene que ver con la información que sabe sino también con las habilidades para llegar al alumno.
- *Capacidad pedagógica*, tiene que ver con para planificar adecuadamente sus sesiones de clases.
- *Emocionalidad*, toma en consideración el grado de motivación del docente, la autoestima, autoeficacia y la satisfacción personal y laboral.
- *Responsabilidad*, considera la puntualidad y el adecuado cumplimiento de sus funciones laborales.

Por otro lado, el autor define 3 estándares: los estándares mínimos son aquellos profesionales incompetentes, los estándares competitivos son los que proveen algún incentivo y compensación de acuerdo a la mejora de su rendimiento y los estándares en desarrollo pueden seguir perfeccionándose en su desempeño.

b. Modelo teórico de Montenegro (2007). Para Montenegro (2007), el desempeño del docente se obtiene a partir de 4 factores:

- ***Asociados al docente.*** centrado en el perfil del docente ideal, tiene que ver con la formación profesional; el conocimiento que el docente brinda de acuerdo con la formación profesional y especialización que recibió; las

condiciones de salud; un docente saludable física y emocionalmente tendrá motivación y será de inspiración para los de su entorno; la motivación del docente tiene que ver con el sentido de vocación. Asimismo, factores externos como el reconocimiento de sus administradores y padres de familia son de gran influencia en la motivación y satisfacción del docente.

- **Asociados al estudiante.** centrado en los resultados académicos que demuestra el estudiante a partir de la enseñanza del docente, es decir, si el docente tiene un buen desempeño, sus estudiantes lo reflejarán a través de sus calificaciones. Si bien, estos factores dependen en gran parte de la familia y la educación que recibió en casa, también el docente puede influir en la motivación que el estudiante tiene para los estudios.
- **Asociados al contexto.** tiene que ver con el entorno institucional, el ambiente, los objetivos de la institución y proyecto educativo, así también con el espacio físico, infraestructura, materiales educativos adecuados. No obstante, es importante también considerar el ambiente o clima laboral, que involucra las relaciones de afecto, autonomía, superación y motivación entre los compañeros.
- **Relaciones interpersonales.** demuestra adecuada relación con sus estudiantes, colegas y demás que conforman el equipo de trabajo de la institución.
- **Resultados de su labor educativa.** se relaciona con el rendimiento académico de los estudiantes.

c. Modelo del Ministerio de Educación del Perú (2007). El Ministerio de Educación (MINEDU) sostiene que el docente debe estar dotado de ciertas cualidades profesionales para ofrecer calidad en la educación. Asimismo, las competencias que desarrolle apuntan al perfeccionamiento de su labor profesional, estas no solo se basan en conocimientos sino también en destrezas emocionales, como manejo de dificultades dentro del aula, motivación a sus estudiantes y capacidad comunicativa que permita una adecuada relación docente- alumno (Vega y Vasquez, 2021).

Dimensiones del desempeño docente – MINEDU (2007)

- **Planificación y organización del proceso de enseñanza-aprendizaje.**
Este factor tiene que ver con el nivel epistemológico que el profesorado adquiere e imparte, además esta dimensión hace referencia a la capacidad del docente de planificar las tareas con anticipación, debe demostrar orden, disciplina y responsabilidad en el desempeño de su función.
- **Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje.** Tiene que ver con las estrategias usadas para afianzar la enseñanza en los estudiantes, también es importante el ambiente adecuado y buen clima que fomenta el docente.
- **Responsabilidad profesional.** Parte de las motivaciones intrínsecas del docente como la actualización en la materia que ejerce, visión de mejora en su desempeño, capacidad de asumir responsabilidades que competen a la mejora de su profesión/ cargo; así también, compromiso con su institución, alumnos y familiares; integridad y laboriosidad, de manera que sea in inspiración para sus estudiantes.

2.6. Marco Conceptual

Gestión del talento humano

Implica la generación de características competitivas para ejecutar políticas y desarrollar una estructura organizativa favorable, lo que finalmente se traduce en la asignación de los recursos necesarios para aplicar eficazmente estas estrategias (Ramírez et al., 2019).

Gestión por Competencias

Es la metodología que coadyuva en la determinación de las competencias laborales, tanto organizacionales como individuales, con el único propósito de complementar los procesos operativos y administrativos de una institución determinada, a fin de incrementar la productividad y competitividad y, sobre todo, para considerar al personal adecuado para desarrollar su rol en un puesto de acuerdo a sus capacidades (Conde, 2021).

Gestión del Conocimiento

Se refiere a los procesos que permiten adquirir, producir, almacenar y transmitir conocimientos, datos, información o experiencias para contribuir a la mejora de la calidad de la institución y a su crecimiento global (Obispo, 2018).

Gestión de Personas

Se refiere al proceso de educación, motivación y orientación del personal con el fin de mejorar su productividad y fomentar un mayor crecimiento profesional en cuanto al área en la que se desempeña o de forma general en el trabajo (Management, 2021).

Condiciones Laborales

Se compone de varios elementos diferentes, entre ellos el horario de la persona, la organización del lugar de trabajo, lo que implica el trabajo y si tiene o no acceso a los recursos de salud y seguridad (Ocsa y Huayra, 2017).

Desempeño docente

Se refiere a la calidad del trabajo que desempeña o brinda el docente dentro de una institución o casa de estudios; reflejando sus capacidades, destrezas y habilidades (Quispe, 2020).

Planificación del Trabajo Pedagógico

La planificación del trabajo pedagógico permite tomar decisiones sobre cómo enseñar y aprender. Esto significa pensar, planificar y organizar (acciones, espacios, recursos y estrategias) de manera que los niños puedan desarrollar sus habilidades (Ministerio de la Educación, 2019).

Capítulo III: Metodología De La Investigación

3.1 Tipo de Estudio

Este estudio de carácter descriptivo, correlacional y transversal se planteó el objetivo de medir la relación entre las variables gestión del talento humano, clima organizacional y desempeño docente (Creswell y Plano, 2017) a partir de la percepción de los docentes en un momento determinado. Esta relación se midió a lo largo del estudio.

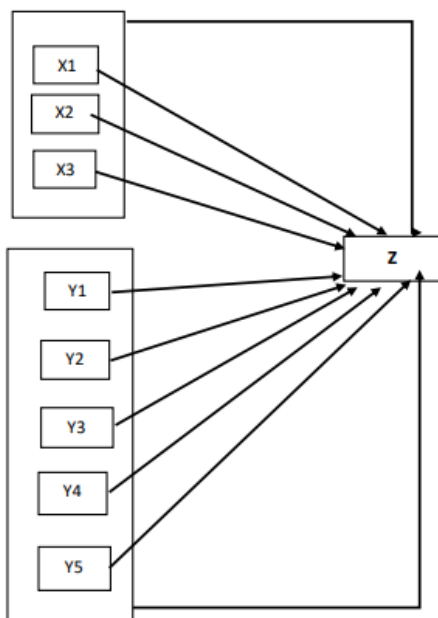
Dado que se trata de un estudio cuantitativo, la medición de las variables se dio a través de 3 cuestionarios tipo Likert.

3.2 Diseño de la Investigación

La investigación presenta un estudio correlacional, ya que las variables de estudio existen en la realidad, pero no se manipulan y los sujetos de la muestra no se agrupan ni siguen un criterio específico para la aplicación de los instrumentos (Sánchez et al., 2018).

Para comprender la naturaleza de la relación causa-efecto que existe entre las variables de la investigación, el análisis del estudio hace uso de un método denominado correlación múltiple; el objetivo de este método es determinar la causalidad. Esto permite demostrar claramente la contribución y el efecto de los factores predictores sobre la variable que se estudia (la variable dependiente) (Creswell y Plano, 2017). Este estudio, por pertenecer a un diseño cuantitativo transversal y correlacional, tiene como fin establecer asociaciones, para lo cual, los modelos a analizarse se representan a través del siguiente gráfico:

Diseño de la investigación



Donde:

x = Gestión del talento humano

x1 gestión por competencias

x2 gestión del conocimiento

x3 gestión de personas

y = Clima organizacional

y1 realización del personal

y2 involucramiento laboral

y3 supervisión

y4 comunicación

y5 condiciones laborales

z = Desempeño docente

3.3 Definición de la Población y Muestra

Población

Para Majid (2018), se refiere a la recopilación de elementos que pertenecen a un determinado lugar en el que se va a realizar un estudio para recoger y conocer hechos concretos. Por lo cual, la población está compuesta de aproximadamente

4859 docentes del sistema educativo escolarizado de las tres provincias del departamento de Lambayeque de ambos sexos, del nivel primario, en condición de nombrados y contratados de instituciones públicas (INEI, 2017).

1. Docentes del nivel primario pertenecientes al sistema estatal:

- En la Provincia de Chiclayo 2591
- En la Provincia de Ferreñafe 636
- En la Provincia de Lambayeque 1632

Total de docentes en el sistema estatal = 4859

Muestra

En tanto, para Ventura (2017) este término hace referencia a un extracto o subconjunto del total considerado como universo de estudio, el cual es sometido a observación científica con la intención de obtener resultados fiables para toda la parte estudiada.

El presente estudio empleó un muestreo probabilístico que, según Otzen y Manterola (2017), es considerado un método eficaz para realizar el cálculo final de individuos a estudiar en el estudio. Esto se determinó a través del muestreo probabilístico aleatorio estratificado.

Entonces, la muestra estuvo compuesta por 253 docentes del nivel primario, nombrados y contratados de instituciones públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque. Para seleccionar la muestra se consideraron tanto criterios de inclusión y de exclusión.

Criterios de Inclusión

Se refiere a la adquisición de características semejantes de la población, siendo esta la que accede a formar parte del estudio presentando características clínicas, demográficas, geográficas y temporales (De la Macorra, 2021).

Los docentes que se ha considerado dentro del estudio son docentes del sector público, de la especialidad del nivel primario, que trabajan en instituciones polidocentes del mismo nivel y que hayan dado su consentimiento para participar de las encuestas que son parte del estudio.

Criterios de Exclusión

Se refiere al subconjunto de la población que presenta las características inclusivas a considerar en el estudio; sin embargo, estas suelen obstaculizar de alguna u otra manera el proceder de la investigación, siendo la más afectada la calidad de datos; a consecuencia de ello, se pueden realizar interpretaciones erradas, por lo que, a mayores criterios de exclusión consideradas, mejor será la factibilidad de los datos (De la Macorra, 2021).

Los docentes que han sido excluidos del presente estudio son los docentes del sector privado, del nivel inicial y secundario y docentes que hayan laborado en instituciones unidocentes y multigrados.

3.4 Técnicas de Muestreo

Ecuación 1

Ecuación del muestreo aleatorio estratificado.

$$n = \frac{N * Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 * p * q}$$

Tabla 7

Leyenda de información de la fórmula muestral

Tamaño de la población	N	4859
Proporción que pertenece a la categoría especificada	p	0.5
Margen de error	α	0.06
Nivel de confianza	$1-\alpha/2$	0.95
Valor correspondiente al nivel de confianza	$Z(1-\alpha/2)$	1.96
Tamaño de la muestra	n	253

Tabla 8*Muestra 1 docentes sector estatal*

Docentes del sistema estatal	Cantidad	%	n	n * %
Chiclayo	2,591	53.32%	135	53%
Ferreñafe	636	13.09%	33	13%
Lambayeque	1,632	33.59%	85	34%
N =	4,859	100%	253	100%

3.5 Técnicas de Recolección de Datos

La forma específica y singular en que se llevó a cabo el proyecto de investigación, en el que se hicieron estas aportaciones para las metodologías científicas, sirve para destacar debidamente la importancia de los recursos que se utilizaron y llama la atención sobre el valor de los mismos. Según Hernandez y Duana (2020), los métodos aplicados en la búsqueda de información lógica y comprensión de los hechos y acontecimientos que ocurren a nuestro alrededor se relacionan directamente con la aplicación de una encuesta, la cual para Katz et al. (2020) es la herramienta más utilizada para la investigación científica, pues un número determinado de personas participa respondiendo a las preguntas que se han establecido.

Las encuestas fueron administradas de manera electrónica a los docentes que laboraban en las I.E. de primaria del departamento de Lambayeque, incluyendo tanto a los que fueron nombrados en sus cargos como a los que fueron contratados. En este estudio se emplearon como herramientas tres cuestionarios diferentes sobre la gestión del talento humano, clima organizacional y el desempeño docente. Se solicitó la participación de cada uno de los instructores de forma voluntaria para conocer sus perspectivas sobre las variables del estudio y se les dio instrucciones sobre cómo diseñar el cuestionario. El objetivo era recoger la mayor cantidad de información posible.

3.6 Plan de Tratamiento de Datos

En cuanto al tratamiento de la data, se identificaron los valores atípicos mediante el análisis de la distancia de Mahalanobis. Se verificó la normalidad de los datos mediante el análisis de curtosis y asimetría; se evaluó el análisis de linealidad mediante el diagrama de dispersión y, por último, se utilizó el cuadro de valores de asociación de Pearson para determinar la multicolinealidad de los datos. Todos estos análisis se llevaron a cabo para determinar si los datos eran o no multicolineales.

3.7 Instrumentos para la Recolección de Datos

Para la recopilación de datos se tuvieron en cuenta los cuestionarios. Un cuestionario es una herramienta que consiste en una serie de preguntas relativas a determinadas partes de un estudio. Además de que los encuestados proporcionaron sus respuestas a estas preguntas, el cuestionario se elaboró con la intención de obtener datos estadísticos fiables y creíbles (Torres et al., 2020).

Para medir la gestión del talento humano, se utilizó el Cuestionario de “Gestión de Talento Humano” de Chiavenato, adaptado al contexto peruano por Torres (2017). Este cuestionario está compuesto por 35 ítems, dividido en las siguientes dimensiones: gestión por competencias, gestión del conocimiento y gestión de personas. Presenta una escala de Likert de 5 puntos: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4), siempre (5). El tiempo de aplicación es de 30 min. La confiabilidad del cuestionario a través del Alfa de Cronbach es de 0.938, lo que indica que es adecuado para ser aplicado.

Respecto a clima organizacional, se utilizó el cuestionario “Escala de Clima Laboral”, de Ortiz y Vásquez (2018), compuesto por 50 ítems y que se divide en 5 dimensiones: Realización Personal, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales. El tiempo de administración es de 15 a 20 min. La Puntuación, de 1 a 5 por cada ítem, con un total de 50 puntos por factor y 250 en la escala general. Asimismo, las opciones de respuesta son: Ninguno o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4) Todo o siempre (5). La validación se llevó a cabo por juicio de experto y confiabilidad a través de los métodos de Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman (1945) evidenciando

correlaciones de 0.97 y 0.90 respectivamente, lo que demuestra una alta consistencia interna de los datos lo que permite afirmar que el instrumento es confiable.

El desempeño docente se evaluó a través del cuestionario de “Autoevaluación del desempeño docente”, del Ministerio de Educación (Chinchercoma, 2021). El cuestionario consta de 45 ítems, los cuales se dividen en 3 dimensiones: Planificación del trabajo pedagógico, gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje y responsabilidades profesionales. El tiempo de aplicación es de 30 min; las opciones de respuesta son: Deficiente (1), Regular (2), Bueno (3) y Muy Bueno (4). Después de realizar la prueba piloto se indicó la validez de contenido, al criterio de 7 expertos, con medida de la validez de V de Aiken (0.98) y la confiabilidad por consistencia interna (interrelación de reactivos) probada con el coeficiente alfa de Cronbach (0.952), lo cual demuestra adecuada validez y confiabilidad para su administración a los docentes.

Luego de aplicar los instrumentos al profesorado del departamento de Lambayeque, se entregó la data a los equipos para la medición de las variables y se les dio la posibilidad de utilizarlos. Es pertinente enfatizar que, para que la muestra de 253 profesores participara en las encuestas, primero se obtuvo el libre consentimiento de cada uno de los instructores.

3.8 Técnicas para el Procesamiento y Análisis de Datos

Una vez recolectado los datos, se consolidaron en tablas estadísticas ya limpiados previamente. El procesamiento de los datos se realizó utilizando el software estadístico SPSS; para la interpretación de los resultados inicialmente se usó la estadística descriptiva, luego para responder a las preguntas del estudio se hizo uso del método de correlación de Pearson, con el cual se estableció la relación de las variables y el análisis de regresión múltiple.

Capítulo IV: Análisis de resultados

El análisis de datos y los hallazgos fueron precedidos por una sección referente al tratamiento de los datos. La sección consiste en la limpieza de datos que incluye la verificación de valores perdidos, valores atípicos, normalidad, linealidad y multicolinealidad. El análisis, interpretación y discusión comienzan con estadísticas descriptivas de la muestra; luego se responden a las preguntas de investigación de acuerdo al orden que se presentaron en el capítulo I, en la sección Formulación de los problemas de investigación.

Tratamiento de los Datos

El tratamiento de los datos es un proceso previo al análisis de los datos en la metodología cuantitativa, como la verificación de los supuestos. La mayoría de los análisis estadísticos, especialmente las pruebas de hipótesis se basan en supuestos o requisitos que los datos deben cumplir para dar robustez a cada prueba. El estudio investiga los valores perdidos, los valores atípicos, la normalidad, la linealidad y la homocedasticidad de los datos para obtener resultados precisos.

Valores Perdidos

Generalmente el conjunto de datos obtenidos en la investigación presenta algunos valores perdidos. Esto ocurre cuando los participantes no completan el cuestionario, se producen errores durante el ingreso de datos o algunos participantes deciden no responder a algunos ítems del cuestionario por alguna razón (Pallant, 2020; Yang et al., 2019). El conjunto de datos obtenidos del estudio no presentó valores faltantes dado que la recolección de los datos se realizó durante la pandemia y se utilizó una encuesta online con respuestas obligatorias.

Valores Atípicos

Para limpiar los datos, de modo que estén preparados para el análisis estadístico, se verificaron los valores atípicos mediante la distancia de Mahalanobis (Yang et al., 2019); asimismo, se evalúa el Chi-Cuadrado (X^2) “con un grado de libertad

igual al número de variables” (p. 99). Los valores de Mahalanobis obtenidos de los datos mediante el análisis de regresión entre el ID y las variables del estudio, Gestión del talento humano (GTH), Clima Organizacional (COR) y Desempeño Docente (DDO) se compararon con los valores críticos de chi-cuadrado para las tres variables del estudio y se consideraron valores atípicos, aquellos valores mayores al valor crítico de X^2 ($gl = 3, p = .001$) = 16.27, verificando que en ningún caso excedía al valor crítico. También, se utilizó el método de la distancia de Cook para medir la influencia total de un caso en la capacidad del modelo de predecir los casos. Schmidt y Finan (2018) mencionan que valores mayores a 1 se pueden considerar influyentes. Según los resultados, se concluye que el análisis de distancia de Mahalanobis aplicado a todas las variables no presenta datos muy dispersos y la distancia de Cook, para todas las variables, es menor que 1; lo que significa que no existe influencia importante de valores atípicos. Por lo tanto, la muestra se mantiene en 265 casos.

Normalidad

La distribución normal de los datos es un supuesto fundamental que deben cumplir todas las variables numéricas que formarán parte del análisis de regresión múltiple (Yang et al., 2019).

Al verificar la normalidad de los datos, se analizó la curtosis y la asimetría que se presentan en la Tabla 9. La asimetría muestra si los datos se distribuyen de modo normal, es decir, de forma acampanada y la curtosis muestra el apuntamiento de la distribución de los datos alrededor de la media aritmética. Se considera que los datos son normales cuando los valores de la asimetría y la curtosis son cercanos a cero (Mueller y Hancock, 2018) y es aceptable si el valor absoluto es menor de 3 (Yang et al., 2019). En el estudio, los resultados mostraron que los valores de asimetría y curtosis para todas las variables y sus dimensiones fueron menores que tres y algunos valores negativos para la asimetría, por lo que se puede asumir una normalidad univariante, según el análisis descriptivo de los datos de las variables en estudio.

Tabla 9

Estadística descriptiva para probar la normalidad mediante la asimetría y la curtosis

	N	Mínimo	Máximo	M	DS	Asimetría		Curtosis	
						Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
GTH	265	1.63	5.00	3.38	0.89	0.126	0.150	-1.085	0.298
GPC	265	1.58	5.00	3.36	0.85	0.210	0.150	-0.908	0.298
GCO	265	1.33	5.00	3.31	0.91	0.158	0.150	-1.020	0.298
GPE	265	1.73	5.00	3.49	0.96	0.031	0.150	-1.186	0.298
COR	265	1.50	5.00	3.56	0.90	-0.506	0.150	-0.773	0.298
CRP	265	1.50	5.00	3.57	0.92	-0.442	0.150	-0.856	0.298
CIL	265	1.50	5.00	3.64	0.92	-0.617	0.150	-0.590	0.298
CSU	265	1.30	5.00	3.58	0.94	-0.575	0.150	-0.624	0.298
CCO	265	1.30	5.00	3.56	0.92	-0.492	0.150	-0.755	0.298
CCL	265	1.40	5.00	3.50	0.89	-0.454	0.150	-0.813	0.298
DDO	265	1.33	4.00	3.01	0.71	-0.620	0.150	-0.464	0.298
PTP	265	1.38	4.00	2.97	0.74	-0.580	0.150	-0.517	0.298
GEA	265	1.14	4.00	3.03	0.72	-0.649	0.150	-0.341	0.298
DRP	265	1.50	4.00	3.04	0.74	-0.585	0.150	-0.600	0.298

Considerando que el tamaño de muestra seleccionada es mayor de 50 observaciones, se usó la prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para probar la normalidad de los datos. El resultado fue de $p = .000$ para todas las variables, demostrando la no normalidad de los datos; sin embargo, (PraiseGod et al., 2018) mencionan que en muestras grandes se puede asumir la normalidad de los datos. (ver Tabla 10).

Tabla 10*Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	GI	p valor
GTH	,094	265	,000
GPC	,083	265	,000
GCO	,090	265	,000
GPE	,092	265	,000
COR	,161	265	,000
CRP	,159	265	,000
CIL	,186	265	,000
CSU	,176	265	,000
CCO	,163	265	,000
CCL	,149	265	,000
DDO	,170	265	,000
PTP	,182	265	,000
GEA	,163	265	,000
DRP	,159	265	,000

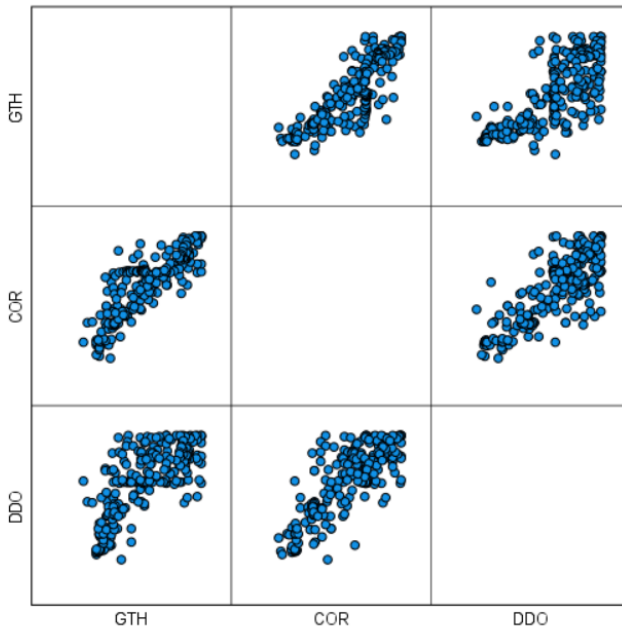
Linealidad

El análisis de linealidad muestra como el grado en que la variación de las variables dependientes está relacionada con la variación de las variables independientes.

Para examinar las relaciones e identificar cualquier desplazamiento de la linealidad que pueda impactar la correlación, se usó el diagrama de dispersión como sugiere (López et al., 2020; Pallant, 2020). Los resultados mostraron un diagrama de dispersión lineal porque la mayoría de los puntos de las variables en estudio estuvieron ordenados en línea recta. Por tanto, se satisface el supuesto de linealidad (ver Figura 4).

Figura 4

Matriz de gráficos de dispersión para linealidad



Nota. Imagen rescatada del SPSS.

Multicolinealidad

La prueba estadística que permite determinar cómo se correlacionan las variables entre sí es la multicolinealidad. Cuando existe multicolinealidad, la varianza de los coeficientes de regresión aumenta y las estimaciones podrían ser imprecisas y sensibles a ligeros cambios en los datos, es decir, la alta correlación entre las variables predictoras dificulta cuantificar con precisión el efecto que cada una de ellas ejerce sobre una variable predicha (López et al., 2020).

Para determinar la multicolinealidad de los datos se usó la matriz de correlaciones de Pearson. Teniendo en cuenta que cuando los valores son altos ($r \geq .9$) se asume que hay una posible dependencia entre las variables implicadas, demostrando multicolinealidad (Pallant, 2020). Los resultados muestran que todas las correlaciones entre las variables y sus dimensiones están por debajo de 0.9, $p < 0.01$, demostrando ausencia de multicolinealidad en las variables y las dimensiones en estudio (ver Tabla 11).

Tabla 11*Prueba de correlaciones de Pearson entre los factores y sus dimensiones*

	GTH	GPC	GCO	GPE	COR	CRP	CIL	CSU	CCO	CCL
COR	,854**	,829**	,820**	,857**						
CRP	,854**	,827**	,823**	,856**						
CIL	,844**	,817**	,807**	,855**						
CSU	,846**	,818**	,813**	,853**						
CCO	,843**	,822**	,807**	,847**						
CCL	,818**	,798**	,790**	,813**						
DDO	,734**	,692**	,706**	,754**	,778**	,760**	,784**	,774**	,779**	,737**
PTP	,677**	,642**	,649**	,697**	,730**	,724**	,731**	,727**	,724**	,690**
GEA	,713**	,671**	,689**	,733**	,757**	,735**	,762**	,751**	,760**	,720**
DRP	,726**	,686**	,698**	,747**	,755**	,733**	,770**	,753**	,758**	,712**

Análisis de Datos y Hallazgos

Además de la evaluación del perfil demográfico de los docentes de Instituciones Educativas públicas del departamento de Lambayeque participantes, en este estudio se consideraron ocho preguntas. La primera pregunta evaluó la gestión por competencias y el clima organizacional como predictores del desempeño docente. La segunda pregunta evaluó la medida en que la gestión del conocimiento y el clima organizacional son predictores del desempeño docente. La tercera pregunta analizó la gestión de personas y el clima organizacional como predictores del desempeño docente. La cuarta pregunta observó la gestión del talento humano y la realización del personal como predictores del desempeño docente. La quinta pregunta verificó la gestión del talento humano y el involucramiento laboral como predictores del desempeño docente. La sexta pregunta analizó la gestión del talento humano y la supervisión como predictores del desempeño docente. La séptima pregunta determinó la gestión del talento humano y la comunicación como predictores del desempeño docente. Finalmente,

la octava pregunta verificó la gestión del talento humano y las condiciones laborales como predictores del desempeño docente.

4.1 Análisis Descriptivo de los Datos

Características Sociodemográficas de los Participantes.

La muestra considerada en el análisis de datos en este estudio incluye 265 participantes, el 67.2% son mujeres y el 32.8% son varones, estos resultados indican que la mayoría de los profesores de las instituciones educativas, son mujeres. Con respecto a la edad, el 24.5% tiene entre 26 a 35 años, el 32.5% tiene entre 36 a 45 años, el 30.9% tiene entre 46 a 55 años, el 8.3% tiene de 56 años a más, y solo el 3.8% tiene entre 18 a 25 años, lo que representa una población docente relativamente adulta joven y adulta. El estado civil es otro factor sociodemográfico importante; así, el 36.6% es soltero, el 49.4% es casado y el 17.0% mencionó otro estado civil. Por último, respecto al nivel de educación, el 24.9% tiene el grado de bachiller, el 42.3% tiene estudios universitarios con licenciatura, el 31.3% tiene estudios de maestría y solo el 1.5%, estudios doctorales, preocupa que la cuarta parte de los docentes no haya obtenido el título profesional para el ejercicio de la docencia. (Ver tabla 12)

Tabla 12

Distribución de frecuencias de las características sociodemográficas

	n	%
Genero		
Femenino	178	67.2%
Masculino	87	32.8%
Edad		
18-25 años	10	3.8%
26-35 años	65	24.5%
36-45 años	86	32.5%
46-55 años	82	30.9%
56 a más años	22	8.3%

Estado civil		
Soltero	89	33.6%
Casado	131	49.4%
Otro	45	17.0%
Nivel de estudios		
Bachiller	66	24.9%
Licenciado	112	42.3%
Maestría	83	31.3%
Doctorado	4	1.5%
Total	265	100.0%

La tabla 13 presenta las condiciones laborales de los participantes. En relación a los años de servicio, la mayoría (38.5%) de los participantes indicó que están ejerciendo la docencia de 15 años a más; el 33.2%, de 8 a 15 años y el 28.3%, de 7 a menos años. Respecto a la condición laboral, la mayoría (66.4%) son nombrados y solo el 33.6% son contratados. Hay muchas posibles razones para la permanencia en un centro de trabajo, uno de ellos puede ser la satisfacción laboral y el nombramiento que asegura la estabilidad laboral; sin embargo, esta permanencia puede influenciar en la falta de interés por obtener el título profesional. Según el lugar donde los participantes ejercen la docencia, Chiclayo es la provincia con mayor representación (56.2%), seguido por la provincia de Lambayeque con el 29.1% y, finalmente, Ferreñafe con el 14.7%. Estos resultados coinciden con la mayor oferta educativa que cuenta la ciudad de Chiclayo, como capital del departamento de Lambayeque.

Tabla 13*Distribución de frecuencias de las condiciones laborales*

	N	%
Tiempo de servicio en años		
1 a 7 años	75	28.3%
8 a 15 años	88	33.2%
15 años a más	102	38.5%
Condición laboral		
Nombrado	176	66.4%
Contratado	89	33.6%
Provincia		
Chiclayo	149	56.2%
Ferreñafe	39	14.7%
Lambayeque	77	29.1%
Total	265	100.0%

Estadísticas Descriptivas de las Variables de Estudio.

La tabla 14 presenta los resultados descriptivos de las variables gestión del talento humano (GTH), clima organizacional (COR) y desempeño docente (DDO), así como las dimensiones de cada una de las variables. Los puntajes mínimos y máximos varían entre 1.14 y 5 puntos correspondiendo el mínimo a la dimensión gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje perteneciente a la variable desempeño docente (1.14). Asimismo, de las 3 escalas analizadas, el mayor puntaje medio (M=3.64) fue para la dimensión involucramiento laboral de la variable clima organizacional; por el contrario, el menor puntaje medio (M=2.97) fue para la dimensión planificación del trabajo pedagógico de la variable desempeño del docente. Además, la desviación estándar en las variables y dimensiones del estudio son pequeñas lo que indica poca dispersión de los datos respecto a la media, verificando la robustez de la media. Los resultados

evidencian que los docentes evalúan mejor al clima organizacional respecto al talento humano y finalmente al desempeño docente.

Tabla 14

Resultados descriptivos de las variables de estudio

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Gestión del talento humano	1.63	5.00	3.38	0.89
Gestión por competencias	1.58	5.00	3.36	0.85
Gestión del conocimiento	1.33	5.00	3.31	0.91
Gestión de personas	1.73	5.00	3.49	0.96
Clima organizacional	1.50	5.00	3.56	0.90
Realización del personal	1.50	5.00	3.57	0.92
Involucramiento laboral	1.50	5.00	3.64	0.92
Supervisión	1.30	5.00	3.58	0.94
Comunicación	1.30	5.00	3.56	0.92
Condiciones laborales	1.40	5.00	3.50	0.89
Desempeño docente	1.33	4.00	3.01	0.71
Planificación del trabajo pedagógico	1.38	4.00	2.97	0.74
Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje	1.14	4.00	3.03	0.72
Responsabilidades profesionales	1.50	4.00	3.04	0.74

4.2 Prueba de hipótesis

Pregunta de Investigación 1: La Gestión por Competencias y Clima Organizacional como predictores del Desempeño Docente

La primera pregunta de investigación dice: "¿En qué medida la gestión por competencias y el clima organizacional son predictores del desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020?" Para responder a esta pregunta 1, se realizó utilizó un análisis bivariado, utilizando la correlación producto-momento de Pearson y la regresión lineal múltiple para probar la hipótesis "La gestión por competencias y el clima organizacional predicen significativamente el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de

Lambayeque, 2020". La correlación bivariada consiste en determinar la fuerza y la dirección de asociación entre dos variables sin considerar si una puede ser independiente y la otra dependiente. Por lo general, se necesita una fuerte correlación entre las variables independientes y dependientes, pero una correlación moderada entre las variables independientes (PraiseGod et al., 2018).

Los resultados en la tabla 15 muestran una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .692$, $n = 265$, $p < .01$) entre la gestión por competencias y el desempeño docente, así como sus dimensiones: Planificación del trabajo pedagógico ($r = .642$, $n = 265$, $p < .01$); Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje ($r = .671$, $n = 265$, $p < .01$) y Responsabilidades profesionales ($r = .686$, $n = 265$, $p < .01$). Además, surgió una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .778$, $n = 265$, $p < .01$) entre el clima organizacional y el desempeño docente y sus dimensiones Planificación del trabajo pedagógico ($r = .730$, $n = 265$, $p < .01$); Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje ($r = .757$, $n = 265$, $p < .01$) y Responsabilidades profesionales ($r = .755$, $n = 265$, $p < .01$). Esto sugiere que el clima organizacional tiene mayor relación con el desempeño docente que la gestión por competencias, sin embargo, ambas variables podría ser buenos predictores del desempeño docente.

Tabla 15

Matriz de correlaciones entre la gestión por competencias, el clima organizacional y las dimensiones del desempeño docente, n=265

	GPC	COR	DDO	PTP	GEA	DRP
GPC	---					
COR	,829**	---				
DDO	,692**	,778**	---			
PTP	,642**	,730**	,932**	---		
GEA	,671**	,757**	,982**	,862**	---	
DRP	,686**	,755**	,957**	,835**	,935**	---

Nota: GPC: Gestión por competencias; COR: Clima organizacional; DDO: Desempeño docente; PTP: Planificación del trabajo pedagógico; GEA: Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje; DRP: Responsabilidades profesionales

*p<0.05. **p<0.01

Para responder a la pregunta de investigación 1, se utilizó el análisis de regresión múltiple complementario al análisis de correlación producto-momento de Pearson. Se consideró un análisis de regresión múltiple considerando el clima organizacional y la gestión por competencias como variables predictoras y el desempeño docente como variable dependiente o predicha y luego el análisis de regresión múltiple para las dimensiones del desempeño docente como variables dependientes o predichas. Los resultados mostraron que los predictores del desempeño docente son a) clima organizacional (COR) ($\beta = .512$, $p < .01$), (b) gestión por competencias (GPC) ($\beta = .124$, $p < .05$). Los valores beta del modelo demuestran que el clima laboral en la institución educativa seguido por la gestión de competencias son los mejores predictores del desempeño docente. El modelo explica el 61.3%, $F(2, 262) = 207.491$, $p < .01$ del desempeño docente en los centros educativos públicos de nivel primario en el departamento de Lambayeque.

El análisis de regresión múltiple para las dimensiones del desempeño docente como variables dependientes o predichas, muestran que el mejor predictor de la planificación del trabajo pedagógico (PTP) es el clima organizacional (COR) ($\beta = .524$, $p < .01$). El modelo explica el 53.8%, $F(2, 262) =$

152.323, $p < .01$ de la PTP. El mejor predictor de la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje (GEA) es el clima organizacional (COR) ($\beta = .514$, $p < .01$). El modelo explica el 57.9%, $F(2, 262) = 179.973$, $p < .01$ del GEA. Los mejores predictores de la dimensión del desempeño docente responsabilidades profesionales (DRP) es el clima organizacional (COR) ($\beta = .493$, $p < .001$) y la gestión por competencias (GPC) ($\beta = .168$, $p < .01$). El modelo explica el 58.2%, $F(2, 262) = 182.490$, $p < .01$ del DRP. Para obtener más detalles sobre los modelos, se puede revisar la tabla 16.

Tabla 16

Análisis de regresión múltiple que explica el desempeño docente desde el clima organizacional y la gestión por competencias, $n=265$

Variable Explicativa	DDO	Dimensión de DDO		
		PTP	GEA	DRP
(Constante)	.774	.767	.804	.719
COR	.512**	.524**	.514**	.493**
GPC	.124*	.101	.117	.168**
R2	.613	.538	.579	.582
F	207.491	152.323	179.973	182.490

Nota: GPC: Gestión por competencias; COR: Clima organizacional; DDO: Desempeño docente; PTP: Planificación del trabajo pedagógico; GEA: Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje; DRP: Responsabilidades profesionales.

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$

Pregunta de investigación 2: La gestión del conocimiento y el clima organizacional como predictores del desempeño docente

Para responder la pregunta 2 se realizó un análisis bivariado, utilizando la correlación producto-momento de Pearson y la regresión lineal múltiple para probar la hipótesis.

Los resultados de la tabla 17 muestran una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .706$, $n = 265$, $p < .01$) entre la gestión del conocimiento y el desempeño docente, así como sus dimensiones: Planificación

del trabajo pedagógico ($r = .649$, $n = 265$, $p < .01$); Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje ($r = .689$, $n = 265$, $p < .01$) y Responsabilidades profesionales ($r = .698$, $n = 265$, $p < .01$). Además, surgió una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .778$, $n = 265$, $p < .01$) entre el clima organizacional y el desempeño docente y sus dimensiones Planificación del trabajo pedagógico ($r = .730$, $n = 265$, $p < .01$); Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje ($r = .757$, $n = 265$, $p < .01$) y Responsabilidades profesionales ($r = .755$, $n = 265$, $p < .01$). Esto sugiere que el clima organizacional tiene mayor relación con el desempeño docente que la gestión del conocimiento, sin embargo, ambas variables podría ser buenos predictores del desempeño docente.

Tabla 17

Matriz de correlaciones entre la gestión del conocimiento, el clima organizacional y las dimensiones del desempeño docente, $n=265$

	GCO	COR	DDO	PTP	GEA	DRP
GCO	---					
COR	.820**	---				
DDO	.706**	.778**	---			
PTP	.649**	.730**	.932**	---		
GEA	.689**	.757**	.982**	.862**	---	
DRP	.698**	.755**	.957**	.835**	.935**	---

Nota: GCO: Gestión del conocimiento; COR: Clima organizacional; DDO: Desempeño docente; PTP: Planificación del trabajo pedagógico; GEA: Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje; DRP: Responsabilidades profesionales

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$

Para responder a la pregunta de investigación 2, se utilizó el análisis de regresión múltiple complementario al análisis de correlación producto-momento de Pearson. Se consideró un análisis de regresión múltiple considerando el clima organizacional y la gestión del conocimiento como variables predictoras y el

desempeño docente como variable predicha y luego el análisis de regresión múltiple para las dimensiones del desempeño docente como variables predichas. Los resultados mostraron que los predictores del desempeño docente son a) clima organizacional (COR) ($\beta = .476$, $p < .01$), (b) gestión del conocimiento (GCO) ($\beta = .160$, $p < .01$). Los valores beta del modelo demuestran que el clima laboral en la institución educativa seguido por la gestión del conocimiento son los mejores predictores del desempeño docente. El modelo explica el 62.0%, $F(2, 262) = 213.696$, $p < .01$ del desempeño docente en los centros educativos públicos de nivel primario en el departamento de Lambayeque.

El análisis de regresión múltiple para las dimensiones del desempeño docente como variables predichas, muestran que el mejor predictor de la planificación del trabajo pedagógico (PTP) es el clima organizacional (COR) ($\beta = .500$, $p < .01$), seguido de gestión del conocimiento (GCO) ($\beta = .124$, $p < .05$). El modelo explica el 51.4%, $F(2, 262) = 154.378$, $p < .01$ de la PTP. Los mejores predictores de la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje (GEA) es el clima organizacional (COR) ($\beta = .468$, $p < .01$) seguido por la gestión del conocimiento ($\beta = .166$, $p < .01$). El modelo explica el 58.7%, $F(2, 262) = 186.209$, $p < .01$ del GEA. Los mejores predictores de la dimensión del desempeño de las responsabilidades profesionales (DRP) es el clima organizacional (COR) ($\beta = .463$, $p < .001$) y la gestión del conocimiento (GCO) ($\beta = .195$, $p < .01$). El modelo explica el 58.9%, $F(2, 262) = 187.873$, $p < .01$ del DRP. Para obtener más detalles sobre los modelos revisar la tabla 18.

Tabla 18

Análisis de regresión múltiple que explica el desempeño docente desde el clima organizacional y la gestión del conocimiento, n=265

Variable Explicativa	DDO	Dimensión de DDO		
		PTP	GEA	DRP
(Constante)	.787	.780	.811	.744
COR	.476**	.500**	.468**	.463**
GCO	.160**	.124*	.166**	.195**
R2	.620	.541	.587	.589
F	213.696	154.378	186.209	187.873

Nota: GCO: Gestión del conocimiento; COR: Clima organizacional; DDO: Desempeño docente; PTP: Planificación del trabajo pedagógico; GEA: Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje; DRP: Responsabilidades profesionales

*p<0.05. **p<0.01

Pregunta de Investigación 3: La Gestión de Personas y el clima organizacional como Predictores del desempeño docente

Para responder la pregunta 3, se realizó un análisis bivariado, utilizando la correlación producto-momento de Pearson y la regresión lineal múltiple para probar la hipótesis.

Los resultados en la tabla 19 muestran una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .754$, $n = 265$, $p < .01$) entre la gestión de personas y el desempeño docente, así como sus dimensiones: Planificación del trabajo pedagógico ($r = .697$, $n = 265$, $p < .01$); Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje ($r = .733$, $n = 265$, $p < .01$) y Responsabilidades profesionales ($r = .747$, $n = 265$, $p < .01$). Además, surgió una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .778$, $n = 265$, $p < .01$) entre el clima organizacional y el desempeño docente y sus dimensiones Planificación del trabajo pedagógico ($r = .730$, $n = 265$, $p < .01$); Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje ($r = .757$, $n = 265$, $p < .01$) y Responsabilidades profesionales ($r = .755$, $n = 265$, $p < .01$). Esto sugiere que el clima organizacional y la gestión de personas podría ser buenos predictores del desempeño docente.

Tabla 19

Matriz de correlaciones entre la gestión de personas, el clima organizacional y las dimensiones del desempeño docente, n=265

	GPE	COR	DDO	PTP	GEA	DRP
GPE	---					
COR	.857**	---				
DDO	.754**	.778**	---			
PTP	.697**	.730**	.932**	---		
GEA	.733**	.757**	.982**	.862**	---	
DRP	.747**	.755**	.957**	.835**	.935**	---

Nota: GPE: Gestión de personas; COR: Clima organizacional; DDO: Desempeño docente; PTP: Planificación del trabajo pedagógico; GEA: Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje; DRP: Responsabilidades profesionales

*p<0.05. **p<0.01

Para responder la pregunta de investigación 3, se utilizó el análisis de regresión múltiple complementario al análisis de correlación producto-momento de Pearson. Se consideró un análisis de regresión múltiple considerando el clima organizacional y la gestión de personas como variables predictoras y el desempeño docente y sus dimensiones como variable predichas. Los resultados mostraron que los predictores del desempeño docente son a) clima organizacional (COR) ($\beta = .388$, $p < .01$), (b) gestión de personas (GPE) ($\beta = .242$, $p < .01$). Los valores beta del modelo demuestran que el clima laboral en la institución educativa seguido por la gestión de personas son los mejores predictores del desempeño docente. El modelo explica el 63.5%, $F(2, 262) = 227.646$, $p < .01$ del desempeño docente en los centros educativos públicos de nivel primario en el departamento de Lambayeque.

El análisis de regresión múltiple para las dimensiones del desempeño docente como variables predichas, muestran que el mejor predictor de la planificación del trabajo pedagógico (PTP) es el clima organizacional (COR) ($\beta = .413$, $p < .01$), seguido de la gestión de personas (GPE) ($\beta = .209$, $p < .05$). El modelo explica el 55.3%, $F(2, 262) = 161.863$, $p < .01$ de la PTP. Los mejores

predictores de la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje (GEA) es el clima organizacional (COR) ($\beta = .388$, $p < .01$) seguido por la gestión de personas (GPE) ($\beta = .239$, $p < .01$). El modelo explica el 60.0%, $F(2, 262) = 196.127$, $p < .01$ del GEA. Los mejores predictores de la dimensión del desempeño de las responsabilidades profesionales (DRP) es el clima organizacional (COR) ($\beta = .358$, $p < .001$) y la gestión de personas (GPE) ($\beta = .292$, $p < .01$). El modelo explica el 60.8%, $F(2, 262) = 203.174$, $p < .01$ del DRP. (ver tabla 20).

Tabla 20

Análisis de regresión múltiple que explica el desempeño docente desde clima organizacional y la gestión de personas, n=265

Variable Explicativa	DDO	Dimensión de DDO		
		PTP	GEA	DRP
(Constante)	.786	.774	.812	.743
COR	.388**	.413**	.388**	.358**
GPE	.242**	.209**	.239**	.292**
R2	.635	.553	.600	.608
F	227.646	161.863	196.127	203.174

Nota: GCO: Gestión del conocimiento; COR: Clima organizacional; DDO: Desempeño docente; PTP: Planificación del trabajo pedagógico; GEA: Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje; DRP: Responsabilidades profesionales

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$

Pregunta de Investigación 4: La gestión del talento humano y la realización del personal como Predictores del desempeño docente

Para responder la pregunta 4, se realizó un análisis bivariado, utilizando la correlación producto-momento de Pearson y la regresión lineal múltiple para probar la hipótesis.

Los resultados en la tabla 21 muestran una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .734$, $n = 265$, $p < .01$) entre la gestión del talento humano y el desempeño docente, así como sus dimensiones: Planificación del trabajo pedagógico ($r = .677$, $n = 265$, $p < .01$); Gestión de los procesos de

enseñanza aprendizaje ($r = .713$, $n = 265$, $p < .01$) y Responsabilidades profesionales ($r = .726$, $n = 265$, $p < .01$). Además, surgió una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .760$, $n = 265$, $p < .01$) entre el clima de gestión de personas y el desempeño docente y sus dimensiones: Planificación del trabajo pedagógico ($r = .724$, $n = 265$, $p < .01$); Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje ($r = .735$, $n = 265$, $p < .01$) y Responsabilidades profesionales ($r = .733$, $n = 265$, $p < .01$). Esto sugiere que la gestión del talento humano y el clima de realización personal podría ser buenos predictores del desempeño docente.

Tabla 21

Matriz de correlaciones entre la gestión del talento humano, la realización personal y las dimensiones del desempeño docente, $n=265$

	GTH	CRP	DDO	PTP	GEA	DRP
GTH	---					
CRP	.854**	---				
DDO	.734**	.760**	---			
PTP	.677**	.724**	.932**	---		
GEA	.713**	.735**	.982**	.862**	---	
DRP	.726**	.733**	.957**	.835**	.935**	---

Nota: GTH: Gestión del talento humano; CRP: Realización personal; DDO: Desempeño docente; PTP: Planificación del trabajo pedagógico; GEA: Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje; DRP: Responsabilidades profesionales

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$

Para responder la pregunta de investigación 4, se utilizó el análisis de regresión múltiple complementario al análisis de correlación producto-momento de Pearson. Se consideró un análisis de regresión múltiple considerando la gestión del talento humano y la realización personal como variables predictoras y el desempeño docente y sus dimensiones como variables predichas. Los resultados mostraron que los predictores del desempeño docente son a) realización personal (CRP) ($\beta = .379$, $p < .01$) y (b) la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .248$, $p < .01$). Los valores beta del modelo demuestran que la gestión del talento humano

y el clima en la realización personal son buenos predictores del desempeño docente. El modelo explica el 60.4%, $F(2, 262) = 200.165$, $p < .01$ del desempeño docente en los centros educativos públicos de nivel primario en el departamento de Lambayeque.

El análisis de regresión múltiple para las dimensiones del desempeño docente como variables predichas, muestran que el mejor predictor de la planificación del trabajo pedagógico (PTP) es el clima organizacional de la realización personal (CRP) ($\beta = .434$, $p < .01$), seguido de la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .184$, $p < .01$). El modelo explica el 53.7%, $F(2, 262) = 151.723$, $p < .01$ de la PTP. Los mejores predictores de la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje (GEA) es el clima de la realización personal (CRP) ($\beta = .366$, $p < .01$) seguido por la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .256$, $p < .01$). El modelo explica el 56.8%, $F(2, 262) = 172.035$, $p < .01$ del GEA. Los mejores predictores de la dimensión del desempeño de las responsabilidades profesionales (DRP) es el clima organizacional de realización personal (CRP) ($\beta = .377$, $p < .001$) y la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .312$, $p < .01$). El modelo explica el 57.4%, $F(2, 262) = 173.538$, $p < .01$ del DRP. (ver tabla 22).

Tabla 22

Análisis de regresión múltiple que explica el desempeño docente desde la gestión del talento humano y la realización personal, $n=265$

Variable Explicativa	DDO	Dimensión de DDO		
		PTP	GEA	DRP
(Constante)	.822	.800	.854	.780
CRP	.379**	.434**	.366**	.337**
GTH	.248**	.184**	.256**	.312**
R2	.604	.537	.568	.574
F	200.165	151.723	172.035	176.538

Nota: GTH: Gestión del talento humano; CRP: Realización personal; DDO: Desempeño docente; PTP: Planificación del trabajo pedagógico; GEA: Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje; DRP: Responsabilidades profesionales

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$

Pregunta de Investigación 5: La gestión del talento humano y el involucramiento laboral como Predictores del desempeño docente

Para responder la pregunta 5, se realizó un análisis bivariado, utilizando la correlación producto-momento de Pearson y la regresión lineal múltiple para probar la hipótesis.

Los resultados en la tabla 23 muestran una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .734$, $n = 265$, $p < .01$) entre la gestión del talento humano y el desempeño docente, así como sus dimensiones: Planificación del trabajo pedagógico ($r = .677$, $n = 265$, $p < .01$); Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje ($r = .713$, $n = 265$, $p < .01$) y Responsabilidades profesionales ($r = .726$, $n = 265$, $p < .01$). Además, surgió una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .784$, $n = 265$, $p < .01$) entre el clima organizacional de involucramiento laboral y el desempeño docente y sus dimensiones: Planificación del trabajo pedagógico ($r = .731$, $n = 265$, $p < .01$); Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje ($r = .762$, $n = 265$, $p < .01$) y Responsabilidades profesionales ($r = .770$, $n = 265$, $p < .01$). Esto sugiere que la gestión del talento humano y el clima organizacional de involucramiento laboral podría ser buenos predictores del desempeño docente.

Tabla 23

Matriz de correlaciones entre la gestión del talento humano, el involucramiento laboral y las dimensiones del desempeño docente, $n=265$

	GTH	CIL	DDO	PTP	GEA	DRP
GTH	---					
CIL	.844**	---				
DDO	.734**	.784**	---			
PTP	.677**	.731**	.932**	---		
GEA	.713**	.762**	.982**	.862**	---	
DRP	.726**	.770**	.957**	.835**	.935**	---

Nota: GTH: Gestión del talento humano; CIL: Involucramiento laboral; DDO: Desempeño docente; PTP: Planificación del trabajo pedagógico; GEA: Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje; DRP: Responsabilidades profesionales

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$

Para responder la pregunta de investigación 5, se utilizó el análisis de regresión múltiple complementario al análisis de correlación producto-momento de Pearson. Se consideró un análisis de regresión múltiple siendo la gestión del talento humano y el involucramiento laboral variables predictoras y el desempeño docente y sus dimensiones como variables predichas. Los resultados mostraron que los predictores del desempeño docente son a) involucramiento laboral (CIL) ($\beta = .440$, $p < .01$) y (b) la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .197$, $p < .01$). Los valores beta del modelo demuestran que la gestión del talento humano y el clima organizacional de involucramiento laboral son buenos predictores del desempeño docente. El modelo explica el 63.3%, $F(2, 262) = 226.002$, $p < .01$ del desempeño docente en los centros educativos públicos de nivel primario en el departamento de Lambayeque.

El análisis de regresión múltiple para las dimensiones del desempeño docente como variables predichas, muestran que el mejor predictor de la planificación del trabajo pedagógico (PTP) es el clima organizacional del involucramiento laboral (CIL) ($\beta = .448$, $p < .01$), seguido de la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .175$, $p < .01$). El modelo explica el 54.7%, $F(2, 262) = 158.253$, $p < .01$ de la PTP. Los mejores predictores de la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje (GEA) es el clima del involucramiento laboral (CIL) ($\beta = .434$, $p < .01$) seguido por la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .199$, $p < .01$). El modelo explica el 59.7%, $F(2, 262) = 194.127$, $p < .01$ del GEA. Los mejores predictores de la dimensión del desempeño de las responsabilidades profesionales (DRP) es el clima organizacional del involucramiento laboral (CIL) ($\beta = .441$, $p < .001$) y la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .222$, $p < .01$). El modelo explica el 61.3%, $F(2, 262) = 207.402$, $p < .01$ del DRP. (ver tabla 24).

Tabla 24

Análisis de regresión múltiple que explica el desempeño docente desde la gestión del talento humano y el involucramiento laboral, n=265

Variable Explicativa	DDO	Dimensión de DDO		
		PTP	GEA	DRP
(Constante)	.749	.753	.777	.681
CIL	.440**	.448**	.434**	.441**
GTH	.197**	.175**	.199**	.222**
R2	.633	.547	.597	.613
F	226.002	158.253	194.127	207.402

Nota: CIL: Involucramiento laboral; GTH: Gestión del talento humano; DDO: Desempeño docente; PTP: Planificación del trabajo pedagógico; GEA: Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje; DRP: Responsabilidades profesionales

*p<0.05. **p<0.01

Pregunta de Investigación 6: La gestión del talento humano y la supervisión como predictores del desempeño docente

Para responder la pregunta 6, se realizó un análisis bivariado, utilizando la correlación producto-momento de Pearson y la regresión lineal múltiple para probar la hipótesis.

Los resultados de la tabla 25 reportan una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .734$, $n = 265$, $p < .01$) entre la gestión del talento humano y el desempeño docente, así como sus dimensiones: Planificación del trabajo pedagógico ($r = .677$, $n = 265$, $p < .01$); Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje ($r = .713$, $n = 265$, $p < .01$) y Responsabilidades profesionales ($r = .726$, $n = 265$, $p < .01$). Además, surgió una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .774$, $n = 265$, $p < .01$) entre el clima organizacional de supervisión y el desempeño docente y sus dimensiones: Planificación del trabajo pedagógico ($r = .727$, $n = 265$, $p < .01$); Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje ($r = .751$, $n = 265$, $p < .01$) y Responsabilidades profesionales ($r = .753$, $n = 265$, $p < .01$). Esto sugiere que la

gestión del talento humano y el clima organizacional de supervisión podría ser buenos predictores del desempeño docente.

Tabla 25

Matriz de correlaciones entre la gestión del talento humano, la supervisión y las dimensiones del desempeño docente, n=265

	GTH	CSU	DDO	PTP	GEA	DRP
GTH	---					
CSU	.846**	---				
DDO	.734**	.774**	---			
PTP	.677**	.727**	.932**	---		
GEA	.713**	.751**	.982**	.862**	---	
DRP	.726**	.753**	.957**	.835**	.935**	---

Nota: GTH: Gestión del talento humano; CSU: Supervisión; DDO: Desempeño docente; PTP: Planificación del trabajo pedagógico; GEA: Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje; DRP: Responsabilidades profesionales

*p<0.05. **p<0.01

Para responder la pregunta de investigación 6, se empleó el análisis de regresión múltiple complementario al análisis de correlación producto-momento de Pearson. Se consideró un análisis de regresión múltiple siendo la gestión del talento humano y la supervisión como variables predictoras y el desempeño docente y sus dimensiones como variables predichas. Los resultados mostraron que los predictores del desempeño docente son a) Supervisión (CSU) ($\beta = .405$, $p < .01$) y (b) la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .221$, $p < .01$). Los valores beta del modelo demuestran que la gestión del talento humano y el clima organizacional de supervisión son buenos predictores del desempeño docente. El modelo explica el 62.1%, $F(2, 262) = 214.215$, $p < .01$ del desempeño docente en los centros educativos públicos de nivel primario en el departamento de Lambayeque.

El análisis de regresión múltiple para las dimensiones del desempeño docente como variables predichas, muestran que el mejor predictor del

desempeño docente de la planificación del trabajo pedagógico (PTP) es el clima organizacional de la supervisión (CSU) ($\beta = .429$, $p < .01$), seguido de la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .185$, $p < .01$). El modelo explica el 54.2%, $F(2, 262) = 157.762$, $p < .01$ de la PTP. Los mejores predictores de la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje (GEA) es el clima de la supervisión (CSU) ($\beta = .398$, $p < .01$) seguido por la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .224$, $p < .01$). El modelo explica el 58.5%, $F(2, 262) = 184.507$, $p < .01$ del GEA. Los mejores predictores de la dimensión del desempeño docente de las responsabilidades profesionales (DRP) es el clima organizacional de la supervisión (CSU) ($\beta = .389$, $p < .001$) y la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .262$, $p < .01$). El modelo explica el 59.5%, $F(2, 262) = 192.699$, $p < .01$ del DRP. (ver tabla 26).

Tabla 26

Análisis de regresión múltiple que explica el desempeño docente desde la gestión del talento humano y la supervisión, $n=265$

Variable Explicativa	DDO	Dimensión de DDO		
		PTP	GEA	DRP
(Constante)	.818	.814	.846	.760
CSU	.405**	.429**	.398**	.389**
GTH	.221**	.185**	.224**	.262**
R2	.621	.542	.585	.595
F	214.215	154.762	184.507	192.699

Nota: CSU: Supervisión; GTH: Gestión del talento humano; DDO: Desempeño docente; PTP: Planificación del trabajo pedagógico; GEA: Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje; DRP: Responsabilidades profesionales

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$

Pregunta de Investigación 7: La gestión del talento humano y la Comunicación como predictores del desempeño docente

Para responder la pregunta 7, se realizó un análisis bivariado, utilizando la correlación producto-momento de Pearson y la regresión lineal múltiple para probar la hipótesis.

Los resultados de la tabla 27 muestran una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .734$, $n = 265$, $p < .01$) entre la gestión del talento humano y el desempeño docente, así como sus dimensiones: Planificación del trabajo pedagógico ($r = .677$, $n = 265$, $p < .01$); Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje ($r = .713$, $n = 265$, $p < .01$) y Responsabilidades profesionales ($r = .726$, $n = 265$, $p < .01$). Además, surgió una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .779$, $n = 265$, $p < .01$) entre el clima organizacional de comunicación y el desempeño docente y sus dimensiones: Planificación del trabajo pedagógico ($r = .724$, $n = 265$, $p < .01$); Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje ($r = .760$, $n = 265$, $p < .01$) y Responsabilidades profesionales ($r = .758$, $n = 265$, $p < .01$). Esto sugiere que la gestión del talento humano y el clima organizacional de comunicación podría ser buenos predictores del desempeño docente.

Tabla 27

Matriz de correlaciones entre la gestión del talento humano, la comunicación y las dimensiones del desempeño docente, $n=265$

	GTH	CCO	DDO	PTP	GEA	DRP
GTH	---					
CCO	.844**	---				
DDO	.734**	.779**	---			
PTP	.677**	.724**	.932**	---		
GEA	.713**	.760**	.982**	.862**	---	
DRP	.726**	.758**	.957**	.835**	.935**	---

Nota: GTH: Gestión del talento humano; CCO: Comunicación; DDO: Desempeño docente; PTP: Planificación del trabajo pedagógico; GEA: Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje; DRP: Responsabilidades profesionales

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$

Para responder a la pregunta de investigación 7, se empleó el análisis de regresión múltiple complementario al análisis de correlación producto-momento de Pearson. Se consideró un análisis de regresión múltiple siendo la gestión del

talento humano y la comunicación como variables predictoras y el desempeño docente y sus dimensiones como variables predichas. Los resultados mostraron que los predictores del desempeño docente son a) comunicación (CCO) ($\beta = .440$, $p < .01$) y (b) la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .197$, $p < .01$). Los valores beta del modelo demuestran que la gestión del talento humano y el clima organizacional de comunicación son buenos predictores del desempeño docente. El modelo explica el 63.3%, $F(2, 262) = 226.002$, $p < .01$ del desempeño docente en los centros educativos públicos de nivel primario en el departamento de Lambayeque.

El análisis de regresión múltiple para las dimensiones del desempeño docente como variables predichas, muestran que el mejor predictor de la planificación del trabajo pedagógico (PTP) es el clima organizacional de la comunicación (CCO) ($\beta = .448$, $p < .01$), seguido de la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .175$, $p < .01$). El modelo explica el 54.7%, $F(2, 262) = 158.253$, $p < .01$ de la PTP. Los mejores predictores de la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje (GEA) es el clima de comunicación (CCO) ($\beta = .434$, $p < .01$) seguido por la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .199$, $p < .01$). El modelo explica el 59.7%, $F(2, 262) = 194.127$, $p < .01$ del GEA. Los mejores predictores de la dimensión del desempeño de las responsabilidades profesionales (DRP) es el clima organizacional de comunicación (CCO) ($\beta = .441$, $p < .001$) y la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .222$, $p < .01$). El modelo explica el 61.3%, $F(2, 262) = 207.402$, $p < .01$ del DRP. (ver tabla 28).

Tabla 28

Análisis de regresión múltiple que explica el desempeño docente desde la gestión del talento humano y la comunicación, n=265

Variable Explicativa	DDO	Dimensión de DDO		
		PTP	GEA	DRP
(Constante)	.749	.753	.777	.681
CCO	.440**	.448**	.434**	.441**
GTH	.197**	.175**	.199**	.222**
R2	.633	.547	.597	.613
F	226.002	158.253	194.127	207.402

Nota: CCO: Comunicación; GTH: Gestión del talento humano; DDO: Desempeño docente; PTP: Planificación del trabajo pedagógico; GEA: Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje; DRP: Responsabilidades profesionales

*p<0.05. **p<0.01

Pregunta de Investigación 8: La gestión del talento humano y las condiciones laborales como predictores del desempeño docente

Para responder a la pregunta 8, se utilizó un análisis bivariado, utilizando la correlación producto-momento de Pearson y la regresión lineal múltiple para probar la hipótesis.

Los resultados de la tabla 29 muestran una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .734$, $n = 265$, $p < .01$) entre la gestión del talento humano y el desempeño docente, así como sus dimensiones: Planificación del trabajo pedagógico ($r = .677$, $n = 265$, $p < .01$); Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje ($r = .713$, $n = 265$, $p < .01$) y Responsabilidades profesionales ($r = .726$, $n = 265$, $p < .01$). Además, surgió una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .737$, $n = 265$, $p < .01$) entre el clima organizacional de las condiciones laborales y el desempeño docente y sus dimensiones: Planificación del trabajo pedagógico ($r = .690$, $n = 265$, $p < .01$); Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje ($r = .720$, $n = 265$, $p < .01$) y Responsabilidades profesionales ($r = .712$, $n = 265$, $p < .01$). Esto sugiere que la

gestión del talento humano y el clima organizacional de las condiciones laborales podría ser buenos predictores del desempeño docente.

Tabla 29

Matriz de correlaciones entre la gestión del talento humano, las condiciones laborales y las dimensiones del desempeño docente, n=265

	GTH	CCL	DDO	PTP	GEA	DRP
GTH	---					
CCL	.818**	---				
DDO	.734**	.737**	---			
PTP	.677**	.690**	.932**	---		
GEA	.713**	.720**	.982**	.862**	---	
DRP	.726**	.712**	.957**	.835**	.935**	---

Nota: GTH: Gestión del talento humano; CCL: Condiciones laborales; DDO: Desempeño docente; PTP: Planificación del trabajo pedagógico; GEA: Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje; DRP: Responsabilidades profesionales

*p<0.05. **p<0.01

Para responder a la pregunta de investigación 8, se utilizó el análisis de regresión múltiple complementario al análisis de correlación producto-momento de Pearson. Se consideró un análisis de regresión múltiple, siendo la gestión del talento humano y las condiciones laborales como variables predictoras y el desempeño docente y sus dimensiones como variables predichas. Los resultados mostraron que los predictores del desempeño docente son a) condiciones laborales (CCL) ($\beta = .330$, $p < .01$) y (b) la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .314$, $p < .01$). Los valores beta del modelo demuestran que la gestión del talento humano y el clima organizacional de las condiciones laborales son buenos predictores del desempeño docente. El modelo explica el 59.5%, $F(2, 262) = 192.608$, $p < .01$ del desempeño docente en los centros educativos públicos de nivel primario en el departamento de Lambayeque.

El análisis de regresión múltiple para las dimensiones del desempeño docente como variables predichas, muestran que el mejor predictor de la

planificación del trabajo pedagógico (PTP) es el clima organizacional de las condiciones laborales (CCL) ($\beta = .345$, $p < .01$), seguido de la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .286$, $p < .01$). El modelo explica el 51.5%, $F(2, 262) = 138.904$, $p < .01$ de la PTP. Los predictores de la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje (GEA) es el clima de las condiciones laborales (CCL) ($\beta = .335$, $p < .01$) y por la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .306$, $p < .01$). El modelo explica el 56.5%, $F(2, 262) = 170.169$, $p < .01$ del GEA. Los predictores de la dimensión del desempeño de las responsabilidades profesionales (DRP) es el clima organizacional de las condiciones laborales (CCL) ($\beta = .299$, $p < .001$) y la gestión del talento humano (GTH) ($\beta = .366$, $p < .01$). El modelo explica el 56.9%, $F(2, 262) = 172.936$, $p < .01$ del DRP. (ver tabla 30).

Tabla 30

Análisis de regresión múltiple que explica el desempeño docente desde la gestión del talento humano y las condiciones laborales, $n=265$

Variable Explicativa	DDO	Dimensión de DDO		
		PTP	GEA	DRP
(Constante)	.799	.797	.819	.755
CCL	.330**	.345**	.335**	.299**
GTH	.314**	.286**	.306**	.366**
R2	.595	.515	.565	.569
F	192.608	138.904	170.169	172.936

Nota: CIL: Involucramiento laboral; GTH: Gestión del talento humano; DDO: Desempeño docente; PTP: Planificación del trabajo pedagógico; GEA: Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje; DRP: Responsabilidades profesionales

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$

Los resultados determinan que el clima organizacional y sus dimensiones, y la gestión del talento humano y sus dimensiones son predictores del desempeño docente y sus dimensiones en los centros educativos públicos del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

4.3 Discusión de Resultados

En los últimos años, la profesión docente ha experimentado cambios muy importantes derivados de las transformaciones socioculturales y económicas de la sociedad, lo que ha conducido a redefinir lo que significa ser maestro. Para Gálvez y Milla (2018), debido a los diversos cambios producidos en la sociedad, es imperativo implementar las políticas educativas del Ministerio de Educación, pues este hace énfasis en las nuevas prácticas que el docente debe ejercer para mejorar su desempeño y realización profesional.

Así también, Medina y Ninanya (2019) entienden que el mejoramiento de la calidad educacional debe de pasar la puesta en práctica de estrategias que permitan contar con profesores motivados y formados, con incentivos y retribuciones acordes con el valor de su trabajo. En este escenario, la finalidad de la siguiente investigación fue determinar la correlación entre las variables predictoras gestión del talento humano y clima organizacional con la variable desempeño docente con el propósito de extraer conclusiones sobre la importancia de estas variables predictoras. A lo anterior se suma el propósito de determinar qué características y dimensiones pueden predecir con mayor exactitud el nivel de desempeño docente que exhiben los profesores de educación primaria de la provincia de Lambayeque.

En este marco, al analizar los resultados de los puntajes obtenidos se corroboró que la gestión del talento humano y el clima organizacional son predictores del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque.

Así también, a través del análisis bivariado, utilizando la correlación producto-momento de Pearson y la regresión lineal múltiple se reporta una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .692$, $n = 265$, $p < .01$) entre la gestión por competencias y el desempeño docente con sus dimensiones. Adicionalmente a ello, el análisis de regresión múltiple complementario al análisis de correlación producto-momento de Pearson, mostró que los predictores del desempeño docente (DDO) son el clima organizacional (COR) ($\beta = .512$, $p < .01$) y la gestión por competencias (GPC) ($\beta = .124$, $p < .05$). Los valores beta del modelo

demuestran que el clima laboral en la institución educativa seguido por la gestión de competencias son los mejores predictores del desempeño docente. Este hallazgo demuestra que la gestión por competencias permite que el docente se sienta motivado y confiado en sus habilidades y ejecute sus funciones de acuerdo con su perfil profesional (Santos, 2022); sin embargo, los factores emocionales como la motivación, comunicación, trabajo en equipo, supervisión y demás componentes del clima organizacional predicen de manera más significativa el desempeño de los docentes; esto confirma lo señalado por Almeida (2019) quien indica que los docentes tienen una percepción más agradable y positiva cuando existen buenos canales de comunicación, confianza y demás aspectos emocionales que mejoran el compañerismo en la institución, como resultado de su desempeño. Por lo tanto, el clima organizacional es un predictor más influyente en el desempeño del docente, pues el adecuado proceder del profesorado garantiza una eficiente movilidad de diversas capacidades que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje. Cabe añadir la importancia de las correctas decisiones directivas y administrativas de la I.E y su rol generador de compromiso organizacional, lo que redundará positiva o negativamente tanto en los docentes, los padres y los estudiantes.

Los resultados del estudio también revelaron que existe una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .706$, $n = 265$, $p < .01$) entre la gestión del conocimiento y el desempeño docente y sus dimensiones, así también surgió una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .778$, $n = 265$, $p < .01$) entre el clima organizacional y el desempeño docente y sus dimensiones. Respecto al análisis de regresión múltiple complementario al análisis de correlación producto-momento de Pearson, los resultados mostraron que los predictores del desempeño docente son el clima organizacional (COR) ($\beta = .476$, $p < .01$) y la gestión por competencias (GCO) ($\beta = .160$, $p < .01$); los valores beta del modelo demuestran que el clima laboral en la institución educativa seguido por la gestión del conocimiento son los mejores predictores del desempeño docente. Aunque ambas variables se relacionan y predicen de manera significativa el desempeño docente, es más notable la relevancia que tiene el clima

organizacional. Estos resultados son similares a los estudios de León et al. (2018) quienes también pudieron confirmar la relación con el desempeño docente, $r = .771$, siendo de grado muy fuerte y altamente significativa; demostrando que las relaciones interpersonales entre una comunidad educativa influyen en el desempeño docente. Es importante señalar que, si bien la gestión por competencias es de gran aporte para el avance y progreso de toda institución, esta presenta también sus desafíos en las instituciones educativas, tales como la tecnología y dificultades en compartir sus conocimientos con sus pares, demostrando que las características de la población elegida pueden influir en las competencias de los docentes (Rosario, 2017).

Se evidenció que el nivel de conocimiento es un aspecto importante a considerar en la práctica docente, pues involucra aspectos como la elaboración de sesiones de calidad con las cuales impartirá los diversos contenidos considerados por el currículo nacional; en la misma línea, el conocimiento en la práctica pedagógica permite crear soluciones a las situaciones significativas planteadas en clase. Sin embargo, también es importante el conocimiento directivo por parte de los administradores de la I.E pues coadyuva a un liderazgo motivador en base a la experiencia y permite diseñar estrategias de solución de los diversos problemas que se suscitan en la institución. Así también, Bardales (2021) piensa que el entorno organizativo constituye un aspecto de gran importancia a fin de establecer un buen desempeño organizacional, independientemente de las directivas y objetivos institucionales, siendo la etapa inicial para establecer las identidades de los miembros de la organización, así como su visión.

Al analizar los resultados, también se demostró que existe una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .754$, $n = 265$, $p < .01$) entre la gestión de personas y el desempeño docente y sus dimensiones. Además, surgió una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .778$, $n = 265$, $p < .01$) entre el clima organizacional y el desempeño docente y sus dimensiones. Estos resultados no son convergentes con las conclusiones del estudio de Abeh y Muños (2021) que indican que uno de estos factores no

presenta incidencia en el desempeño docente, siendo este el clima organizacional, por lo que no es considerado como un factor predictor.

Definitivamente, el recurso humano es fundamental en una institución educativa, de ahí la importancia de poner filtros para una correcta elección del profesional capacitado para formar parte de la plana docente. No hacerlo implica correr el riesgo de que el profesor no se desenvuelva como se espera, afectando así tanto a la reputación del mismo, como la de los administrativos, quienes no eligieron profesionalmente, lo cual repercutirá en el rendimiento que puedan evidenciar a nivel académico cada uno de los estudiantes. Al final de esta cadena causal, se afecta directamente la percepción de cada uno de los usuarios de la I.E., es decir, los padres, generando insatisfacción y, de todas maneras, deserción escolar.

Por otro lado, es importante generar un clima de trabajo saludable dado que una labor desarrollada en un clima hostil afecta en gran magnitud el comportamiento del docente, ningún trabajador se sentiría cómodo en un ambiente negativo, en el que cada quien vela por su propio bienestar individual sin considerar una cultura de trabajo en equipo; por ello, la parte directiva tiene la obligación de monitorear y garantizar un clima institucional sano en el centro de labores, lo que incidirá en un desenvolvimiento positivo espontáneo de cada integrante de la institución.

Adicionalmente, los resultados mostraron también que los predictores del desempeño docente son el clima organizacional ($\beta = .388$, $p < .01$), (b) y la gestión de personas (GPE) ($\beta = .242$, $p < .01$). Los valores beta del modelo demuestran que el clima laboral en la institución educativa seguido por la gestión de personas son los mejores predictores del desempeño docente. En respuesta a este objetivo, también se evidencia que el factor que más predomina en la predicción del desempeño docente es el clima organizacional, conclusión respaldada por el estudio de Guzman (2017) quien señala que el clima organizacional es un componente predominante en el desempeño docente, lo que equivale a decir que, mientras los trabajadores perciban un buen clima organizacional en la institución, su desempeño será más favorable. Por su parte, la dimensión gestión de personas

involucra entrenar al personal, capacitar, hacer buen uso de los recursos personales e implementar nuevas estrategias; las cuales son favorables e influyen en el desempeño docente. Sin embargo, Abeh y Muños (2021) señalan en su estudio que diversos factores considerados como posibles predictores del desempeño docente, han sido significativamente favorables; empero, uno de ellos no presenta las características requeridas para ser considerado como un factor predictor, siendo este el clima organizacional, pues su significancia no es relevante, discrepando así con los resultados obtenidos en el presente estudio.

Es importante señalar que el predictor con mayor incidencia en el desempeño de la plana docente es la elección del personal, ya que una correcta selección permitirá garantizar el correcto desenvolvimiento de los mismos en sus actividades, de allí la necesidad de contar con un perfil institucional. En la actualidad, cada institución maneja un perfil difuso e incluso no se maneja este indicador y se la obvia dentro de la política institucional y los objetivos meta. Recordemos que la satisfacción familiar es esencial, puesto que será un elemento motivador para el incremento escolar como objetivo institucional. Todo lo anterior afecta directamente en el desempeño docente. Castro y Meza (2018) señalan que entre las principales deficiencias que afectan a los profesores se destacan la pobre preparación de las tareas pedagógicas, la discordancia por el salario percibido, el pobre liderazgo, la débil capacidad de aprendizaje tras la enseñanza brindada, entre otras cuestiones.

Los resultados obtenidos también demostraron una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .734$, $n = 265$, $p < .01$) entre la gestión del talento humano y el desempeño docente y sus dimensiones; además, se presentó una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .760$, $n = 265$, $p < .01$) entre el clima de gestión de personas y el desempeño docente y sus dimensiones. Los resultados también mostraron que los predictores del desempeño docente son la realización personal (CRP) ($\beta = .379$, $p < .01$) y la gestión del talento humano ($\beta = .248$, $p < .01$). Dichos resultados demuestran que una de las necesidades importantes que los docentes consideran en el desarrollo de su profesión es la realización personal. Esto es lógico, pues el ser humano

tiene el deseo innato de superación; por ello, elige una profesión no solo para escalar en sus responsabilidades, sino también en sus conocimientos. Pino (2017), en su estudio, encontró resultados similares en relación a la influencia de la realización profesional en el desempeño de los docentes $\rho = .557^{**}$, $p = .000$. Por su parte, Clemente (2018) señala la necesidad de implementar incentivos de reconocimiento de las funciones del docente y el desarrollo integral del docente a través de capacitaciones, entrenamiento y recursos físicos y emocionales que contribuyan a su realización personal y profesional.

Lo expuesto pone en evidencia que el comportamiento de los profesores es directamente proporcional a su percepción de realización profesional y personal. Vale decir que un docente realizado o que perciba que sus metas se van cumpliendo evidenciará mayor profesionalismo y se desenvolverá eficientemente poniendo en práctica experiencias laborales de otras entidades o instituciones. En ese mismo marco, aquellos que no adquirieron dichas experiencias, pero tienen la motivación de seguir aprendiendo y sobresaliendo en cada función que se les pida que realicen, también visibilizarán comportamientos que favorezcan el crecimiento de su realización personal y se tornarán más flexibles, moldeándolos para futuras situaciones que afronte la I.E. a la cual pertenecen.

Así también, los resultados demostraron que existe una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .734$, $n = 265$, $p < .01$) entre la gestión del talento humano y el desempeño docente y sus dimensiones; también una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .784$, $n = 265$, $p < .01$) entre el clima organizacional de involucramiento laboral y el desempeño docente y sus dimensiones, además se demostró que los predictores del desempeño docente, son el involucramiento laboral (CIL) ($\beta = .440$, $p < .01$) y (b) seguido por la gestión del talento humano ($\beta = .197$, $p < .01$). Dichos resultados demuestran que las dimensiones del clima laboral como el sentido de pertenencia y compromiso que brinda su equipo de trabajo no solo potencia el logro de objetivos como institución, sino que también proporciona un sentido de bienestar en su centro de trabajo. Para Clemente (2018), el compromiso junto con las condiciones laborales favorecen el sentido de pertenencia a un equipo, permitiendo que se sienta

involucrado con las metas y objetivos de la institución lo cual fomenta una marcada disposición al trabajo y a sus funciones como docente. De allí que los docentes perciben el involucramiento en el centro de labores de rango considerable en el adecuado desempeño de sus funciones. Así también, Pino (2017), en los resultados de su estudio, señala que el involucramiento laboral constituye un factor predominante en el desempeño de los docentes, resaltando que los docentes se perciben como un factor clave para el éxito de la institución, lo cual aumenta su disposición y desempeño.

Los resultados, también demostraron que existe una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .734$, $n = 265$, $p < .01$) entre la gestión del talento humano y el desempeño docente y sus dimensiones. Además, surgió una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .774$, $n = 265$, $p < .01$) entre el clima organizacional de supervisión y el desempeño docente y sus dimensiones. Adicionalmente, los resultados mostraron que los predictores del desempeño docente son: Supervisión (CSU) ($\beta = .405$, $p < .01$), seguido por la gestión del talento humano ($\beta = .221$, $p < .01$).

Si bien la supervisión pareciera ser un factor que podría generar tensión en el desempeño de las funciones, es también un indicador de acompañamiento, siempre y cuando no se use como un medio de evaluación o inspección coercitiva por parte de la autoridad. Azaña (2017) asevera que la supervisión en clima organizacional tiene la intención de apoyar, compartir y contribuir en la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, esto a través de estrategias que cubran las necesidades de los maestros. Así también, la gestión del talento humano es un predictor del desempeño docente; sin embargo, las características específicas que involucran la evaluación, como se acaba de mencionar demuestran que son percibidas como mayor predictor en el desempeño de los docentes. Esto también puede ser sustentado por la necesidad de las personas de recibir atención específica en el desarrollo de las funciones y tener asesoramiento en el desempeño de las responsabilidades. Rosario (2017) afirma que la evaluación en el CO tiene la finalidad de brindar seguridad, motivación, acompañamiento, implementar sugerencias y recomendaciones para optimizar el desempeño de los

docentes; por ello, el personal directivo de las instituciones y quienes tengan a cargo la supervisión pedagógica deberían ser personas capacitadas con alto grado de flexibilidad y empatía para fortalecer la percepción que tenga el docente del desarrollo de sus funciones, evidenciando así, la importancia de gestionar a manera de auditoria constante el desenvolvimiento de cada uno de los profesores, ya que se considera un KPI que ayuda a gestionar los resultados finales de este comportamiento. Lamentablemente, la incomprensión de los beneficios que involucra el monitoreo ha distorsionado la visión que se tiene del mismo y se asocia a restricción o falta de libertad en el proceder para la realización de las actividades de la plana docente, afectando así su desenvolvimiento, ya que lo consideran como un lapso de tensión para el cual no se encuentran preparados. Pese a dicha distorsión, es un proceso infaltable si se quiere mejorar la práctica docente, por esta razón debe tomar este proceso como una evaluación constructiva enfocada al mejoramiento continuo de las actividades a realizar según la perspectiva del monitor.

Los resultados mostraron una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .734$, $n = 265$, $p < .01$) entre la gestión del talento humano y el desempeño docente y sus dimensiones. Además, se reportó una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .779$, $n = 265$, $p < .01$) entre el clima organizacional de comunicación y el desempeño docente y sus dimensiones. Así también, los resultados mostraron que los predictores del desempeño docente: son comunicación (CCO) ($\beta = .426$, $p < .01$), seguido por la gestión del talento humano ($\beta = .211$, $p < .01$). Similares resultados en relación al clima organizacional encontraron León et al. (2018), quienes, en su investigación, reportaron una fuerte y significativa correlación entre la dimensión comunicación y desempeño docente, lo que corrobora que es un factor muy relevante en la satisfacción laboral y, por lo tanto, en el desempeño docente. Al respecto, Santos (2022) afirma que la comunicación en las instituciones educativas es un elemento básico y fundamental; una comunicación asertiva permite a los docentes intercambiar ideas, tener libertad para bridar sugerencias e implementar estrategias que beneficiaran a la práctica del docente; por lo tanto, una adecuada comunicación

entre el equipo de docentes y sus directivos serán de gran impacto en el desempeño docente.

En respuesta al último objetivo del estudio, los resultados demostraron que existe una fuerte correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .734$, $n = 265$, $p < .01$) entre la gestión del talento humano y el desempeño docente y sus dimensiones. Asimismo, se encontró una correlación positiva estadísticamente significativa ($r = .737$, $n = 265$, $p < .01$) entre el clima organizacional de las condiciones laborales y el desempeño docente y sus dimensiones. El análisis de regresión múltiple para las dimensiones del desempeño docente como variables predichas muestran que el mejor predictor de la planificación del trabajo pedagógico (PTP) es el clima organizacional de las condiciones laborales (CCL) ($\beta = .345$, $p < .01$), seguido de la gestión del talento humano ($\beta = .286$, $p < .01$). Esto corrobora los resultados de Riveros y Grimaldo (2017) en los que, a través de entrevistas a docentes, se reportó que las condiciones laborales como el salario, la jornada laboral, la organización de la institución, etc., motivan el desempeño de sus funciones. De ello se desprende la importancia de que las políticas que existen en las instituciones educativas aseguren que los profesores ejerzan sus responsabilidades laborales en espacios y condiciones que los motiven y faciliten el éxito de su desempeño laboral (Guzman, 2017). Por lo tanto, las condiciones laborales cuyos componentes son tanto extrínsecos (horario laboral, remuneración, espacio físico, tareas asignadas) como intrínsecos (principios, reconocimiento, motivación), son fuertes predictores para el buen desempeño de los docentes. Esto demuestra que la gestión del talento humano puede predecir el desempeño de los docentes; no obstante, los componentes del clima organizacional tienen características que los docentes perciben como más influyentes en su motivación, satisfacción y, por consecuencia, en su desempeño. La literatura ofrece información relevante sobre las variables de estudio; sin embargo, el estudio que se realizó con la población elegida brinda un nuevo aporte respecto a la influencia específica de las variables de estudio y demostró que tanto la gestión del talento humano como el clima organizacional son predictores del desempeño docente, pero reciben notable atención y relevancia los

componentes del clima organizacional. Entre las fortalezas del estudio se demostró que, en las instituciones educativas para lograr un buen desempeño docente, se debe atribuir especial atención e implementación de estrategias para mejorar y fortalecer el clima organizacional.

Asimismo, la consideración importante de la comunicación entre cada uno de los colaboradores de la I.E. permite garantizar un mejor desenvolvimiento de las funciones de cada una de las áreas, asegurando que la participación se dé de manera inclusiva, percibiendo un trabajo ocupacional grupal o colectivo, comunicación efectiva entre los trabajadores, los cuales podrán ayudarse en la elaboración de actividades que se encuentren interrelacionadas con otras áreas o funciones de otros trabajadores, pues cada integrante de la I.E. es considerado una pieza infaltable cuyas funciones suman beneficiosamente a la entidad, lo cual genera un ambiente de trabajo saludable para cada uno de ellos, logrando que el cumplimiento de las actividades programadas se perciban correctamente según los cronogramas establecidos por la parte directiva a partir de las metas institucionales.

En la ejecución del trabajo de investigación se presentaron algunas limitaciones como la espacial, pues los instrumentos solo han sido aplicados a docentes que radican en el departamento de Lambayeque, hecho que imposibilita la generalización del contexto a estudiar; asimismo, los datos recolectados se generaron mediante la ayuda de la tecnología, puesto que la aplicación de los instrumentos se realizó de manera virtual, lo que posibilitó la generación de sesgos, dado que las modalidades son totalmente diferentes; del mismo modo, se presentó una limitación temporal, siendo que la toma de datos se realizó en solo un momento específico, limitando el panorama de desenvolvimiento de manera periódica, haciendo necesaria la realización de estudios longitudinales, a fin de poder evidenciar la evolución de las variables en tiempos distintos; por otro lado, la posibilidad de que los instrumentos no hayan sido validados psicométricamente por haber sido rescatados de otras tesis, lo cual genera la aparición de sesgos.

A pesar de ello, la investigación presentada será de gran aporte para el sector educativo, ya que demuestra que si bien la profesión docente en los últimos

años ha tenido una notable importancia, motivo por el cual existe un aumento considerable en el salario (aún en proceso en los centros educativos particulares) y proceso de selección del personal por sus competencias a través de concursos que brinda el estado peruano, es indispensable también el ambiente o clima organizacional que se les brinde para que puedan tener una percepción más positiva, motivadora y eficiente respecto a su labor; en tal sentido, estos hallazgos permitirán a la plana directiva, incluso al ministerio de educación tener mejor proyección de la necesidad que adquieren los colaboradores de las instituciones educativas y en base a ello generar cambios, modificaciones e implementaciones estratégicas en relación a un plan de acción para mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas. A esto, Cruz y Salirrosas (2017) añaden que, desde el inicio del siglo XXI, el estudio del clima organizacional ha atraído la atención de un número creciente de académicos y empresas. Desde este punto de vista, es importante seguir reforzando los estudios sobre el clima organizacional en muchos ámbitos y vincularlos a otras líneas de estudio para comprender la influencia que la organización puede tener en el entorno.

No obstante, el estudio también es un insumo de valor para materias humanísticas, puesto que hoy en día se habla mucho de la importancia del desarrollo personal, motivación y satisfacción en los centros de trabajo; en ese sentido, los resultados muestran que un factor predominante en la realización profesional y personal es el clima organizacional y sus dimensiones; en tal sentido, las instituciones, organizaciones, empresas grandes y pequeñas deberían hacer un plan de acción y reforzar las actividades sociales, recreativas, motivacionales, entre otras con el fin de mejorar el clima ya que no solo se benefician los colaboradores y la empresa a través de buenos resultados, sino que también de manera indirecta las familias y por ende la sociedad. En este marco, Espinoza (2017), en su investigación para determinar la influencia del clima organizacional y el liderazgo, así como el potencial de estos factores para predecir el éxito docente, asevera que el liderazgo transformacional es un predictor significativo del rendimiento de los profesores ($p > 0,01$), y existe una asociación inversa y sustancial entre el clima organizacional y el rendimiento de los profesores

($p > 0,10$). Ambas asociaciones resultaron ser estadísticamente significativas. Además, los datos denotaron que la asociación prevalece significativamente entre la cultura organizativa y el del profesorado.

Finalmente, estos hallazgos corroboran investigaciones previas en relación con las variables de clima organizacional, gestión del talento humano y desempeño docente y permite contribuir al campo de la investigación un estudio con las 3 variables juntas, que utiliza la técnica de correlación múltiple con propósito de causalidad (gestión del talento humano y clima organizacional como predictores del desempeño docente), pues en los antecedentes no se ha encontrado un estudio similar. Por lo tanto, esta investigación es particular y servirá de guía para futuras investigaciones similares, las cuales pueden ampliar el campo a otras instituciones, organizaciones o empresas de diferentes rubros como hospitales, entre otros. Además, se evidencia la importancia de considerar a los tres constructos mencionados por parte de diversas empresas, instituciones u organizaciones, los cuales de alguna u otra manera emplean estos aspectos, permitiendo ampliar el conocimiento mismo de estos constructos en función de la realidad problemática que contempla el caso de estudio a seleccionar.

4.4 Conclusiones

Tras el análisis realizado de las encuestas y la discusión presentada en la investigación, se concluye que, de manera general, la gestión del talento humano y el clima organizacional son predictores significativos del desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020. Sin embargo, de manera específica se arribaron a las siguientes conclusiones:

1.- En el análisis de regresión múltiple complementario al análisis de correlación producto-momento de Pearson se reporta que la gestión por competencias (GPC) ($\beta = .124$, $p < .05$) y el clima organizacional (COR) ($\beta = .512$, $p < .01$) son predictores del desempeño docente (DDO), entonces, se concluye que:

H1: La gestión por competencias y el clima organizacional predicen significativamente el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

2.- En el análisis de regresión múltiple complementario al análisis de correlación producto-momento de Pearson, los resultados mostraron que la gestión del conocimiento (GCO) ($\beta = .160$, $p < .01$) y clima organizacional (COR) ($\beta = .476$, $p < .01$) son predictores del desempeño docente (DDO); por ende, se concluye que:

H1: La gestión del conocimiento y el clima organizacional predicen significativamente el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

3.- En el análisis de regresión múltiple complementario al análisis de correlación producto-momento de Pearson, los resultados mostraron que los predictores del desempeño docente son: gestión de personas (GPE) ($\beta = .242$, $p < .01$) y clima organizacional (COR) ($\beta = .388$, $p < .01$), (b); por ello, se concluye que:

H1: La gestión de personas y el clima organizacional predicen significativamente el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

4.- En el análisis de regresión múltiple complementario al análisis de correlación producto-momento de Pearson, los resultados mostraron que los predictores del desempeño docente son: gestión del talento humano ($\beta = .248$, $p < .01$) y realización personal (CRP) ($\beta = .379$, $p < .01$); por tanto, se concluye que:

H1: La gestión del talento humano y la realización del personal predicen significativamente el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

5.- En el análisis de regresión múltiple complementario al análisis de correlación producto-momento de Pearson, los resultados mostraron que los predictores del desempeño docente son gestión del talento humano ($\beta = .197$, $p < .01$) y el involucramiento laboral (CIL) ($\beta = .440$, $p < .01$), por lo que se concluye que:

H1: La gestión del talento humano y el involucramiento laboral predicen significativamente el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

6.- En el análisis de regresión múltiple complementario al análisis de correlación producto-momento de Pearson, los resultados mostraron que los predictores del desempeño docente: son gestión del talento humano ($\beta = .221$, $p < .01$) y supervisión (CSU) ($\beta = .405$, $p < .01$); por tanto, se concluye que:

H1: La gestión del talento humano y la supervisión predicen significativamente el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

7.- En el análisis de regresión múltiple complementario al análisis de correlación producto-momento de Pearson, los resultados mostraron que los predictores del desempeño docente son gestión del talento humano ($\beta = .211$, $p < .01$) y comunicación (CCO) ($\beta = .426$, $p < .01$), por lo que se concluye que:

H1: La gestión del talento humano y la comunicación predicen significativamente el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

8.- En el análisis de regresión múltiple complementario al análisis de correlación producto-momento de Pearson, se muestran que los predictores del

desempeño docente son: la gestión del talento humano ($\beta = .286$, $p < .01$) y las condiciones laborales (CCL) ($\beta = .345$, $p < .01$), por lo que se concluye que:

H1: La gestión del talento humano y las condiciones laborales predicen significativamente el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.

4.5 Recomendaciones

1. En el análisis de regresión múltiple complementario al análisis de correlación producto-momento de Pearson, se evidenció como predictores la gestión del talento humano y el clima organizacional; sin embargo, en todas las dimensiones de clima organizacional hubo un resultado más favorable, lo que indica que en futuras investigaciones se considere el clima organizacional y sus dimensiones como variable principal para predecir no solo la variable el desempeño docente, sino también motivación, satisfacción, así también el desempeño en el personal administrativo de las instituciones educativas.
2. Se encontró múltiples investigaciones con las variables de gestión del talento humano, clima organizacional y desempeño docente, pero no se logró encontrar un estudio con las dos dimensiones juntas como predictoras del desempeño docente, por lo que se sugiere realizar más investigaciones multivariadas en el campo educativo, con el fin de corroborar o comparar la investigación realizada e incrementar información teórica sobre los temas abordados.
3. Este estudio se realizó en medio de una situación muy particular como la pandemia por la COVID-19, lo cual obligó a aplicar los instrumentos por medios digitales. Sería importante realizar una investigación en la que se apliquen los instrumentos de manera presencial con la finalidad de despejar dudas en el momento. De ser posible, también en medio de una situación diferente al que vivimos, con el fin de evaluar el grado del impacto emocional por la pandemia en los resultados obtenidos.
4. Se recomienda realizar estudios en poblaciones diferentes como, por ejemplo, instituciones educativas particulares o elegir una institución

específica cuya característica principal sea el alto desempeño de sus docentes, esto con el fin de comparar los hallazgos y alimentar la información brindada.

5. Dado que hay gran diferencia en cuanto al resultado de las pruebas PISA, sería interesante también realizar un estudio similar en otras regiones del Perú con el fin de comparar resultados y ver qué otros aspectos intervienen en el desempeño docente.
6. Dada la importancia de las variables del estudio y el efecto que tiene en el desempeño docente, se recomienda implementar un sólido sistema de gestión en las instituciones educativas, con el fin de optimizar el desempeño de los docentes y, por ende, el de los estudiantes.
7. Debido a la trascendencia de este estudio en el campo educativo, se recomienda realizar investigaciones con otras variables similares a las dimensiones del clima organizacional como predictores del desempeño docente.
8. Repetir el estudio en la población elegida después de aplicar un plan de acción para mejorar los aspectos débiles encontrados, con el fin de comparar resultados en la misma población y ver la efectividad del plan.

Referencias

- Abeh, P., & Muños, M. (2021). Factores predictores del desempeño de un grupo de docentes universitarios. *Revista Internacional de Estudios En Educación*, 1, 21–30. <https://doi.org/10.37354/riee.2021.209>
- Aguilar, J. (2017). *La oposición de los maestros al proyecto de reforma educativa presentado por el Gobierno Revolucionario de las Fuerzas Armadas en 1972* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9864>
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* (2nd ed.). Granica. https://books.google.com.pe/books?id=jozhbqMukZsC&printsec=frontcover&q=dirección+estratégica+de+recursos+humanos+gestión+por+competencias+2006&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=dirección+estratégica+de+recursos+humanos+gestión+por+competencias+2006&f=false
- Almeida, M. (2019). Clima organizacional y el desempeño docente en educación general básica. *Centro Latinoamericano de Estudios En Epistemología Pedagógica*, 2(5), 85–95. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7806109>
- Alruwaili, N. (2018). Talentbeheer en talentontwikkeling bij het verbeteren van de prestaties van werknemers. *Europäische Zeitschrift Für Nachhaltige Entwicklung*, 7(1), 98–98. <https://doi.org/10.14207/EJSD.2018.V7N1P98>
- Anchundia, I. (2019). Desempeño docente y su influencia en el aprendizaje del estudiante del bachillerato en Manta. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 5(2). <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1128/html>
- Arana, E., & Gutiérrez, Y. (2021). *Gestión y calidad educativa en las instituciones de educación básica alternativa en el ciclo avanzado del distrito de Ayacucho* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Huancavelica]. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/3733>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163–170.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>

Arnold, J., Van, C., Campion, M., Bauer, T., & Campion, M. (2021). Welcome Back? Job Performance and Turnover of Boomerang Employees Compared to Internal and External Hires. *Journal of Management*, 47(8), 2198–2225.

<https://doi.org/10.1177/0149206320936335>

Azaña, E. (2017). *Clima organizacional y desempeño docente en el plan de fortalecimiento de educación física en las instituciones educativas del nivel secundario del cercado de Huancayo* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú].

<https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/4244>

Bardales, M. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales del Perú – 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Científica del Sur].

<https://hdl.handle.net/20.500.12805/2023>

Bardales, S. (2019). *La gestión por competencias y su influencia en el desempeño del profesional docente de una Institución Educativa del nivel secundaria del sector público de la ciudad de Cajamarca* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte].

[https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22249/Bardales Torres Saira Eli Yhina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22249/Bardales%20Torres%20Saira%20Eli%20Yhina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cabrera, I. (2017). *Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017* [Tesis de maestría, Universidad Peruana Unión].

<http://hdl.handle.net/20.500.12840/1031>

Calderón, L., & Facho, X. (2017). *Gestión del talento humano por competencias, un modelo teórico para el desempeño laboral en el hotel “Gloria Plaza” de la ciudad de Chiclayo - región Lambayeque* [Tesis de pregrado, Universidad de Lambayeque]. [https://repositorio.udl.edu.pe/bitstream/UDL/109/3/TESIS GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS pdf.pdf](https://repositorio.udl.edu.pe/bitstream/UDL/109/3/TESIS%20GESTION%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20POR%20COMPETENCIAS%20pdf.pdf)

Castro, A., & Meza, S. (2018). *Clima organizacional y desempeño docente, en los colegios Adventistas de la Asociación Peruana Central Este: Lima, 2018*

- [Tesis de maestría, Universidad Peruana Unión].
<http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1427>
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (8th ed.). McGraw-Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1144>
- Chinchercoma, C. (2021). *Relación entre el estilo de liderazgo y desempeño docente en la institución educativa San Martín de Porres del distrito de Alto Selva Alegre Arequipa 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/13622/UPchqucr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Clemente, D. (2018). *Gestión del talento humano y desempeño docente en las instituciones educativas de la Red 14 de la Ugel 07, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/31943>
- Conde, P. (2021). *Gestión por Competencias del Personal en la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo – 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana los Andes]. <https://hdl.handle.net/20.500.12848/3212>
- Cota, J. (2017, December). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de CD. Obregón, Sonora. *Ciencias Administrativas | FCE*, 5(2314–3738), 7.
<https://doi.org/10.24215/23143738e010>
- Creswell, J., & Plano, V. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE Publications.
https://books.google.com.pe/books?id=eTwmDwAAQBAJ&dq=Creswell+y+Plano&hl=es&source=gbs_book_similarbooks
- Cruz, J., & Salirrosas, S. (2017). *Clima organizacional y su relación con el compromiso de los trabajadores en la empresa Industrial Cerraduras Nacionales S.A.C, en el periodo 2015-II* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/515>
- Cuenca, R. (2020). *La evaluación docente en el Perú* (1° edición). Instituto de Estudios Peruanos.
<https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/1176/Cuenca->

- Ricardo_Evaluacion-docente-Peru.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cueto, S. (2018). *Innovación y calidad en educación en América Latina* (1st ed.). GRADE. https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/ILAIPPGRADE_innovcalEdu.pdf
- Daza, A., Beltrán, L., & Silva, W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 65–76. <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v29n1/0121-6805-rfce-29-01-65.pdf>
- De la Macorra, J. (2021). *Manual de Metodología de la Investigación* [Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/65375/>
- Escribano, E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación*, 42(2), 1–25. <https://doi.org/10.15517/revedu.v42i2.27033>
- Espinoza, J. (2017). *Clima organizacional y liderazgo: Predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016* [Tesis doctoral, Universidad Peruana Unión]. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/727>
- Espinoza, K., & Montalvo, J. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N° VIII-Sede Huancayo en tiempos de Covid* [Tesis de maestría, Universidad Continal]. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/10409>
- Espuelas, L. (2020). Dos décadas de Recursos Humanos: cómo ha cambiado el entorno laboral desde el año 2000. *RRHHDigital*, 1(1). http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/139775/Dos-decadas-de-Recursos-Humanos-como-ha-cambiado-el-entorno-laboral-desde-el-ano-2000?target=_self
- Evaluación censal de estudiantes (ECE). (2019). *Evaluaciones de logros del aprendizaje. Resultados 2019*. <https://umc.minedu.gob.pe/resultadosnacionales2019/>
- Fermín, A. (2019). *Pasajes bíblicos sobre el trabajo*. About Español. <https://www.aboutespanol.com/pasajes-biblicos-sobre-el-trabajo-975665>

- Flores, L. (2019). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. *Revista EAN*, 1(87), 59–77.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2410>
- Gálvez, E., & Milla, R. (2018). Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente. *Propósitos y Representaciones*, 6(2), 407.
<https://doi.org/10.20511/pyr2018.v6n2.236>
- Guttman, L. (1945). A basis for analyzing test-retest reliability. *Psychometrika*, 10, 255–282. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02288892>
- Guzman, B. (2017). *Clima organizacional y su relacion con el desempeño docente en los I.S.T.P. Trujillo y florencia de Mora* [Tesis de maestría, Universidad Privada Antenor Orrego]. <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2522>
- Hanco, B., & Vilca, L. (2020). Procesos de gestión del talento humano y relaciones interpersonales en la Unidad De Gestión Educativa Local de Yunguyo. *Innova Shimnambo*, 2(2), 38–49.
<http://revista.unia.edu.pe/index.php/educacion/article/view/39>
- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 169–185.
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2130>
- Hernandez, S., & Duana, S. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 9(17), 51–53. <https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>
- Hernaus, T., Cerne, M., & Skerlavaj, M. (2021). The interplay between relational jobdesign and cross-training in predicting employee job/task citizenship performance. *Human Resource Development Quartely*, 32(4), 625–646.
<https://doi.org/10.1002/HRDQ.21427>
- Huamani, D., & Paucar, D. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Express Jeans C & O S.A. 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16629/Huamani_hd.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Huanca, J., Asqui, M., Mamani, D., Mamani, H., Huayanca, P., & Charaja, F. (2021). Habilidades lingüísticas y comprensión lectora en la oquedad del siglo XXI: una mirada a la Institución Educativa Politécnica de Puno - Perú. *Horizontes Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 5(18). <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i18.194>
- Iglesias, A., & Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), e1257. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016
- Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 17(4), 562–569. <https://www.redalyc.org/journal/1800/180062056013/html/>
- INEI. (2017). *Lambayeque Compendio Estadístico* (p. 385). <https://keneamazon.net/Documents/INEI/Lambayeque.pdf>
- Justo, I. (2017). *Gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017* [Tesis de posgrado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/8509>
- Katz, M., Seid, G., & Abiuso, F. (2020). *La técnica de encuesta: Características y aplicaciones*. <http://metodologiadelainvestigacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/117/2019/03/Cuaderno-N-7-La-técnica-de-encuesta.pdf>
- Kuntz, A. (2017). Reconsidering the workplace: faculty perceptions of their work and working environments. *Studies in Higher Education*, 37(7), 769–782. <https://doi.org/10.1080/03075079.2010.541556>
- León, L., Noriega, E., & Murillo, M. (2018). Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente. *Fides et Ratio - Revista de Difusión Cultural y Científica de La Universidad La Salle En Bolivia*, 16(16). http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071-081X2018000200003&script=sci_arttext
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Bilbao : Deusto. <https://catalogosiidca.csuca.org/Record/UP.42472>

- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate* (4th ed.). Harvard Business School Publications.
https://books.google.com.pe/books/about/Motivation_and_Organizational_Climate.html?id=FVevAAAIAAJ&redir_esc=y#:~:text=and Organizational Climate-,George H.,1968 - Employee morale - 214 pages
- López, G., López, G., & Naula, I. (2020). Metodología para focalizar nuevos centros de atención para Personas con Discapacidad. Una aplicación del Análisis Multivariante. *Matemática ESPOL - FCNM JOURNAL*, 18(1), 1–16.
<http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/matematica/article/view/621>
- Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83–94.
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Majid, U. (2018). Research Fundamentals: Study Design, Population, and Sample Size. *Undergraduate Research In Natural And Clinical Science And Technology*, 2, 1–12.
<https://www.urncst.com/index.php/urncst/article/view/16/7>
- Management, T. (2021). *Guía para la gestión de personas*.
<https://blogcandidatos.springspain.com/talent-management/guia-para-la-gestion-de-personas/#:~:text=La gestión de personas es,en el lugar de trabajo>
- Matabanchoy, S., & Chaucanes, J. (2019). Percepción del clima laboral de docentes y funcionarios de una Institución Educativa Municipal de la Ciudad de San Juan de Pasto. *Informes Psicológicos*, 21(2), 13–26.
<https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/7198>
- Medina Nivín, C. S., & Ninanya Calderón, E. J. (2019). *La gestión del talento humano y el desempeño docente en dos instituciones educativas de Lima metropolitana* [Tesis de maestría, Universidad Marcelino Champagnat].
<https://hdl.handle.net/20.500.14231/3017>
- MINEDU. (2017). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Ministerio de Educación.
<http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>

- Ministerio de Educación Nacional. (2021). *Formación Docente para la Calidad Educativa*. Formación Docente Para La Calidad Educativa.
<https://www.mineducacion.gov.co/portal/adelante-maestros/Formacion/Formacion-Docente-para-la-Calidad-Educativa/>
- Ministerio de la Educación. (2019). *La planificación en la educación inicial*.
https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/la_planificacion_en_la_educacion_inicial_guia_de_orientaciones.pdf
- Miramontes, A., Castillo, K., & Marcías, H. (2019). Estrategias de aprendizaje en la educación a distancia. *RITI Journal*, 7(14), 199–241.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7242776.pdf>
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del desempeño docente. Fundamentos, modelos e instrumentos* (2nd ed.). Magisterio Ediciones Especiales.
<https://books.google.com.pe/books?id=8mH8ozUEIL4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Montoya, C., & Boyero, M. (2017). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica “Visión de Futuro,”* 20(2), 1–20.
<https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>
- Morales, C. (2018). *Modelo de gestión del talento humano aplicado al sector de servicios de transporte de la provincia de Tungurahua* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato].
[https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27621/1/465 O.E..pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27621/1/465%20O.E..pdf)
- Moreyra, E. (2017). *Gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/15069>
- Mueller, R., & Hancock, G. (2018). Structural Equation Modeling. In *The Reviewer’s Guide to Quantitative Methods in the Social Sciences* (2da Edició). Routledge.
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315755649-33/structural-equation-modeling-ralph-mueller-gregory-hancock>
- Murillo, F. J., Román, M., & Castilla, R. H. (2017). Evaluación educativa para la

- justicia social. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 4(1), 17.
<https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/4467>
- Murrieta, Y., Ochoa, E., & Córdova, G. (2019). Clima organizacional y sus perspectivas de medición. *Cátedra Villarreal*, 7(2), 97–103.
<https://revistas.unfv.edu.pe/RCV/article/view/819>
- Newton, J., & Arbin, R. (2020). *Factores del buen desempeño del docente de educación intercultural Bilingüe desde la Perspectiva del propio Docente* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola].
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/a8873c44-2ca5-4119-b651-a0a42fa9350b/content>
- Obispo, M. (2018). *Gestión del conocimiento y el desempeño docente en la institución educativa “San Pedro de Chorrillos” del Distrito de Chorrillos en el año 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/16059>
- Ocsa, C., & Huayra, Y. (2017). *Condiciones de trabajo del personal del área de mantenimiento de la Empresa DCR Minería y Construcción de Arequipa 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5752/Rlocmacm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2018). *PISA para el desarrollo. Resultados en foco*. https://www.oecd.org/pisa/pisa-for-development/PISA_D_Resultados_en_Foco.pdf
- Ortiz, N., & Vásquez, K. (2018). *Clima laboral y síndrome de Burnout en Docentes de una Institución Educativa, Chiclayo* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/38739>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J Morphol.*, 35(1), 227–232.
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival manual: A step by step to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Chine: Everbest Printing Co. Ltd.
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003117452/spss->

survival-manual-julie-pallant

- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación En Psicología*, 3(1), 1–11. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8176505.pdf>
- Pastor, A., & Pastor, R. (2018). *Gestión de talento humano y el clima organizacional en los docentes de Instituciones Educativas públicas de Camaná - 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/35746>
- Pastrana, V. (2017). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano, sede San Miguel, Lima* [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. <https://hdl.handle.net/11042/3012>
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90–101. <http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v15n1/1794-4449-rlsi-15-01-90.pdf>
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Pino, D. (2017). *Gestión del Talento Humano y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Nivel Primario de la RED N° 08, UGEL 06, Ate-Vitarte, 2016* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12726>
- PraiseGod, C., Theophilus, I., & Jarvis, P. (2018). Fluoride contamination in groundwater sources in Southwestern Nigeria: Assessment using multivariate statistical approach and human health risk. *Ecotoxicology and Environmental Safety*, 156, 391–402. <https://doi.org/10.1016/j.ecoenv.2018.03.022>
- Quesada, M. (2019). Condiciones de la infraestructura educativa en la región pacífico central: los espacios escolares que promueven el aprendizaje en las aulas. *Revista Educación*, 43(1), 1–35.

- <https://www.redalyc.org/journal/440/44057415023/html/>
- Quiroz, G., & Torres, M. (2019). Gestión del talento humano y competencias laborales en docentes de instituciones educativas públicas. *Revista de La Facultad de Ciencias de La Educación*, 25(2), 157–164.
<https://doi.org/10.33539/educacion.2019.v25n2.2044>
- Quispe, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14(1).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7409389>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6). <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Real Academia Española. (2021). *Desempeñar*. Diccionario de La Lengua Española. <https://dle.rae.es/desempeñar#CqRHuck>
- Rivera, D., Rincón, J., & Flórez, S. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios*, 39(19).
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/18391905.html>
- Riveros, P., & Grimaldo, M. (2017). Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 179.
<https://doi.org/10.22235/cp.v11i2.1489>
- Rojas, J., Céspedes, R., & Bambarean, L. (2020). Gestión del talento humano y su incidencia en la productividad laboral del personal operativo en la Empresa FISIM SAC Huánuco - 2015. *Revista de Investigación Del Departamento Académico de Ciencias Contables*, 8(11), 48–55.
<https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/194>
- Rojas, R., & Torres, C. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 30–37.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5922016.pdf>
- Rojas, R., & Vilchez, S. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, Enero 2018* [Tesis de maestría, Universidad Norbert Wiener].
<https://docplayer.es/89279512-Tesis-gestion-del-talento-humano-y-su->

relacion-con-el-desempeno-laboral-del-personal-del-puesto-de-salud-sagrado-corazon-de-jesus-lima-enero-2018.html

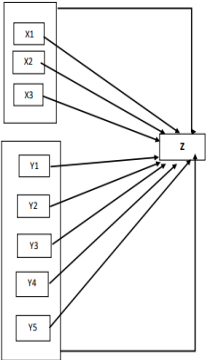
- Rosario, A. (2017). *La gestión educativa y el desempeño docente de educación secundaria de la Institución Educativa Augusto B. Leguía, distrito Puente Piedra - Lima - 2016* [Tesis de maestría, Universidad Mayor de San Marcos]. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/7005>
- Ruiz, L. (2017). *Gestión de la calidad del desempeño en los docentes del Área de Lenguaje del Colegio La Salle de Riobamba, durante el primer quimestre del año lectivo 2012-2013* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/4826>
- Salguero, N., & García, C. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Boletín Redipe*, 6(4), 135–149. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/230#:~:text=Se estudia el clima organizacional,las variables mencionadas y se>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística* [Universidad Ricardo Palma]. <https://cutt.ly/gLdZJAY>
- Santos, C. (2022). Gestión por competencias, administración del talento humano y la productividad investigativa del personal docente en una Universidad Nacional del Perú – 2019. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6(1), 202–223. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1494
- Schmidt, A., & Finan, C. (2018). Linear regression and the normality assumption. *Genome Biology*, 98, 146–151. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2017.12.006>
- Solis, A., & Ventura, L. (2019). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huariaca - Región Pasco - 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1634/1/T026_72637921_T.pdf
- Sophia, S., Kurniawan, D., Nora, E., & Narmaditya, B. (2020). Does Talent Management Affect Employee Performance? The Moderating Role of Work

- Engagement. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335–341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>
- Torres, K. (2017). *Gestión del talento humano y calidad educativa en las instituciones educativas privadas “Sor Ana de los Ángeles” San Juan de Lurigancho - 2017* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/11196>
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2020). Métodos de recolección de datos para una investigación. *Boletín Electrónico*. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2817>
- UNESCO. (2018). *¿Qué determina el buen desempeño de un docente?* UNESCO. <https://www.unesco.org/es/articles/que-determina-el-buen-desempeno-de-un-docente>
- Uscanga, M., Estrada, Y., García, A., & Gonzáles, D. (2017). Clima organizacional de la central termoeléctrica Poza Rica (CFE): Un análisis de las dimensiones de satisfacción y desempeño laboral. *European Journal of Social Sciences Studies*, 1(1), 20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.55236>
- Valdés, H. (2005). *Evaluación del desempeño docente y la carrera magisterial*. Experiencia Cubana. http://www.oei.es/docentes/publicaciones/docentes/evaluacion_desempeno_carrera_profesional_docente_1_edicion.pdf
- Valentín, H. (2017). *Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. [http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2108/TESIS VALENTÍN RODRÍGUEZ%2C HUGO AMÉRICO.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2108/TESIS%20VALENTÍN%20RODRÍGUEZ%20HUGO%20AMÉRICO.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la gestión del talento humano como estrategia para la atracción y retención de docentes en las organizaciones educativas de Ecuador. *Podium Edición Especial*, 1, 145–168. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/76>
- Vasquez, Y. (2020). *Desempeño docente y rendimiento académico de la asignatura de matemáticas en los estudiantes de estudios generales de la*

- escuela de Administración Industrial de una Institución Educativa Tecnológica*
[Tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia].
<https://hdl.handle.net/20.500.12866/8445>
- Vega, P., & Vasquez, C. (2021). Acompañamiento pedagógico y desempeño docente en educación primaria. *Revista Espacios*, 42(19).
<https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n19p01>
- Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(4).
<http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/906/948>
- Vera, N., & Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 180–186.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-180.pdf>
- Vinueza, A. (2017). *Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador* [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
<https://hdl.handle.net/20.500.12672/6557>
- Werther, W. (2019). *Administración del capital humano* (8th ed.). McGraw Hill.
https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=10588
- Yang, J., Rahardja, S., & Fränti, P. (2019). Outlier detection: how to threshold outlier scores? *AIIPCC '19: Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence, Information Processing and Cloud Computing*, 37, 1–6.
<https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3371425.3371427>
- Zayas, A. (1996). *Hacia una escuela de excelencia* (1st ed.). Academia.
https://books.google.com.pe/books/about/Hacia_una_escuela_de_excelencia.html?id=DGDnPgAACAAJ&redir_esc=y

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título	Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Tipo y diseño	Conceptos centrales
<p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL COMO PREDICTORES DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE, 2020.</p>	<p>General ¿En qué medida la gestión del talento humano y el clima organizacional son predictores del desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primaria del departamento de Lambayeque, 2020?</p>	<p>General Determinar en qué medida la gestión del talento humano y el clima organizacional son predictores del desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primaria del departamento de Lambayeque, 2020.</p>	<p>General La gestión del talento humano y el clima organizacional predicen significativamente el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primaria del departamento de Lambayeque, 2020.</p>	 <p>x = gestión del talento humano x1 gestión por competencias x2 gestión del conocimiento x3 gestión de personas</p> <p>y = clima organizacional y1 realización del personal y2 involucramiento laboral y3 supervisión y4 comunicación y5 condiciones laborales</p> <p>z = desempeño docente</p>	<p>Variables Dimensiones</p> <p>Gestión del Talento Humano 1. Gestión por competencias • Gestión del conocimiento • Gestión de personas</p> <p>Clima Organizacional • Realización del personal. • Involucramiento laboral. • Supervisión. • Comunicación • Condiciones laborales.</p> <p>Desempeño Docente • Planificación del trabajo pedagógico.</p>
	<p>Específicos ¿En qué medida la gestión por competencias y el clima organizacional son predictores del desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020? ¿En qué medida la gestión del conocimiento y el clima organizacional son predictores del desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020? ¿En qué medida la gestión de personas y el clima organizacional son predictores del</p>	<p>Específicos Determinar en qué medida la gestión por competencias y el clima organizacional son predictores del desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020. Determinar en qué medida la gestión del conocimiento y el clima organizacional son predictores del desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020. Determinar en qué medida la gestión de personas y el clima organizacional son</p>	<p>Derivadas La gestión por competencias y el clima organizacional predicen significativamente en el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020. La gestión del conocimiento y el clima organizacional predicen significativamente en el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020. La gestión de personas y el clima organizacional predicen significativamente en el</p>		

	<p>desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020? ¿En qué medida la gestión del talento humano y la realización del personal son predictores del desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020? ¿En qué medida la gestión del talento humano y el involucramiento laboral son predictores del desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020? ¿En qué medida la gestión del talento humano y la supervisión son predictores del desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020? ¿En qué medida la gestión del talento humano y la comunicación son predictores del desempeño docente en las</p>	<p>predictores del desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020. Determinar en qué medida la gestión del talento humano y la realización del personal son predictores del desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020. Determinar en qué medida la gestión del talento humano y el involucramiento laboral son predictores del desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020. Determinar en qué medida la gestión del talento humano y la supervisión son predictores del desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020. Determinar en qué medida la gestión del talento humano y la comunicación son predictores del desempeño docente en las</p>	<p>desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020. La gestión del talento humano y la realización del personal predicen significativamente en el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020. La gestión del talento humano y el involucramiento laboral predicen significativamente en el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020. La gestión del talento humano y la supervisión predicen significativamente en el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020. La gestión del talento humano y la comunicación predicen significativamente</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje. • Responsabilidades profesionales
--	---	---	--	--	--

	<p>Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020? ¿En qué medida la gestión del talento humano y las condiciones laborales son predictores del desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020?</p>	<p>Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020. Determinar en qué medida la gestión del talento humano y las condiciones laborales son predictores del desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.</p>	<p>en el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020. La gestión del talento humano y las condiciones laborales predicen significativamente en el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del departamento de Lambayeque, 2020.</p>		
--	--	--	--	--	--

Instrumentos de investigación

Anexo 3. Cuestionario Gestión del Talento Humano

El presente cuestionario obedece a una investigación relacionada con la Gestión del Talento Humano, Clima Organizacional como predictores del Desempeño Docente en las diferentes instituciones educativas que comprende el departamento de Lambayeque, 2020. Para lo cual, se le agradece la sinceridad en sus respuestas, ya que la investigación exige seriedad y rigidez. La información que se brinde será confidencial y utilizada para fines académicos. Marcar solo un aspa (X) por cada ítem.

I. DATOS DEL ENTREVISTADO:

Sexo: Femenino () masculino ()

Edad: ¹ 18- 25 años () ² 26- 35 años () ³ 36- 45 años () ⁴ 46- 55 años () ⁵ 56 a más años ()

Señale el mayor nivel de estudios que usted ha logrado:

Bachiller () Licenciado () Maestría () Doctor ()

Nivel de enseñanza: Primaria ()

Tiempo de servicio en años: _____

Estado civil: Soltero () Casado () Otro (especificar): _____

Condición laboral: Nombrado () Contratado ()

Trabaja en institución: Pública () Privada ()

Institución Educativa donde labora:

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

N°	ITEMS				
1	Recursos	El Director proporciona material didáctico a los docentes			
2		El Director entrega mobiliario en buen estado			
3		El Director incorpora la biblioteca virtual a favor de la institución.			
4		El Director implementa proyectores en todas las aulas para el trabajo del docente.			
5	Capacidades	El Director fomenta capacidades de liderazgo en los docentes.			
6		El Director delega tareas tomando en cuenta las capacidades de los docentes.			
7		El Director recluta a su personal administrativo y docente que respondan a las expectativas de la institución			
8		El Director selecciona a su personal administrativo y docente de acuerdo a sus capacidades.			
9	Aptitudes	El Director valora la responsabilidad del docente.			
10		El Director aprecia la honestidad de su personal administrativo y docente.			
11		El Director estimula la dedicación del docente.			
12		El Director demuestra empatía ante el docente.			
13	Conocimientos	El Director demuestra conocimientos innovadores.			
14		El Director premia los conocimientos en pedagogía a sus docentes.			
15		El Director toma decisiones ante un problema.			

16		El Director fomenta la capacidad docente.					
17	Tecnología	El Director hace uso de la tecnología para enviar comunicados.					
18		El Director gestiona la implementación del aula de innovación.					
19		El Director facilita computadoras a los docentes.					
20		El Director reparte herramientas pedagógicas a los docentes.					
21		El Director valora el tiempo dedicado de los docentes a la innovación.					
22	Cultura	El Director promueve hábitos de identidad.					
23		El Director fomenta hábitos de solidaridad institucional.					
24		El Director planifica capacitaciones para su personal administrativo y docente.					
25	Compromisos	El Director muestra compromiso en las actividades de la institución.					
26		El Director evalúa a su personal administrativo y docente.					
27		El Director asume compromisos institucionales con suma responsabilidad.					
28	Estrategias	El Director planifica la distribución de recursos.					
29		El Director promueve el trabajo en equipo.					
30		El Director delega funciones a sus docentes.					
31		El Director fomenta la elaboración de proyectos innovadores a los docentes.					
32	Seguimiento	El Director identifica aciertos de los docentes para fortalecerlos.					
33		El Director monitorea constantemente a su personal administrativo y docente.					
34		El Director orienta a los docentes para que desarrollen sus funciones adecuadamente.					
35		El Director supervisa el acompañamiento pedagógico.					

Anexo 4. Cuestionario del Clima Organizacional

Estimado docente, agradezco su valiosa colaboración. La información que nos proporcionará será anónima, pues tiene fines académicos. Por favor lea atentamente cada pregunta, luego responda con veracidad y honestidad, marcando con un aspa.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En acuerdo	Muy de acuerdo

CLIMA ORGANIZACIONAL						
Nº	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades de progresar en la institución					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización					
3	El director brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					
6	El director se interesa por el éxito de sus docentes					
7	El docente busca cumplir con sus funciones					
8	En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9	En la institución, la información fluye adecuadamente					
10	Los objetivos institucionales son retadores					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
12	Cada docente se considera factor clave					
13	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea					
14	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa					
15	Los docentes tienen la oportunidad					
16	Se valora los altos niveles de desempeño					
17	Los docentes están comprometidos con la institución					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar las tareas					
19	Existen suficientes canales de comunicación					
20	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado					
21	Los directivos expresan reconocimientos					

	por los logros					
22	En la institución, se hacen mejor las cosas cada día					
23	Las responsabilidades están claramente bien definidas					
24	Es posible la interacción con el personal directivo					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permiten el desarrollo personal					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
29	En la institución se afrontan y superan los obstáculos					
30	Existe buena administración de los recursos					
31	Los directivos promueven la capacitación que se necesita					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
35	La remuneración es atractiva en comparación con otras instituciones					
36	La institución promueve el desarrollo personal					
37	Los servicios que brinda la institución son motivo de orgullos del personal					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
39	Los directivos escuchan los planteamientos que se les hacen					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión y misión de la institución					
41	Se promueven la generación de ideas creativas o innovadoras					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
44	Existe colaboración entre el personal docente de los diversos departamentos o áreas					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo					
46	Se reconocen los logros en el trabajo					
47	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48	Existe un trato justo en la organización					
49	Se conocen los avances en los distintos					

	departamentos o áreas de la institución					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

Anexo 5. Autoevaluación del Desempeño Docente

- Marque con una X solamente un número de la columna correspondiente a su respuesta.

1	2	3	4
Nivel deficiente	Nivel regular	Nivel bueno	Nivel muy bueno

ITEMS					
DOMINIO A: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO PEDAGÓGICO					
N°	INDICADORES	Escala de valoración de la Autoevaluación			
		1	2	3	4
1	A.1.1. Identifica las habilidades cognitivas de sus estudiantes.				
2	A.1.2. Distingue los estilos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes.				
3	A.2.1. Comprende, los enfoques, principios, conceptos y tendencias fundamentales del nivel o área curricular que enseña.				
4	A.2.2. Tiene dominio de los conocimientos correspondientes a su área.				
5	A.2.3. Relaciona transversalmente los conocimientos que enseña con los de otras áreas del Diseño Curricular Nacional				
6	A.3.1. Desarrolla los conocimientos de la asignatura acorde con la organización del silabo.				
7	A.3.2. Programa considerando los intereses y necesidades de los estudiantes (capacidades y actitudes previstas en el Proyecto Curricular de la institución o red educativa y en el Diseño Curricular Nacional)				
8	A.3.3. Diseña las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, basado en la formulación de los aprendizajes esperados, conocimientos, las competencias, las capacidades y las actitudes que se pretenden desarrollar.				
9	A.4.1. Selecciona estrategias metodológicas y recursos didácticos (textos escolares, manuales del estudiante y del docente, DCN, OTP, guías y fascículos; material concreto y de biblioteca y otros), tomando en cuenta los conocimientos, las características de sus estudiantes y el entorno del aprendizaje.				
10	A.4.2. Formula técnicas y actividades en el proceso enseñanza –aprendizaje, según las competencias, capacidades, actitudes y conocimientos de aprendizaje previstos				
11	A.4.3. Incorpora en el diseño de las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, el uso de las tecnologías de información y comunicación disponible en la institución educativa.				
12	A.5.1. Elabora matrices o tablas de evaluación considerando las capacidades y conocimientos e indicadores a utilizar.				
13	A.5.2. Elabora instrumentos considerando criterios e indicadores de evaluación de aprendizajes de acuerdo a los aprendizajes esperados.				
DOMINIO B: GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE					
N°	INDICADORES	Escala de valoración de la Autoevaluación			
		1	2	3	4
14	B.1.1. Establece una relación afectiva y armónica con sus estudiantes en el aula, desde el enfoque intercultural.				
15	B.1.2. Promueve relaciones interpersonales en el aula, basados en el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y la confianza mutua.				
16	B.1.3. Propicia la aprobación de normas de convivencia, a través del consenso y la corresponsabilidad.				

17	B.1.4. Estimula a sus estudiantes en la formulación de respuestas asertivas y de actuación responsable, frente al quiebre de las normas de convivencia.				
18	B.2.2. Dispone que el mobiliario y los recursos del aula sean accesibles a todos.				
19	B.3.1. Utiliza un lenguaje sencillo y claro en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.				
20	B.3.2. Emplea un vocabulario acorde con las características cognitivas y culturales durante la sesión de aprendizaje.				
21	B.3.3. Manifiesta altas expectativas sobre las posibilidades y desarrollo de sus estudiantes.				
22	B.3.4. Promueve entre sus estudiantes una actitud reflexiva y proactiva en el desarrollo de sus procesos de aprendizaje.				
23	B.4.1. Presenta los conocimientos dentro de una secuencia lógica y didáctica facilitando la comprensión de sus estudiantes.				
24	B.4.2. Aplica variadas metodologías, estrategias y técnicas didácticas durante la sesión de aprendizaje para obtener los aprendizajes esperados.				
25	B.4.3. Propicia diferentes formas de aprender entre sus estudiantes (auto aprendizaje, aprendizaje cooperativo e interaprendizaje)				
26	B.5.1. Demuestra el dominio de las técnicas y procedimientos para el recojo y organización de los conocimientos previos de sus estudiantes				
27	B.5.2. Propicia el uso de organizadores visuales del conocimiento para facilitar procesos de selección, organización y elaboración de información entre sus estudiantes.				
28	B.6.1. Promueve actitudes favorables a la indagación e investigación de acuerdo al nivel cognitivo de sus estudiantes.				
29	B.6.2. Utiliza técnicas y estrategias para el desarrollo de la comprensión lectora y la resolución de problemas.				
30	B.6.3. Promueve el desarrollo del pensamiento creativo y crítico entre sus estudiantes.				
31	B.7.1. Utiliza los materiales y medios educativos en el proceso de enseñanza aprendizaje para alcanzar los aprendizajes previstos (textos escolares, manuales del estudiante y del docente, DCN, OTP, guías y fascículos, material concreto y de biblioteca y otros)				
32	B.7.2. Demuestra creatividad, eficiencia y pertinencia en el uso de los recursos y medios digitales.				
33	B.8.1. Aplica instrumentos de evaluación de manera pertinente y adecuada.				
34	B.8.2. Comunica a sus estudiantes los avances y resultados de la evaluación, empleando estrategias de retroalimentación que permiten a los estudiantes tomar conocimiento de sus logros de aprendizaje				
35	B.8.3. Realiza una meta cognición para ajustar las estrategias de evaluación, después de cada unidad didáctica.				
DOMINIO C: RESPONSABILIDADES PROFESIONALES					
N°	INDICADORES	Escala de valoración de la Autoevaluación			
		1	2	3	4
36	C.1.1. Contribuye a la elaboración y aplicación de los instrumentos de gestión de la I.E.				
37	C.1.2. Establece relaciones de colaboración y mutuo respeto con los docentes en su comunidad educativa				
38	C.1.3. Promueve relaciones de colaboración y corresponsabilidad con los padres de familia o apoderados para mejorar el rendimiento académico de sus hijos.				
39	C.2.1. Entrega los documentos técnico- pedagógicos y de gestión al personal				

	jerárquico o directivo de la institución cuando es requerido.				
40	C.2.2. Asiste puntualmente a la escuela y cumple con su jornada de trabajo pedagógica efectiva.				
41	C.3.1. Reflexiona sobre su práctica pedagógica, compartiéndola con sus colegas.				
42	C.3.2. Orienta a los estudiantes que requieren acompañamiento socio-afectivo y cognitivo.				
43	C.4.1. Colabora en la solución pacífica de los conflictos que afectan la gestión pedagógica e institucional.				
44	C.4.2. Participa en la elaboración de proyectos (productivos, de innovación educativa o de mejora escolar).				
45	C.4.3. Demuestra actitudes y valores democráticos en su participación institucional.				