



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“INFLUENCIA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS
DESDE EL TALENTO HUMANO EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
SAN RAMÓN CAJAMARCA 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Esther Llatas Valdivia

Asesor:

MBA. Roberto Arribasplata Lozano

Cajamarca – Perú
2017

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Esther Llatas Valdivia**, denominada:

**“INFLUENCIA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DESDE EL TALENTO
HUMANO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA SAN RAMÓN CAJAMARCA 2017”**

MBA. Roberto Arribasplata Lozano
ASESOR

Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández
**JURADO
PRESIDENTE**

Dr. Julio Sánchez De La Puente
JURADO

Mg. Verónica Quiroz Miranda
JURADO

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mi preciosa familia que día a día se esmera por el bien vivir.
A la complejidad y a la unidad; a la persona que es un conjunto de sistemas y único a la vez.
A la mejor Organización que nos da la vida, sol, oscuridad, lluvia, bosque, agua, aire, suelo fértil.
Al agricultor; porque con su trabajo nos brinda los alimentos para nuestra energía diaria.
Al estudiante que se encamina por el mundo de los valores, de la ética, y del buen trato.
Al maestro que se esfuerza en la acción de aprender a aprender para mejorar su tarea.
Al hermano que da la mano amiga a quien lo necesita en los momentos difíciles.
Al amigo sincero que guía y enseña con el ejemplo, que da luces y es bueno.
Al niño que con su ternura hace vibrar tus emociones, nace tu risa y eres ameno.
Al amigo leal, al que amas con toda tu alma, al que no te falla, al que siempre está a tu lado.
Al hombre líder, carismático, humano, ecológico, perseverante, humilde y tierno.
A todo ser humano que es feliz e irradia felicidad en el contexto donde vive.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme entendimiento para vivir en armonía con otros seres dentro de su casa maravillosa que nos da todo sin pedir nada a cambio, y es responsabilidad nuestra, cuidarla, mantenerla limpia todos unidos relacionados simbióticamente, trabajar en ella para beneficio común:

Vivimos en la mejor Organización.

Agradezco a Mi Organización Universidad Privada del Norte por permitir a las personas adultas como yo, realizar sus sueños; la vida es un continuo aprendizaje y la certificación de él es darse a la comunidad como ejemplo de persona y proyecto de vida

A Wendi y Jorges, a mi familia: hermanos y en especial a mis padres Lucho y Juanita.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	11
1.3.1. <i>Justificación Aplicativa:</i>	13
1.3.2. <i>Justificación Valorativa:</i>	13
1.3.3. <i>Justificación académica:</i>	13
1.4.1. <i>Internas:</i>	14
1.4.2. <i>Externas:</i>	14
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	15
A. Antecedentes	15
<i>A Nivel Internacional</i>	15
<i>A nivel nacional</i>	16
<i>A nivel Local</i>	17
B. Bases Teóricas	18
<i>Definición de Gestión por Competencias</i>	18
<i>Importancia de la Gestión por Competencias</i>	21
<i>Tipos de competencias:</i>	21
<i>Desde la formación integral de la persona:</i>	22
<i>Características de la Gestión por Competencias</i>	22
<i>Dimensiones de la Gestión por Competencias</i>	23
<i>Los principios de un conocimiento pertinente:</i>	25
<i>Talento Humano</i>	28
<i>Definición del Talento Humano</i>	28
<i>Importancia de valorar al Talento Humano</i>	29
<i>Dimensiones de la Valoración del talento Humano</i>	29
<i>Definición del Clima Organizacional</i>	29

<i>Importancia del Clima Organizacional</i>	31
<i>Características del Clima Organizacional</i>	31
<i>Dimensiones del Clima Organizacional</i>	32
<i>Teorías del Clima Organizacional</i>	33
<i>Teoría de las Necesidades de McClelland</i>	33
<i>Teoría del Liderazgo transformacional</i>	34
<i>Factores del liderazgo transformacional</i>	36
Figura N°1. Modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio	37
<i>Definición de términos básicos</i>	38
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	45
3.1 Operacionalización de variables.....	45
3.1.1 Variable Independiente.....	45
3.1.2 Variable dependiente.....	46
3.1.3 Diseño de investigación.....	47
3.1.4 Unidad de Estudio.....	47
3.1.5 Población.....	47
3.1.6 Muestra.....	47
3.1.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	47
3.1.8 Métodos y Procedimientos de Análisis de Datos.....	47
3.1.9 Análisis estratégico de datos:.....	48
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	49
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN	59
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS	62
ANEXOS	66
CUESTIONARIO	67
VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACION	88

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1: Resultados Cuestionario.....	48
Tabla Nº 2: Medidas direccionales.....	48
Tabla Nº 3: Resultados Cuestionario.....	49
Tabla Nº 4: Medidas direccionales.....	49
Tabla Nº 5: Resultados Cuestionario.....	50
Tabla Nº 6: Medidas direccionales.....	50
Tabla Nº 7: Resultados Cuestionario.....	51
Tabla Nº 8: Medidas direccionales.....	51
Tabla Nº 9: Resultado de Cuestionario.....	52
Tabla 10: Medidas direccionales.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Nivel de conocimiento de competencias.....	62
FiguraN°2: Nivel de capacitaciones en gestión por competencias.....	63
Figura N° 3: Nivel de relación entre desempeño docente y gestión por competencias.....	64
Figura N° 4: Nivel de gerenciamiento en competencias de los directivos.....	65
Figura N° 5: Nivel de propuestas innovadoras en reuniones de área.....	66
Figura N° 6: Nivel de formación por competencias y clima organizacional.....	67
Figura N° 7: Nivel de competencias necesarias para el desempeño.....	68
Figura N° 8: Nivel de autonomía del talento humano para el trabajo en el aula.....	69
Figura N° 9: Nivel de aplicabilidad de la gestión por competencias en el aula.....	70
Figura N° 10: Nivel de satisfacción del clima organizacional en la Institución.....	71
Figura N° 11: Nivel de condiciones del clima organizacional.....	72
Figura N° 12: Nivel de liderazgo de los directivos en clima organizacional.....	73
Figura N° 13: Nivel de gestión docente en el liderazgo transformacional.....	74
Figura N° 14: Nivel de capacitaciones en mejora del clima organizacional.....	75
Figura N° 15: Nivel de valoración del talento humano en la Institución.....	76
Figura N° 16: Nivel de involucramiento de relaciones interpersonales en la Institución.....	77
Figura N° 17: Nivel de compromisos pactados del docente con la Institución.....	78
Figura N° 18: Nivel de control docente en el desarrollo del trabajo.....	79
Figura N° 19: Nivel de trabajo en equipo del docente por área.....	80
Figura N° 20: Nivel de presencia de conflictos de relaciones humanas en la Institución.....	81

RESUMEN

La gestión por competencias, se ha transformado en un arte para construir el talento humano que ennoblece el potencial desempeño en las aulas, pueblo y comunidad; que es a la vez complejo, como la persona misma; única, irrepetible y con pensamientos divergentes, a veces convergentes en interrelación con la sociedad, con capacidades, habilidades, actitudes, valores y comportamientos individuales y colectivos que genera el enriquecimiento del devenir en mejora continua y climas laborales acordes en el hábitat institucional.

Para esta investigación en la primera variable de estudio se ha estimado la teoría del pensamiento complejo de Edgar Morín con los siete saberes necesarios para la Educación del Futuro y la Teoría del Campo Unificado de la Educación de Sabogal y Vargas; para la segunda variable se ha propuesto, la teoría de McClelland y del liderazgo transformacional. Se determinó el objetivo: *la gestión por competencias del talento humano influye en el clima organizacional de la Institución Educativa San Ramón Cajamarca 2017*; con una población 150 docentes del Distrito, Provincia y Departamento de Cajamarca; la investigación fue descriptiva, se utilizó el cuestionario y los resultados comprueban la hipótesis planteada, concluyendo de esta manera: que la gestión por competencias desde el talento humano influye en el clima organizacional de la Institución Educativa San ramón de Cajamarca, que el personal tiene las competencias necesarias para realizar su trabajo, pero que hasta el momento no han recibido capacitación en la Institución; y, si lo están haciendo por cuenta propia, con algunas complicaciones para su aplicación en aula; Los directivos mantienen escaso liderazgo en clima organizacional, éste no está en óptimas condiciones, a menudo se observa conflictos de directivos al personal, quienes se sienten presionados por el considerable control y la poca valoración que se les da como seres humanos

Palabras Clave: Gestión por competencias, Talento humano, Clima organizacional

ABSTRACT

The management by competences, has been changed into an art to build the human talent that ennobles the potential performance in classrooms, town and community; That is on the one hand complex, unique, unrepeatable and on the other hand it has divergent thoughts and sometimes convergent in interrelation with society. It is important to consider the society as a group of people with individual and collective capacities, skills, attitudes, values and behaviors that has been generated by the enrichment in continuous improvement and consistent working environment in the institution.

For this work in the first variable of study has been estimated the theory of the complex thinking of Edgar Morín with the seven necessary knowledge for the Education of the Future and the Unified Field Theory of Education of Sabogal and Vargas; For the second variable has been proposed, McClelland's theory and transformational leadership.

The objective is "The competency management of human talent influences the organizational environment of the Educational Institution San Ramón Cajamarca 2017", I considered the points of view of 150 teachers from the District, Province and Department of Cajamarca.

This work was descriptive, the questionnaire was used and the results checked the hypothesis, concluding in this way: Most teachers affirm that management by competencies improves the organizational environment, the staff has the necessary competencies to carry out their work, but teachers have not received training in the Institution; And, if they are doing it on their own, with some complications for their application in the classroom.

Managers have little leadership in the organizational environment, they are not in optimal conditions, there are often conflicts with staff, who feel pressured by the considerable control and low valuation as human beings.

Keywords: Management by competencies, Human talent, Organizational environment.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

A nivel mundial, la mayoría de profesionales trabaja con el desconocimiento del término competencia hasta la década de 1990 en que varios investigadores fueron incorporando esta palabra, iniciándose con varias discusiones en cuanto a la conveniencia y pertinencia del término, fomentando aportes valiosos en el marco de la complejidad y centrada en el talento humano. Es así que emerge el concepto de competencia como una forma de resolver altos requerimientos de gestión del talento humano idóneo en cada una de las funciones que el puesto lo requiera.

Actualmente el perfil profesional debe ir edificando y monitoreando las propuestas que son dos variables; una de ellas es la gestión por competencias desde el talento humano en el que aún se observa la parcelación y la priorización de las competencias duras ante las competencias blandas; ante esto, es necesario promover rupturas a los modelos tradicionales y ver a la complejidad como un reto del pensamiento, espíritu y cuerpo que se debe y puede conquistar. La gestión por competencias desde el talento humano, enmarcada en lo sistémico y en lo multidimensional hace hincapié en las vivencias de mejora continua, en líderes transformadores que promueven una cultura y clima organizacional favorable a la calidad, calidez, innovación y creatividad; y otra de las variables es el clima organizacional en las empresas, en las que se motive a través del liderazgo transformacional el trabajo colectivo y participativo, con ambientes de trabajo propicio para un verdadero aprendizaje, generando resultados positivos y la satisfacción del interesado.

La gestión por competencias desde el talento humano en la I.E San Ramón, está muy lejos de la mayoría, seguimos tratándonos como un recurso, con escasa motivación en el desempeño de nuestras funciones, trabajo en equipo, participación voluntaria en actividades que benefician a la comunidad, la individualización donde se observa el egoísmo de compartir experiencias que podrían beneficiar al contexto, el no saber adaptarse a los cambios tecnológicos y científicos por el confort adquirido, falta de formación para el desempeño docente Sumando a esto metodologías tradicionales que entregan y miden conocimiento, los que son reproducidos memorísticamente, sin que se apliquen a la vida diaria; volviéndolo estéril y sin perspectivas de futuro en el estudiante; y el no querer pensar estratégicamente para guiar a través de conductas flexibles y valorar el talento humano; sumándose a esto el insuficiente liderazgo de los directivos y cada uno de los que laboramos en esta institución y que trae como consecuencia un clima organizacional no propicio para la comunidad Sanramonina y por ende cajamarquina.

Enfrentar este nuevo reto es asumir compromisos en todos y cada uno, para adaptarse a los cambios con aptitudes y actitudes positivas, de trabajo en equipo, cooperativo, con espacios vivenciales, propuestas crítico propositivas que gestionen el autoaprendizaje y redescubra caminos para reconstruirse a través de la reflexión y mejora continua, con un criterio moral

propio para resolver los problemas de la vida diaria en los diferentes ámbitos que se encuentre y encaminado en lo sistémico, en lo holístico de una cultura generadora del amor por seguir aprendiendo en estos tiempos de los adelantos vertiginosos de la era de la comunicación, tecnológica y científica.

La gestión por competencias debe estar centrada en la formación de la comprensión humana que lleva en sí los valores morales, ética, empatía, identidad, solidaridad recíproca, arraigos sociales, culturales, los derechos humanos y medioambientales del pueblo que lo vio nacer.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo influye la gestión por competencias desde el Talento Humano en el Clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017?

1.3. Justificación

La teoría de la complejidad puede definirse como el grado de conocimientos requeridos para producir el resultado de un sistema. Enfrentar la complejidad es crucial para el talento humano que trabaja formando e inculcando capacidades, habilidades, destrezas, hábitos, valores y para la sociedad en conjunto. En la actualidad la gestión por competencias del talento humano está siendo promovida por la mayoría de los niveles educativos y en varios países, porque una competencia es un saber hacer complejo y humano, resultado de la integración, movilización y adecuación de capacidades y habilidades que pueden ser de orden cognitivo, afectivo, psicomotor, social, ecológico y de conocimientos utilizados eficazmente en situaciones que tengan un carácter común, es un despliegue y cohesión armónicos de conocimientos, habilidades, actitudes y valores en la práctica de resolución de problemas, los mismos que enfrentará en su vida personal, profesional, laboral y social, accesible a un contexto de continuo y acelerado cambio.

El modelo de gestión por competencias desde el Talento Humano, plantea que la organización que aplica se verá afectada por los cambios que se generan a corto y largo plazo en las organizaciones. Esto quiere decir que las competencias desde la complejidad hoy son de mucha importancia para la formación, aprendemos el arte de la comunicación y comprensión humana, emprendemos proyectos con los cuatro pilares de la Educación encierra un tesoro, (Delors, 1994), y lo mejor aprendemos a resolver problemas con planteamientos, procesos y resultados crítico propositivos; lo que permite el trabajo socio-crítico en el aula; asimismo, mejora las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales de compromisos, en equipo y confianza con el entorno, tratando de optimizar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse para la mejora continua del talento humano, mediante la educación de toda la vida, trato con respeto, justicia y dignidad como seres integrales con autoestima para el bienestar de la comunidad.

1.3.1. Justificación Aplicativa:

En la Institución Educativa San Ramón se observa que en el talento humano, aún se percibe entes individualistas, egoístas, con escasa motivación en el desempeño de sus funciones, escaso trabajo en equipo, el no saber adaptarse a los cambios tecnológicos y científicos por el confort adquirido, la escasa capacitación por el ministerio de educación y auto capacitación, situación que ha generado que los docentes sientan inseguridad de sí mismos, insatisfacción, intolerancia al ambiente laboral y baja autoestima y rechazo en general a la gestión por competencias y por ende se suma al ambiente de un clima desfavorable en la organización

Por lo tanto se necesita una reestructuración del sistema educativo tradicional: Conceptual y repetitivo, a una formación en Gestión por competencias; donde el talento humano se comprometa a desarrollar sus competencias duras y blandas, necesarias para un desempeño eficiente y se familiarice humanizadamente con lo que es ser, saber hacer y saber vivir juntos, buscando así la eficacia de su labor como tal.

1.3.2. Justificación Valorativa:

La gestión por competencias se justifica hoy en día, porque son constructos que proporcionan posibilidades de definir perfiles profesionales con vocación de servicio, modelos de gerenciamiento con liderazgo para la optimización de los resultados, valoración del talento humano que coopere a hacer de cada integrante de la Institución, como actor de los procesos de mejora continua a través de los valores morales, la ética, el pensamiento positivo, la comunicación asertiva, comportamientos acordes con las normas sociales de convivencia, con el autoconocimiento, autoconcepto y autogestión para la obtención de ventajas competitivas frente y dentro de las organizaciones.

1.3.3. Justificación académica:

La realización de la presente investigación servirá para trabajos posteriores sobre la influencia de la gestión por competencias desde el talento humano en el clima organizacional en las instituciones educativas y otras organizaciones que requieren ver el cambio para beneficio propio y colectivo.

La gestión por competencias desde el talento humano, es el mundo con sus adelantos, dificultades, sus aciertos, errores, logros y más aún es formar personas interesadas en un cambio vivencial humano con emociones, comunicaciones, gozos, es el hombre sistémico que busca, alcanza y pasa barreras, que trasciende para conseguir la excelencia y el bien vivir.

1.4. Limitaciones

1.4.1. Internas:

La primera limitación está en el tiempo, el cual es muy corto para realizar una investigación a conciencia del problema planteado; segunda limitación son los escasos estudios realizados en gestión por competencias desde el talento humano, ligado al clima organizacional de una Institución educativa.

1.4.2. Externas:

La escasa formación en la gestión por competencias desde el talento humano y los escasos recursos económicos que afrontamos.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la influencia de gestión por competencias desde el Talento Humano en el Clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón Cajamarca 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar el nivel de recompensas de los docentes de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca.
- Determinar el nivel de relaciones interpersonales en el clima organizacional de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca.
- Determinar el nivel de liderazgo en el Clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca.
- Determinar el nivel de conflictos en el Clima Organizacional desde el liderazgo transformacional en la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

A. Antecedentes

A Nivel Internacional

(Tovar, 2014), en la Tesis Doctoral, El uso de las competencias en organizaciones españolas: un enfoque psicosociológico; donde una de sus conclusiones parte de la idea de que no están en contra de la evaluación en sí, sino de la forma en que la evaluación por competencias se aplica. Una evaluación que ya desde su deber ser en el discurso de los manuales evidencia una carga de subjetividad naturalizada, inevitable y por ende irrenunciable. Esta carga se deriva de la valoración de competencias imposibles de medir denominado competencias subjetivas y que la gestión por competencias no muestra de manera explícita en sus discursos, o por lo menos no las considera como tal, y que, al mismo tiempo demanda a los trabajadores como un elemento central para el mantenimiento de su trabajo. Se ha encontrado como el discurso gerencial asocia el proceso de la evaluación de competencias con la individualización, hasta el punto de que cuando el resultado es positivo se le comenta al grupo en su totalidad y cuando es negativo, se personaliza de manera individual. No es extraño así, que la época de la evaluación se considere tensa y estresante para los trabajadores. Curiosamente la clasificación profesional es el área de la gestión por competencias que más tiene en común con el enfoque de competencias desde un ámbito educativo. Esta clasificación profesional se encontraría funcionable entre las aproximaciones funcionalista y constructiva.

(Martinez, 2016), en la tesis: Desarrollo y evaluación de las competencias del alumnado en el Grado de educación Social de la Universidad de Extremadura, 2016 España; los resultados obtenidos muestran que el modelo de gestión por competencias no está efectivamente implantado, las competencias de resolución de problemas y toma de decisiones, habilidades interpersonales están entre las más valoradas y desarrolladas, mientras que las competencias de liderazgo, sensibilidad hacia temas ambientales, trabajo en otros contextos nacionales e internacionales y gestión por procesos con indicadores de calidad están entre las menos valoradas y desarrolladas las competencias transversales, motivación por el trabajo, responsabilidad en el trabajo, conocimientos básicos de la profesión y resistencia al estrés están significativamente mejor valoradas, en la competencia gestión de la información se está haciendo un sobre esfuerzo y habría que concentrarse en el incremento de desarrollo de la competencia Adaptación a situaciones nuevas

(Mellado, 2014), realizó la investigación titulada Desarrollo y evaluación por competencias en la formación del profesorado utilizando e-portafolio y rúbrica, 2014; en la que desarrolla y evalúa las competencias pedagógicas de diseño, implementación, evaluación y reflexión del proceso enseñanza aprendizaje del profesorado. Se utiliza de manera integrada e-portafolio y rúbrica como estrategias formativas y evaluativas que favorecen el desempeño de la práctica docente en el contexto de la asignatura de talleres Pedagógicos de la titulación

de Pedagogía de Educación Básica de la Universidad Católica de Temuco, Chile. Desde la perspectiva metodológica, desarrollando tres resultados empíricos, los dos primeros desde el enfoque cualitativo donde se utilizan los grupos de discusión como técnica de recogida de información y como validez de consecuencia de los instrumentos manual de tareas y rúbrica para la evaluación del nivel de desempeño de las competencias pedagógicas, se concluye que el sistema de evaluación integrado por e-portafolio y la rúbrica resultan estrategias formativas que utilizadas en conjunto y simultáneamente favorecen el aprendizaje y la evaluación de competencias.

(Bonacic, 2016), en Chile, en su tesis doctoral titulada SIGEM – simulación de gestión de empresas, un modelo de juego de negocios para el desarrollo de las competencias genéricas universales (CGU) en la educación superior en Chile, con el objetivo: Con un diseño cuasi-experimental, el objetivo Probar que es posible desarrollar Competencias Genéricas Universales (CGU), en alumnos de pregrado, utilizando un juego de negocios específico, denominado SIGEM, implementado computacionalmente y asistido por un equipo facilitador: y la conclusión a la que llegó fue, efectivamente se desarrollan Competencias Genéricas Universales..., dada la importancia del desarrollo de las competencias en el mundo actual, se deben hacer mediciones periódicas de las mismas, para asegurarse del posicionamiento de estas herramientas.

(Vara, 2015) en Madrid España, en su tesis para optar el grado de Doctor, sustentó Motivación y Competencias en la Evaluación de Directivos: Propuesta de un Modelo en Madrid, con el objetivo Proponer un modelo de evaluación del potencial de directivos a través de la evaluación de sus competencias, entendido este potencial como la capacidad del directivo para llegar a poder asumir mayor responsabilidad laboral, investigación de naturaleza exploratoria ubicada dentro de la gestión de recursos humanos; en sus conclusiones considera que se ha conseguido proponer un modelo de evaluación de potencial en base a competencias para evaluar directivos, que ha planteado tanto un procedimiento concreto, su elaboración y su aplicación como uno de los resultados inductivos específicos, fruto del análisis de investigación; y, que el hecho de haber realizado un panel de expertos extenso, vinculándolo a las necesidades futuras del negocio de la organización, ha aportado consenso y visión compartida sobre las necesidades futuras de la organización a los principales directivos de la organización. Además se ha conseguido consensuar un “lenguaje común” sobre el diccionario por competencias, con sus consiguientes ventajas: involucramiento de la dirección en la implantación, aprendizaje y desarrollo de la propia dirección sobre las competencias y claridad sobre lo que se necesita a desarrollar en el futuro.

A nivel nacional

La gestión por competencias define en las instituciones las características del ambiente de trabajo, estas el desempeño y el clima organizacional.

(Aybar, 2015), investigó la Incidencia de la gestión por competencias del capital humano en las empresas minero metalúrgicas del Perú; 2015, Lima.

Una de las conclusiones trata de las características que funcionan como: estratégica, sistémica, planificación conforme al plan empresarial, uso de competencias aprobadas por el directorio, participativa, la que utiliza estándares, se basa en equipos de trabajo y familia de puestos, utiliza competencias laborales versus competencias del puesto de trabajo. Sobre los requisitos dice que requieren para poder funcionar: buenas prácticas de gestión, alta dirección y personal comprometido, diagnóstico que corrobore la necesidad del cambio, ejecutores especializados con experiencia y retroalimentación del proceso.

(Inca, 2015), realizó la tesis titulada Gestión del Talento humano y su relación con el desempeño laboral Andahuaylas 2015; en una de sus conclusiones afirma que existe una correlación positiva alta, entre gestión del talento humano y el desempeño laboral,

Román, (2015), en la tesis: Estrategia Metodológica de gestión institucional participativa para mejorar el clima organizacional en la escuela profesional de educación; facultad de ciencias histórico sociales y educación; Universidad Nacional "Pedro Ruíz Gallo"; Región Lambayeque, 2014. Permitió mejorar el clima institucional estableciendo óptimas relaciones interpersonales entre los actores sociales a través de las jornadas de comunicación y trabajo en equipo se permitió contribuir con la formación humana, permitiendo a los docentes identificar y afianzar conocimientos y actitudes, competencias comunicativas y cooperativas; después de la limitada participación para trabajar en equipo, clima social a veces tenso con los docentes, los mismos que guardan relación con problemas por el poder y hegemonía del mismo.

(Beltrán, 2014), en su tesis titulada Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en la Institución Educativa a partir de la Gestión del Clima Laboral 2014, Universidad del Pacífico, Lima; llega a las siguientes conclusiones:

Para desarrollar las propuestas planteadas es necesario el compromiso de los directivos de la Institución Educativa, con el objeto de no ejecutar las acciones propuestas solo, sino transmitir a los docentes las ideas a concretar y generar la participación de los mismos, promoviendo así el compromiso de todos con la Institución.

Se identificaron las variables que afectan al clima laboral, las mismas que han repercutido directamente en la satisfacción laboral y la calidad educativa, planteándose acciones de mejora que reviertan tal situación.

A nivel Local

(Machuca, 2016) en la tesis *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente de la Institución Educativa Pública Rafael Olascoaga* de Cajamarca, 2016; llegaron a la siguiente conclusión: que existe influencia del clima organizacional en el desempeño del personal docente.

(Ruiz, 2014), en su tesis titulada Clima y Satisfacción Laboral en el personal docente y no docente de la Institución Educativa N° 82753, distrito Llapa, Provincia de San Miguel-Cajamarca. 2014, Llega a de las conclusiones: la primera, que el clima organizacional no solamente influye en el desarrollo de gestión pedagógica y administrativa, sino también en el proceso de aprendizaje-enseñanza de la Institución. La segunda, Las entidades superiores educativas deben impulsar la aplicación de este tipo de programa para mejorar el trabajo educativo, porque el ambiente laboral es importante no solo para el personal de la I.E. sino también repercute en los estudiantes.

(Aliaga, 2014) en su tesis La Eficiencia de los Procesos de la Gestión de Recursos Humanos y su Influencia en la Satisfacción de Clientes Externos de la Empresa Dias S.A Sucursal Cajamarca- 2014 dice:

Que la eficiencia en el proceso de gestión de recursos humanos, influye en la satisfacción del servicio de los clientes externos, por lo cual proponemos un proceso estructurado y programado para esta gestión.

B. Bases Teóricas

Definición de Gestión por Competencias

Existen varias definiciones de Gestión por Competencias de las que se han elegido las siguientes:

Tobón (2007), define a la gestión por competencias como procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir) para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión, emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas (p. 8)

Proceso por el cual se identifican las capacidades, actitudes, valores y modo de resolución de problemas del talento humano en cada puesto de trabajo, priorizando el perfil cuantificable y medible objetivamente, con el fin de buscar cualidades del talento humano, integral y efectivo de acuerdo con las líneas estratégicas del plan de la organización; así:

(Cuesta, 2010), define “La gestión por competencias parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos; de modo que el desarrollo de las personas en los mismos sea exitoso. Estas competencias laborales se expresan en los perfiles del cargo. También se define como “El perfil del cargo por competencias laborales es la base técnico organizativa del conjunto de procesos clave de la gestión del talento humano y del conocimiento, y a la vez al asimilar las conductas estratégicas en las mismas, se significa las bases técnico organizativa para que el desempeño individual tribute al desempeño estratégico organizacional” (p. 157)

A mi parecer, la gestión por competencias parte desde un sistema mucho más amplio que es la formación del ser, del talento humano.

(Gallego, 2012), citado por Mesa Natalia y otros (2016), Modelo de gestión por competencias: Una lectura de la vida cotidiana, sostiene que: *“la gestión por competencias cuenta con tres aspectos fundamentales con respecto al desempeño y son: El saber, que incluye conocimientos técnicos y de gestión ; el saber hacer, que implica poder aplicar dichos conocimientos haciendo uso de habilidades tanto innatas como adquiridas; y el saber ser, que hace referencia a elementos tales como aptitudes, actitudes, valores y la personalidad”* (p.23).

Yo diría que existen mucho más aspectos que se pudieran tomar en cuenta; como los aspectos del pensamiento complejo y del liderazgo transformacional como por ejemplo, la iniciativa, la influencia idealizada a realizar tal acción, el cómo, el dónde, con quienes, etc.

Rodríguez (1999) afirma: “La gestión por competencias es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo las de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo” (p.90)

Justamente para gestionar competencias, éstas, se deberían formar desde cuando la persona está en el vientre de la madre, el ser humano es producto de emociones y motivaciones, entre ellas el amor filial que es el primer valor que se le enseña con el ejemplo y, compromiso de compañía hasta cuando, este ser se vuelva independiente; sólo así habría humanos que aprenden la comprensión y consciencia en cuanto al ser, sociedad, trabajo, ambiente, cosmos.

(Ducci, 1997), Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina define como competencia laboral “Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional (p. 69).

A mi parecer el aprendizaje es un devenir de cada día, y la gestión de competencias laborales no se da imparcialmente si no se aprende a aprender en forma sistémica para estar preparados y afrontar los cambios vertiginosos de la ciencia y la tecnología y, para poder relacionarse entre sí con los demás.

(Bunk, 1994), plantea que en Alemania, posee competencia laboral quien posea competencia profesional, quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del

trabajo, (...), distinguía entre la competencia especializada (continuidad), metodológica (flexibilidad), social (sociabilidad) y competencia participatoria (participación) (p. 18)

Para tal fin. Toda persona es un sistema funcionable por sí misma; así, sus competencias están dentro de ella según su nivel de dominio personal y cuando las necesite, afloran y se convierten en acciones. El autoconocimiento, generalmente observadas a diario en las calles para subsistir, en los vendedores ambulantes de los mercados, campesinos que con muy poca instrucción, tienen culturas arraigadas en el respeto a sí mismos, a sus creencias, a sus tradiciones, a sus Apus; quienes con muy poco, saben compartir el trabajo en equipo, colaborativo en sus comunidades; con una metodología del servicio, del dar sin pedir nada a cambio, con un recinto de ideas plasmadas en acciones comunales y en inter-relación de familias, para seguir forjando competencias solidarias y de culturas ancestrales.

Reis (1994), dice: toda competencia es aprendida, o susceptible de aprendizaje y desarrollo, significa la realización adecuada y observable de las tareas relacionadas con el trabajo (...) Hace referencia a la capacidad del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida y trabajo, nos obligan a centrarnos más en las posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas (p. 15)

Las Competencias actuales que requiere la economía del conocimiento, los trabajadores debemos prepararnos por cuenta propia para estar incluidos en el mercado de trabajo.

Goleman, (1997), dice: "las competencias directivas están relacionadas con los rasgos y constructos psicológicos que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo y que están casualmente relacionadas con el optimismo y el éxito en el mismo (p. 88)

Minedu (2016), define a la competencia como la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético. Ser competente es combinar determinadas características personales, con habilidades socioemocionales que hagan más eficaz su interacción con otros. Esto le va a exigir al individuo mantenerse alerta respecto a las disposiciones subjetivas, valoraciones o estados emocionales personales y de los otros, pues estas dimensiones influirán tanto en la evaluación y selección de alternativas, como también en su desempeño mismo a la hora de actuar. El desarrollo de las competencias de los estudiantes es una construcción constante, deliberada y consciente, propiciada por los docentes y la Institución Educativa; este desarrollo se da a lo largo de la vida y tiene niveles esperados en cada ciclo de la escolaridad (p. 18).

Morin, (1999), citado por Inés Aguerrondo 2009, en su libro Conocimiento Complejo y Competencias Educativas, dice: (E, 1999) Las competencias educativas como desempeños

de pensamiento complejo, por su naturaleza y por la forma en que se adquieren o desarrollan, las competencias se clasifican usualmente en académicas, laborales y profesionales. En lo que concierne a las competencias académicas, estas son las que promueven el desarrollo de las capacidades humanas, de resolver problemas, valorar riesgos, tomar decisiones, trabajar en equipo, asumir el liderazgo, relacionarse con los demás, comunicarse (escuchar, hablar, leer y escribir), utilizar una computadora, entender otras culturas y, aunque suene reiterativo aprender a aprender. Competencias insoslayables en el mismo sentido son aprender a aprender, aprender a estudiar, aprender a investigar; y que en términos de una visión prospectiva de la educación, hay que aplicar los siete saberes necesarios para la educación del futuro (p. 8)

(Tejada, 2002), dice: en esta situación se tendrá que abogar por el dominio de nuevas competencias profesionales que garanticen tanto el saber, como el saber hacer, el saber estar y el hacer saber en y con las Tecnologías de Información y Comunicación, (...), el docente como mero ejecutor de programas de formación, como implementador y agente curricular. Aún más, el docente es un profesional que forma a las personas cuyos perfiles cambian por el mero hecho del cambio social. (p. 12)

La formación del Ser es lo que conlleva a desarrollar un constructo en la formación por competencias.

Importancia de la Gestión por Competencias

La gestión por competencias desde el talento humano es de mucha importancia, porque es la que busca una necesidad de aprendizaje permanente. Hace del trabajo un éxito, partiendo del inicio, en los procesos como en los resultados, siendo amigo del tiempo y del contexto donde se desenvuelve el objeto de estudio. Es guía para la selección, reclutamiento y crecimiento del personal. Convierte al empleado en un ser humano comprometido con los objetivos y metas, tanto personales como organizacionales.

A través de la gestión por competencias se conocen y optimizan diferentes habilidades en los equipos de trabajo.

Se gestiona un tipo de liderazgo integrador y comunicativo y establece indicadores de desempeño.

Toda competencia es un aprendizaje vivencial, el estudiante se involucra con todo su ser: con sus capacidades, actitudes, valores, entorno, interactuando con otros en la resolución de problemas, análisis y desarrollo del pensamiento crítico constructivo, propositivo y de equipo.

Tipos de competencias:

Existen diversas clasificaciones y diversos autores; sin embargo y las que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño son: Así entendida una competencia, no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada y armónica de Competencias relacionadas con el saber: Conocimientos técnicos y de gestión.

Competencias relacionadas con el hacer: habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje. Competencias relacionadas con *el ser: aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valor*; sólo así la gestión por competencias se configura como una herramienta crucial en la medida en que supone una gestión personal más ajustada a las características claves que posee el talento humano que compone la plantilla de la empresa y a aquellas que hacen que, también un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente (Moreno, J & Pelayo, 2004, p. 62)

ESAN. (2015). En su artículo Modelo de Gestión basado en Competencias, afirma: Las competencias laborales son los conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes que poseen los colaboradores y que intervienen en su desempeño dentro de la organización, éstos son inherentes a las personas y pueden ser evaluados y desarrollados con el fin de optimizar el rendimiento del trabajador y la Empresa.

Competencias de tipo general: Planificación, trabajo en equipo, comunicación asertiva. Con las capacidades específicas negociación y liderazgo (p. 03)

Desde la formación integral de la persona:

Que es la capacidad de actuar en armonía con lo que se dice, se hace, se vive juntos con otros seres de una manera importante, con intenciones, ideas, sentimientos, abierta y directamente dispuesto a actuar interiorizando los valores, incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones deben guardar lógica con lo que se piensa y se dice: cumplimiento de políticas, normas y confidencialidad en la organización; ética, individual y organizacional en la realización de actividades laborales de los trabajadores; ésta, orienta al trabajador en su comportamiento, enseñando con el ejemplo a espetar sus valores. Y, desde la formación en liderazgo: capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Los líderes crean un clima de sinergia, compromiso, comunicación, trabajo en equipo, de la visión de la Institución para trabajar solidariamente en ella; vemos dos tipos de competencias: las Genéricas y las específicas.

Características de la Gestión por Competencias

Se estudian según sus categorías:

❖ Técnicas:

Conocimientos y habilidades específicas, importantes para desempeñar funciones: Saber y saber hacer.

❖ Organizacionales:

Se aplican a procesos sociales generales. Saber y saber hacer: Compromiso organizacional, habilidades directivas, software de oficina Marco jurídico de la función pública.

❖ Institucionales:

Integradas por los principios, valores, creencias políticas y filosofía. Saber ser; creencias, valores, principios, políticas.: Comportamiento ético y orientación al logro Iceberg Spencer y

Spencer presenta las características de una competencia desarrollada: puedo, sé cómo, es lo correcto de hacer para mí, soy yo, lo hago naturalmente o habitualmente, lo disfruto (p, 7)

Dimensiones de la Gestión por Competencias

(Vargas, 2004), presenta las siguientes dimensiones de la gestión por competencias:

Identificación de competencias: proceso que se sigue para identificar las competencias que se aplican en el desempeño de una actividad de forma excelente.

Normalización de competencias: una vez identificadas las competencias se describen con un procedimiento común.

Formación basada en competencias: una vez descritas las competencias y normalizadas, la elaboración de un plan de formación orientada a generar competencias para el trabajo será mucho más efectiva.

Certificación de competencias: es un reconocimiento formal de las competencias demostradas y por consiguiente evaluadas que posee una persona para realizar una actividad normalizada.

Competencias Determinadas por Grupos

Competencias para solución de problemas: análisis de problemas, identificación de problemas y soluciones, independencia, creatividad e innovación, toma de decisiones.

Simultaneidad de tareas y polivalencia capacidad perceptiva y motriz

Competencias Directivas: Desarrollo de personas, Liderazgo, Delegación, Asertividad y uso de poder, Capacidad de control, Capacidad de organización, Visión de futuro, Planeación, Promoción de cambios

Competencias de comunicación: escucha, empatía, negociación, pertinencia, capacidad de influencia, establecer relaciones.

Competencias de Trabajo en Equipo: colaboración, integración, sensibilidad, interpersonal.

Competencias de eficiencia personal: tolerancia al estrés, autocontrol emocional, confianza en sí mismo, flexibilidad, perseverancia, energía.

Competencias de Aprendizaje: capacidades de aprendizaje, disposición hacia el aprendizaje.

Competencias de logro y acción: iniciativa y entusiasmo, orientación al cliente, meticulosidad, búsqueda de información, orientación a la obtención de resultados, preocupación por el orden y la precisión (p. 72)

Ventajas

- ❖ Gestiona competencias para cada uno de los profesionales en la organización para el cumplimiento de su función.
- ❖ La gestión, indica con precisión qué se espera del profesional: qué competencias, qué beneficio y qué resultados.
- ❖ Mejora el perfil de la organización por la cultura basada en competencias que proporcionan un desempeño excelente.
- ❖ Incrementa la motivación de los profesionales
- ❖ Optimiza el valor del desempeño de todos y cada uno de los profesionales.

Desventajas

- ❖ Se evalúan competencias que le falta al evaluador.
- ❖ Desarrollo personal individualizado
- ❖ Se fijan las carencias en la conversación con la persona monitoreada y se difunde las virtudes del otro en grupo, haciendo comparaciones.
- ❖ Que se aplique la evaluación cuando las personas monitoreadas tengan problemas.
- ❖ Resistencia al cambio al implementar la gestión por competencias.
- ❖ Si el portafolio y las rúbricas no se contextualizan entonces la evaluación se torna subjetiva y amenazadora.

Teorías de la Gestión por Competencias

El hombre es un ser evidentemente biológico. Es, al mismo tiempo, un ser psicológico, social, ecológico, evidentemente cultural, meta-biológico y que vive en un universo de las emociones, del lenguaje, de ideas, de conciencia, de acciones, decisiones, de retos e inter-relaciones; con una realidad cambiante. Sabiendo que las competencias duras que hoy en día se imparten no responde a las interrogantes del mundo complejo, el hombre se ha vuelto simplicista, reduccionista, parcelario y crece en la ignorancia para conocerse como un todo; proponemos las siguientes teorías:

Teoría del pensamiento complejo de Edgar Morín

Los siete saberes necesarios para la educación del futuro

(Morin, 1999), define los siete saberes necesarios para la educación del futuro y son:

Las cegueras del conocimiento: el error y la ilusión; que ya existen en la percepción y está presente en el pensamiento, en el lenguaje, en toda actividad intelectual y en la proyección de nuestros deseos. La afectividad puede asfixiar el conocimiento, pero también puede fortalecerlo. Razón y emoción se apoyan y necesitan, alimentan y previenen los errores y las ilusiones; es por eso que es necesario reconocer el error y la ilusión y no subestimarlos; aprender a dialogar y vivir juntos con el error mental, intelectual, racional y cultural y aplicar el único instrumento que lo identifica que es la racionalidad a través de la autocrítica y actitudes abiertas. La racionalidad y racionalización; La racionalidad es el guardafuegos

contra el error y la ilusión, mientras la racionalización es cerrada, la racionalidad es abierta, ésta conoce las limitaciones de la lógica. Las ideas no son sólo productos de la mente, sino son seres mentales con vida y poder; el conocimiento del conocimiento, debe presentarse para la educación como un principio y una necesidad permanente, la búsqueda de la verdad, las actividades autoobservadoras deben ser inseparables de las actividades observadoras, la autocrítica inseparable de la crítica, el proceso reflexivo inseparable del proceso de objetivación.

Los principios de un conocimiento pertinente:

La educación del futuro se ve confrontada a este problema universal: nuestros saberes desarticulados, parcelados y compartimentados, donde los problemas que se consideran y las soluciones que se proponen son cada vez artificialmente simples y por lo tanto, somos más incapaces de abordar los problemas fundamentales de la humanidad más complejos y globales y por otro las realidades y problemas cada vez más poli disciplinarios, transversales y multidimensionales, transnacionales, globales, planetarios; así, las unidades complejas como el Ser Humano o la Sociedad que son a la vez Biológico, Psíquico, social, afectivo, y racional; para esto, es necesario un aprendizaje holístico que comprenda las dificultades del mundo desde el contexto hasta lo global. Los sistemas de enseñanza establecen la disyunción entre las humanidades y las ciencias, así como la separación de las ciencias en las disciplinas que han alcanzado una hiperespecialización y concentración sobre sí mismas; El debilitamiento de la percepción de lo global conduce al debilitamiento de la responsabilidad y al debilitamiento de la solidaridad. Mientras que la cultura general incita a la búsqueda de la contextualización de cualquier información o de cualquier idea, la cultura científica y técnica disciplinaria, parcela, separa y compartimenta los saberes, haciendo cada vez más difícil su contextualización.

Enseñar la condición humana:

El aprendizaje del futuro, debe estar centrado en la condición humana, situarlo en el universo y no cercenarlo, porque lo humano lleva en sí la condición cósmica, la condición física, la condición terrestre. Además del homínido se humaniza, desde este punto el concepto del hombre tiene doble principio el biofísico y el psicosociocultural. La mente humana nace y se afirma en la relación cerebro-mente-cultura, corazón-afecto-impulso e individuo-sociedad-especie; por lo tanto la educación del futuro tiene la misión de comprender y enseñar lo que es común a todo ser humano y la necesidad de las diferencias. La educación del futuro debe ser fundamental y universal, centrada en la condición humana, situarlo en el universo y no cercenarlo; lo humano lleva en sí la condición cósmica, la condición física, la condición terrestre;

Enseñar la identidad terrenal:

Desde el siglo XX nos hallamos en el estado de la mundialización y no estamos pensando en la complejidad del mundo; recordemos que el tesoro de la humanidad está en su diversidad creativa que está en su unidad generadora; es así que la educación debe transmitir la necesidad de tener a la tierra como patria de todos, donde los problemas son de todos y todos deberíamos implicarse en las soluciones. Las desigualdades entre zonas, pueblos y personas, la tecnocracia gobernante, la simplicidad del pensamiento y la potencia consecuyente de destrucción atentan contra la identidad terrenal. Por fortuna cada nueva corriente de destrucción viene acompañada de una contracorriente humana: Una ética de la comprensión planetaria. Lo humano es un todo complejo que lleva en sí su proceso de génesis desde el mismo cosmos. A lo largo de la evolución que ha llevado hasta el ser humano, su realidad se ha hecho más compleja, generando una extensa diversidad. La educación del futuro tiene la necesidad de comprender y enseñar lo que es común a todo ser humano y la necesidad de las diferencias.

Afrontar las incertidumbres:

La historia humana ha sido y sigue siendo una aventura desconocida, una repetición dentro de su esfera incierta del cosmos. La educación del futuro debe volver sobre las incertidumbres vinculadas al conocimiento: incertidumbre cerebro-mental, incertidumbre lógica, incertidumbre racional y la incertidumbre psicológica; donde el conocimiento es navegar en un océano de incertidumbres a través de archipiélagos de certeza. Las acciones más adecuadas a este entorno de incertidumbre implican tres elementos: buenas decisiones, conciencia de la existencia de riesgos y la utilización de estrategias frente a programas .

Enseñar la comprensión:

La misión espiritual de la educación, es enseñar a las personas a que se comprendan como condición y garantía de la solidaridad intelectual y moral de la humanidad. Implica un proceso de empatía, de identificación y de proyección con respecto a otro sujeto; pero se ve amenazada por varios obstáculos en la comunicación; como ruido, polisemia, desconocimiento de ritos, costumbres, cultura y en las actitudes como la indiferencia, el egocentrismo, etnocentrismo o socio centrismo. Si la capacidad para pensar la complejidad está muy reducida, es ahora una tarea de la educación del futuro, señalar que la era planetaria exige una actitud especial en las personas a comprenderse. Esta labor resulta especialmente urgente en el caso de las esferas de poder político y de generación y transmisión **del conocimiento intelectual.**

La ética del género humano:

Una ética necesariamente humana, debe considerarse como una ética de bucle individuo-sociedad-especie dentro del cosmos; de donde surge nuestra conciencia y nuestro espíritu propiamente humanos; la continuación de la hominización en humanización a través del ascenso a la ciudadanía terrestre.

Teoría del Campo Unificado de la Educación

Sabogal M & Vargas M. (2004), en esta teoría se afirma, "Que el perfil profesional y las competencias profesionales no responden a la solución de problemas sociales, debido a que no ha sido diseñado a partir del encargo social, (...), Aprendizajes carentes de significación, por no estar vinculados con la realidad y necesidades de los participantes, además de la declaración de objetivos desarticulados del plan curricular, (...), en el aspecto didáctico; se observó carencias en el manejo de estrategias que impliquen metodologías activas. La propuesta se orienta a formar docentes, cuyos modos de actuación reflejen el conocimiento, manejo y aplicación del pensamiento complejo, la multidimensionalidad formativa, la unificación del hombre-naturaleza-sociedad y la investigación educativa como método y práctica docente".

La gestión por competencias, viene motivada por los grandes cambios habidos y sus repercusiones en las actividades profesionales y la organización del trabajo. Tiene particular incidencia en la gestión de los recursos humanos. Desde esta óptica se le suele definir como un "modelo de gestión que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización y un Clima Organizacional" (p. 34).

De la afirmación de estos autores, se puede deducir que la gestión por competencias desde el talento humano es un sistema dinámico y complejo que interactúa dentro y fuera de una organización. El éxito de cualquier país en el escenario internacional, en un ambiente global de competitividad así como el mercado local, depende de la capacidad de la dirección para adaptarse a los cambios tecnológicos, científicos, ambientales y dirigir eficazmente la fuerza laboral. Es la calidez de vida de todos y cada uno de los docentes unidos en el inter-aprendizaje. Es empezar y terminar el día con un ser único irrepetible; con una sonrisa y un trato amable. Es convivir con un ser humano intrínseco, respetando sus inquietudes, sus intereses, sus modos de vida en la sociedad, es adaptarlo con cuidado a los quehaceres, saberes, vivencias en equipo dentro de la Institución.

La teoría sirve para describir (estar al tanto de la dificultad), comprender (deducir cómo funciona la organización), predecir (indicar el proceder futuro de la organización, y las reacciones a seguir) y controlar (regular los procesos que se den en la organización).

Talento Humano

Al respecto Cuesta (2010) dice: La planificación del talento humano es una actividad clave e integradora de la gestión de recurso humano, constituyéndose en imprescindible brújula para todo el accionar sobre los recursos humanos, (...), ¿Qué es la planificación? : Planificación es pensar en el futuro con el fin de actuar sabiamente en el presente, (...), y las actividades claves a considerar son:

Aseguramiento en cada momento, de la dimensión cuantitativa y cualitativa de la plantilla necesaria, de acuerdo con los niveles de actividad prevista. En correspondencia tendrán que desarrollarse los análisis y diseño de puesto, la selección de personal, las evaluaciones de desempeño, las promociones, jubilaciones y remuneraciones necesarias.

Acompañamiento de las actividades formativas del personal con las actividades futuras que previsiblemente desarrollará la Empresa.

Desarrollo de los planes de carrera y de sucesiones de manera individualizada implicando la motivación de expectativas personales de desarrollo y mejoras profesionales.

Mejoramiento del clima laboral por la disminución de la incertidumbre que la imprevisión de acontecimientos supone.

Contribución a la maximización del beneficio de la organización y la satisfacción laboral, puesto que la previsión de necesidades de Recursos Humanos disminuye el riesgo de excedentes o déficit de personal (p.115)

Definición del Talento Humano

La formación humana es una inversión y no tiene precio, es considerada el intangible destacado. Talento humano es la persona que exterioriza desempeños superiores y que sobresale en el contexto entre los demás; al respecto:

(Murillo, 2016), afirma “*La innovación del talento humano aumenta la capacidad del ser humano y la capacitación del talento humano aumenta el éxito empresarial y la economía, por lo tanto el talento humano genera creatividad e innova*” (p. 255)

Importancia de valorar al Talento Humano

(Chiavenato, 2009), dice: *la gestión moderna del talento humano, integra, organiza, recompensa, desarrolla, retiene y audita a las personas, tiene por objeto a la gestión de las personas que trabajan en una organización, las que vivencian aprendizajes contextualizados en relación con sus semejantes.*

A esto debo agregar una bonita historia encontrada que dice: un ingeniero recorría una carretera cuando encontró a un grupo de hombres que *trabajaban* en una cantera. Al parecer, todos hacían lo mismo. El hombre preguntó a uno de ellos: ¿Qué hace?, el trabajador, sucio y enrojecido y empapado en sudor, respondió con evidente irritación: Intento romper esta maldita piedra. Le repito la misma pregunta al siguiente trabajador. Éste, exhibiendo poca emoción, repuso: estoy preparando piedras para un edificio. El tercero que canturreaba con alegría al trabajar, dio la siguiente respuesta, con visible orgullo: estoy ayudando a construir una catedral. A pesar de que parecían hacer lo mismo, el ingeniero llegó a la conclusión de que esos trabajadores hacían las cosas muy distintas (p. 26)

Dimensiones de la Valoración del talento Humano

Según (Álvarez de Zayas, 1999), considera que para el proceso formativo en general, todo ser humano debe tener tres dimensiones: dimensión instructiva, que aparece generalmente en las escuelas y se prepara para una función social, la dimensión formativa, en la que el hombre se prepara formando capacidades, pensamientos que determinan potencialidades que le posibiliten enfrentarse y resolver problemas propios de su quehacer cotidiano; y, dimensión educativa para interiorizar valores para sus convicciones y demás rasgos de personalidad dados a la comunidad (p.17)

Definición del Clima Organizacional

Clima Organizacional: percepción común de los empleados en las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo y que tiene como consecuencia Satisfacción, logro, productividad, adaptación, buenas relaciones humanas.

Brunet (1997), afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Goleman en 1960 y que está influenciada por dos escuelas y una es La Escuela Gestalt, la que indica que los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos; de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. El comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y el entorno

Maldonado, (2006) Y Pérez, (2000), coinciden en plantar la necesidad de que las prácticas laborales estén dirigidas a crear un clima afectivo, que facilite los procesos del desarrollo del personal de las organizaciones, pues cualquier proyecto que desestime la influencia del área afectiva de individuo en su actividad diaria minimiza las ganancias que la organización pudiera obtener como consecuencia del mismo.

Martínez (1994), dice: hay dos elementos básicos a considerar en toda organización: la estructura y los procesos. Entendiendo que la estructura pueden ser los elementos físicos y, por tanto, más estables de la organización, y los procesos, la “vida interna de la organización”; el clima sería el resultado de la puesta en contacto de todos esos elementos en un ámbito determinado, esto es, la “expresión de la interacción de la estructura y el proceso” (p. 20)

Brunet, (2011), en su libro El Clima de Trabajo en las Organizaciones, define al clima organizacional como las percepciones del ambiente dentro de la empresa, determinado por opiniones con respecto al trato, relaciones interpersonales, valores, actitudes. El clima de trabajo en los centros, desde una perspectiva multidimensional y dinámica, puede ser considerado como uno de los elementos fundamentales de las organizaciones capaces de aprender y, con ello, responder a los retos que, en el ámbito social y educativo, tienen planteadas las instituciones y organizaciones.

Retos de innovación en contextos complejos y cambiantes que requieren soluciones globales de altas miras, fundamentadas en planteamientos técnicos, con perspectivas y retos de calidad, todo ello unido a la idea de equidad que el propio sistema y las propias organizaciones educativas reclaman.

La Norma ISO 9001:2015 introduce en su cláusula el requisito de analizar el contexto en el que se mueve una organización: presentan cambios muy relevantes en cuanto a la gestión de la calidad de los servicios y de los productos. Permite agregar valor a las organizaciones, comprensión de la organización y de su contexto.

Rodríguez, (1999), dice *“Es la medida que refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así, un administrador debe ser capaz de analizar y diagnosticar el clima para evaluar las fuentes del conflicto, de estrés o de insatisfacción, iniciar y sostener cambios y seguir el desarrollo de su organización previniendo problemas que puedan surgir”* (p. 101)

Silva (1996) el clima laboral debe contemplar las dimensiones: Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización. Grado de puesto: Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal. Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

Covey (1995) propone como una necesidad considerar a las personas en la organización “exactamente como queremos que ellos traten a nuestros clientes” (p.67). Expresa que

se puede comprar el trabajo de una persona, pero no se puede comprar su corazón ni su mente; en el corazón está su lealtad y entusiasmo y en su mente, su creatividad su ingenio y sus recursos intelectuales.

Toro (2001) dice: "las interacciones verticales en el trabajo impacta significativamente en el clima y por siguiente en el organizacional, incide en la satisfacción de las personas, sobre su compromiso, sobre su desempeño laboral y finalmente sobre su eficiencia, eficacia y productividad" (p. 112)

La UNESCO a través de La educación encierra un tesoro, y en sus informes anuales, reconoce a la educación como el factor de solución en la compleja problemática de la sociedad planetaria y asigna a la Universidad, la labor de investigación y orientación de las políticas, métodos y contenidos de la enseñanza.

Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional es importante porque es el sistema de convivencia y participación en equipo, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los docentes están involucrados en diferentes actividades, están motivados por la participación y la implicación, por lograr los objetivos propuestos, por el mejoramiento de los métodos y estrategias de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de las competencias. Existe una relación de amistad y confianza entre todos y cada uno: estudiantes, padres de familia, personal de servicio, director, personal administrativo, docentes y comunidad en general.

Características del Clima Organizacional

Según (Robbins, 2009), en su obra Comportamiento Organizacional, resume las siguientes características:

Está determinado por un ambiente físico común a todos los integrantes de la Empresa, por un ambiente social: las personas relacionadas en un mismo u otro departamento: comunicación asertiva, compromiso y confianza entre sus integrantes, identidad en la organización, monitoreo y acompañamiento; comparten una misma estructura organizacional: Estilo de dirección, formalidades, horarios de trabajo y de descanso, salas de ocio, entre otros; hace referencia al comportamiento organizacional, a aspectos como productividad, el cumplimiento de los objetivos personales, de cada área y de la organización; se fomenta un tipo de comunicación basado en la confianza, empatía, buen trato, diálogo cordial, respeto mutuo y diplomacia, con el fin de favorecer la productividad y generar un ambiente apto para brindar mayores ganancias; la motivación que está dada por condiciones laborales amenas, desde un espacio agradable para desempeñar la tarea laboral: obsequios por días especiales, bonos extras, pago de horas extras,

premios por producción, diplomas entre otros; liderazgo, en el que los líderes deben comprometerse a generar un clima laboral grato y ameno, para que cada uno de los miembros se sienta motivado e incitarlo a cumplir los objetivos de la organización; el sentido de pertenencia o de identidad fomenta sensaciones de unión y produce el sentimiento, no solo de participar en equipo sino de comprometerse en el equipo. La capacitación forma parte de la motivación de los miembros de la organización y por ende parte del clima organizacional; las evaluaciones están dadas en forma semestral o anual, con ayuda de los pares y superiores planteando metas, donde se destacan las fortalezas de cada individuo (p. 108)

Dimensiones del Clima Organizacional

Siendo las dimensiones características que intervienen en el comportamiento del personal de una organización

Estructura

Es la que permite la funcionabilidad de una organización. (Canton, 2000) afirma: *“Una organización es un sistema social con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de una finalidad, que combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, y que implica unos procesos organizativos e interorganizativos y unos valores”* (p. 140)

Responsabilidad

Construcción de una nueva visión: Conciencia social Y organizacional, que interactúan permanentemente con el entorno que la fluye, y que al mismo tiempo es fluido, es actuar con compromiso, efectividad, eficiencia, absolución el valor del empoderamiento, tal como menciona (Jáimez, 2012), citado por De Los Ríos Pedro en su investigación El Empowerment Organizacional: Revisión de los modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial: *“La correcta gestión del empoderamiento estructural y psicológico, conllevará a la aparición de organizaciones saludables para sus trabajadores y organización”* (p. 25)

Recompensa

(García, 2012), El sistema de recompensas se encuentra en la motivación. *“Los planes de recompensas bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización, (...), las recompensas informales se otorgan por iniciativa del directivo sobre la base del desempeño. La recompensa debe estar en función del tiempo que se empleó en determinada labor y deben ser otorgadas tan pronto se realice el desempeño, (...), las recompensas por acciones y logros específicos; en la selección deben ser incluidos tanto los directivos como los compañeros de trabajo, (...), Las recompensas formales las que evidencian diferencias individuales y en ellas las necesidades básicas del ser humano”* (p. 16)

Desafío

Acción y efecto de desafiar, un verbo que hace referencia a competir, retar o provocar a alguien. Un desafío puede ser por lo tanto, una competencia donde una rivalidad queda en manifiesto. Así revela (schneckerberg, 2005, 2), *“La competencia se ocupa de la capacidad de manejar los desafíos que se presentan en una situación específica de manera adecuada. Las competencias se expresan y se demuestran en un acto de ejecución y siempre están relacionados con un contexto social específico”*

Relaciones

Es uno de los fenómenos de interacción bajo un contexto y ciertas normas más importantes en la vida de todo ser humano; es la socialización junto con sus emociones motivacionales, la razón de la perpetuidad de las especies en el cosmos. Al respecto

Cooperación

Es la estrategia perfecta de gestión de proyectos humanos de espíritu de beneficio mutuo que proporcionan el logro de la meta común.

Estándares

Normas de rendimiento a través de juicios de valor en una organización para optimizar situaciones específicas a través de indicadores de medición de la efectividad de objetivos retadores y alcanzables.

Conflictos

Situación donde dos o más personas se confrontan por discrepancias, a esto se busca dar solución, tan pronto surjan

Identidad

Efecto de pertenencia a una organización, característica que hace al personal diferente de los demás por lo valioso e importante dentro del equipo de trabajo, Identidad es enrumbarse con los objetivos personales a los de la organización.

Teorías del Clima Organizacional

Al clima organizacional, yo le llamaría Hábitat organizacional; porque es el ambiente que reúne todas las condiciones propicias para que las personas hagan del trabajo sinergia, interacción y perpetuidad de la Empresa u organización.

Teoría de las Necesidades de McClelland

(McClelland, 1989), en su teoría afirma que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de estas; así mencionamos las siguientes:

El Poder:

El mismo que genera competitividad y despierta un interés por obtener y preservar la reputación.

Motivación por la afiliación:

Que se relaciona con la necesidad de pertenecer a un equipo y sentirse parte de él.

Motivación por el Logro:

En la que las personas se orientan al resultado y prefieren asumir la responsabilidad

Teoría del Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es el rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus actividades dentro de la organización pensando en el crecimiento y desarrollo profesional de los mismos.

El liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, y el ir más allá de sus auto-intereses por el interés de bienestar del grupo.

Mendoza (2006), afirma: Mientras que el líder transaccional motiva a los seguidores para lograr lo que se espera de ellos, el líder transformacional inspira a los seguidores para alcanzar más de lo esperado. La dinámica del liderazgo transformacional involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder, integrando una visión compartida del futuro, logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes. Los líderes transformacionales amplían y elevan los intereses de los seguidores, generan conocimientos y aceptación entre los discípulos en los propósitos y misión del grupo, así como los motivan para ir más allá en bienestar del mismo.

Se puede definir en síntesis al liderazgo transformacional como una cierta capacidad de transformar una visión en realidad.

Todo aquel que es identificado como líder es porque reúne características que no todos han desarrollado, son personas que tienen ciertos atributos que les permite tener seguidores, que las personas confíen en él, pero que además, sean líderes generadores de cambios, que garanticen proactividad y sobre todo trasciendan en aquellos aspectos que lo demanden. La ley de la congruencia dice que "Una economía avanzada necesita una sociedad avanzada" (Toffler, 2006), y por analogía una empresa avanzada, necesita de un liderazgo avanzando e innovador, tal como lo es el liderazgo transformacional.

Es importante enfatizar que el liderazgo transformacional tiene una relación importante con tres aspectos a considerar que se conocen como variables de resultado, siendo: la satisfacción de los individuos y el grupo, el esfuerzo extra en su desempeño, y por último la efectividad.

Actitudes del líder transformacional

(Mendoza, 2006), considera que las principales actitudes que deben asumir los dirigentes para tener el calificativo de transformacional son las siguientes:

El líder transformacional tiene un conocimiento muy claro de sí mismo, que le ayuda a comprender sus propias motivaciones, además de entender cómo su manera de actuar impacta en la conducta de los demás; de esta manera podrá provocar el cambio planeado en su organización.

El líder transformacional vive una fuerte coherencia y adaptabilidad. Esto conlleva a que siempre procure una armonía entre lo que se piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización. También debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse y, si es necesario, romper sus propios paradigmas que no le permiten transformar a su empresa.

El líder transformacional tiene como norma de conducta aprender por cuenta propia al igual que administrarse a sí mismo. La actualización de sus conocimientos se lleva a cabo siendo proactivo, buscando siempre la aplicación racional y práctica de todo lo que aprende para que su organización se vaya transformando y alcanzando mejores niveles de competitividad. Esta actitud lo lleva a auto comprometerse con disciplina.

El líder transformacional reconoce los esfuerzos en torno a la mejora continua; está atento y le da relevancia a la medición y al uso de estándares para poder verificar el compromiso con el mejoramiento constante.

El líder transformacional tiene una gran capacidad para reforzar conductas aprendidas; desarrolla una gran habilidad para reconocer y premiar conductas de sus colaboradores que se relacionan con los aprendizajes deseados o esperados a fin de que se repitan y combinen para el logro de metas o resultados.

El líder transformacional desarrolla una gran habilidad de experimentación. Esto implica incursionar en nuevas formas de trabajar; confía en la gente para que experimenten y exploren nuevas alternativas para su institución.

El líder transformacional vive una cultura de innovación y flexibilidad. Esto implica un uso intenso del pensamiento lateral, aceptando ideas que rompen con esquemas comúnmente aceptados; también acepta libremente ideas creativas para solucionar problemas, aunque ello conlleve cambiar modelos mentales.

El líder transformacional es visionario. Por vivir en un mundo de constantes cambios, el éxito profesional y el de las organizaciones depende, ahora más que nunca, de la habilidad de anticipar estos cambios. Por otra parte, se requiere que sean los hombres rectos quienes impriman a estos cambios la dirección debida.

Las personalidades con visión saben percibir los rasgos fundamentales del proceso de evolución que vive la sociedad e identifican las acciones que es oportuno emprender.

El líder transformacional tiene prudencia y audacia en la toma de decisiones. Se es prudente, cuando la toma de decisión es precedida por las conductas necesarias; cuando

es fruto de un juicio que ha tomado en cuenta las circunstancias más importantes; y cuando se decide hacer algo que es posible llevar a cabo.

El líder transformacional tiene sensibilidad para tratar a los demás, reconociendo en ellos su dignidad personal. Este cambio de mentalidad ha puesto de relieve la importancia que tendrá desarrollar auténticas relaciones interpersonales.

Cuando el líder hace de este decálogo su manera de dirigir y administrar, logra un compromiso de aprendizaje y mejoramiento continuo hacia la competitividad de toda su gente.

Factores del liderazgo transformacional

(Pedraja, 2006), expresa que al liderazgo transformacional se le asignan los siguientes factores que lo caracterizan como tal:

Influencia idealizada

Este primer factor describe al líder que actúa como un fuerte modelo para sus seguidores, quienes se identifican con el líder y quieren imitarlo. Estos líderes usualmente tienen altos estándares de moral y conducta ética. De este modo, lo que hace el líder es proveer a sus seguidores de una visión y sentido de misión, logrando que otros quieran seguir la visión que él ha puesto en marcha. (Ej. Nelson Mandela).

Motivación Inspiradora

Tiene que ver con comunicar altas expectativas a los seguidores, inspirando su motivación a comprometerse y formar parte de la visión compartida de la organización. En la práctica, el líder utiliza símbolos y apela a la emoción para focalizar a los miembros a hacer esfuerzos por alcanzar más de lo que podría motivar sus intereses personales.

Estimulación Intelectual

Este factor refiere al liderazgo que estimula a los seguidores a ser creativos e innovadores, fomentando que los seguidores intenten nuevos acercamientos a los problemas y desarrollen formas innovadoras de lidiar con los asuntos de la organización. Favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.

Consideración Individual

Corresponde a un líder que provee de un clima de apoyo, destinando parte de sus energías a escuchar atentamente a las necesidades individuales de sus seguidores. Puede delegar responsabilidades como método para ayudar a sus discípulos a alcanzar sus retos personales.

Presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación y aconseja.

En esencia, el liderazgo transformacional tiene mejores efectos que el liderazgo transaccional. Mientras este último logra que se alcancen los resultados esperados, el liderazgo transformacional produce un desempeño que va más allá de lo que se espera.

Otros factores clásicos que se incluyen en el liderazgo transformacional son:

- Carisma: Capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- Inspiración: Aumenta el optimismo y entusiasmo.
- Tolerancia psicológica, usa el sentido del optimismo para aprender del error y resolver conflictos en momentos duros.
 - Capacidad de construir un “Liderazgo compartido” fundamentado en la cultura de la participación, crea condiciones para que sus seguidores colabore con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.
 - Considera el trabajo en equipo como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.
 - Dedicar tiempo y recursos a la “Formación continua” de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.
 - El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el “Representante institucional” de la organización y, como tal debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

Figura N°1. Modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio

Factores del Lider Transformacional					
Carisma		Inspiración motivacional	Estimulación Intelectual	Consideración individual	Tolerancia psicológica
Influencia idealizada (atributos)	Influencia idealizada (conducta)				
1	2	3	4	5	6

Fuente: Pedraja, L. (2006). *Liderazgo transformacional*.

Rodríguez, (1999), citado por García M & Ibarra L.(2011), en su texto el clima organizacional es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes

en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc. (p. 56)

En el clima organizacional, desde mi punto de vista, es necesario aprender a valorarse uno mismo para aprender a valorar a los demás; recuerda que no hay buen clima organizacional, si el personal dentro de sí, no tiene un clima interno positivo que trascienda al resto.

Definición de términos básicos

Las doce competencias de alto liderazgo:

Adaptabilidad al cambio: capacidad de acomodarse o ajustarse una cosa a otra.

Innovación: fenómeno mediante el cual un determinado cambio técnico logra cambios significativos tanto en el área económica como social; aquella que da soluciones a las necesidades. Para Shumpeter, (1950), innovación es un nuevo modo de producción que hace que los factores involucrados se combinen de un modo novedoso impactando en la economía y la sociedad de modo profundo, destruyendo las relaciones previas y dando lugar a un nuevo orden: Destrucción creativa.

Cosmopolitismo: teoría y forma de vida de las personas que se consideran ciudadanos del mundo y han vivido en muchos países, ayudan a solucionar numerosos conflictos de intolerancia. Es la característica del lugar donde vive gente de distintos países.

Desarrollo de personas: es el progreso de una comunidad humana tanto en lo personal, social, tecnológico, político, económico, ambiental, y responsabilidad social.

El liderazgo: es el que imprime un carácter específico a cada etapa, cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento, es el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos “centros educativos” y “organización” en sentido más general. es una función inherente al grupo y a la propia organización, algo más que el líder como tal. Aparece así una visión de función compartida que ha de ejercerse colegiadamente y desde unos planteamientos colaborativos, es patrimonio del grupo y supone dominar procesos de una triple naturaleza: técnicos, de interpretación y de transformación.

La comunicación: grado en que se produce la comunicación entre las personas y los grupos dentro de cada sector. Qué rapidez o agilidad tienen para ese traslado de la información. Qué nivel de respeto existe entre los miembros de la comunidad. Cómo es el grado de aceptación de las propuestas que se formulan en los distintos ámbitos de la comunidad educativa y las diferentes direcciones. Si le parecen útiles y/o funcionales las normas internas o externas que inciden en la comunicación. Cuál es el grado de incidencia de los espacios y horarios del centro en la comunicación.

Dirección de equipos: consejos, enseñanzas, normas que se dan para encaminar una actividad. Persona o conjunto de personas encargadas de dirigir una Empresa o sociedad.

Ética: es obrar en lo enmarcado en las normas de la justicia, es la vivencia de valores humanos, asumiendo las consecuencias de los actos con responsabilidad y sostenibilidad, es generar la fidelidad en uno mismo, el bien personal, psicológico, social, ambiental, económico, político, etc. Interiorizados a lo largo de toda una vida.

Prudencia: cualidad que consiste en actuar con reflexión y precaución para evitar posibles daños

Justicia: virtud que inclina a dar a cada uno lo que le corresponde, lo que debe hacerse según el derecho o la razón. Tratar a alguien según su mérito, sin atender a otro motivo, especialmente cuando hay competencia y disputa.

Temple: carácter o estado de ánimo de una persona, capacidad para enfrentarse con serenidad a situaciones difíciles o peligrosas. Punto de dureza o elasticidad que se da a un material.

Procesos: son operaciones articuladas que parten de información de ingreso para alcanzar resultados, en un ámbito organizacional y/o ecológico, mediante varios peculios, con un inicio y un final determinables.

Complejos: son situaciones entrelazadas de saberes en el marco de la multidimensionalidad, transdisciplinariedad y la evolución (Orden-desorden-reorganización).

Otros:

Agradecimiento: gratitud por un hecho.

Autoestima: valoración positiva de sí mismo, opinión emocional que los individuos tienen de sí mismos y que supera en sus causas a la racionalización y la lógica. Sentimiento valorativo de nuestros conjuntos de rasgos corporales, mentales, espirituales.

Autonomía individual: se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.

Autoevaluación: recibir retroalimentación para saber cuánto de la competencia ellos poseen.

Buen trato: acción o efecto de tratar, relación amical con un individuo

Calidad del trabajo: Alles (2004), dice: implica tener amplios conocimientos en los temas del área bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los pensamientos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experto. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender (p. 138)

Certificación de competencias: es un reconocimiento formal de las competencias demostradas y por consiguiente evaluadas que posee una persona para realizar una actividad normalizada.

El clima organizacional: es un concepto abstracto, no se puede ver, no es tangible; se puede sentir, percibir, experimentar interiormente y está presente en todo el espacio laboral e influye en todas las actividades de una organización e institución y es necesario darle importancia a fin de que funcione en óptimas condiciones.

Colaboración: significa juntos laborar en el trabajo.

Competencia: capacidad real que posee el individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto (Maisselot, 2005, p.78). Competencias: son características profundas de la personalidad. Cuando se dice "Gestión del talento" se hace referencia a "Gestión de las competencias". El talento requiere competencias, capacidades, habilidades, actitudes juntamente con compromisos e interacción como mínimo. Se asume las competencias como procesos complejos de desempeño, ante actividades y problemas, con idoneidad y ética, buscando la realización personal, la calidad de vida, el desarrollo social y sostenible y en equilibrio con el ambiente.

Compromiso: cumplimiento de una promesa en una declaración de principios.

Consideración, agradecimiento y apoyo: relativo a las formas solidarias en que una persona recibe de otros.

Contexto: es el ámbito donde se desenvuelve el ser humano, conjunto de elementos y circunstancias que sirven para explicar una situación, todos los elementos relacionados con un acontecimiento explican lo que sucede, pero están enmarcados en un contexto: Contexto familiar, contexto social, contexto laboral, contexto profesional, contexto investigativo, etc.

Desarrollo sostenible: satisfacer necesidades presentes sin comprometer necesidades futuras. Es una propuesta que "redefine el enfoque del sistema utilizar para que una empresa pueda llegar a ser excelente"... , se trata de integrar en las actitudes y comportamientos de la organización, a la hora de identificar sus procesos, los principios del desarrollo sostenible, de manera que sea parte consustancial de su razón de ser.

Desempeño: modo de actuar en la realidad, mediante la realización de actividades y la capacidad para resolver problemas del contexto.

Desempeño por competencias. Evaluación de 360°, enfoca una temática integral para el manejo del capital humano alineado con las estrategias de la organización además de enrumbar a cada individuo según sus inteligencias múltiples y competencias para ocupar un determinado puesto, (Alles, 2008).

Evaluación de desempeño: es un proceso sistemático y periódico que permite tomar decisiones y valorar cualitativa o cuantitativamente la excelencia en el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo, aplicando la mejora continua.

El clima: es una de las claves facilitadoras de una organización viva y dinámica, capaz de aprender mientras se desarrolla y se consolida. Desde esta perspectiva, aparecen una serie de elementos que mucho tienen que ver con esa característica de organización viva (humana) y sin los que no puede desarrollarse en positivo ninguna organización basada en relaciones humanas y necesitadas de un orden y una estructura organizativa formal y funcional.

Clima, cultura y organizaciones que aprenden: clima y cultura como “Dos caras de una misma realidad” Gairín, (1996: 360). En este sentido, hay autores que señalan la cultura de una organización como uno de los elementos que configuran el clima y otros, los que entienden la cultura como un concepto más amplio en el que aparecería el clima como elemento fundamental. En este sentido, conviene señalar, como hace Gairín (1996), que la OCDE en su informe de 1991, plantea como un hallazgo importante en los estudios sobre la escuela “Que la motivación y los logros de cada estudiante se hallan profundamente afectados por la cultura o el clima peculiar de cada escuela”: El clima es el resultado de la interacción entre todos los elementos y factores de la organización, en un marco próximo determinado (contexto interno) y un marco socioeducativo externo, fundamentado en una estructura y un proceso en el que la planificación resulta determinante.

Clima de trabajo: el clima como cualidad organizativa. Es el ambiente determinado por todos los factores físicos, estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución, integrados interactivamente en un proceso dinámico que confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de distintos productos educativos. Como señala Martínez Santos (1994), hay dos elementos básicos a considerar en toda organización: la estructura y los procesos. Entendiendo que la estructura pueden ser los elementos físicos y, por tanto, más estables de la organización, y los procesos, la “vida interna de la organización”; el clima sería el resultado de la puesta en contacto de todos esos elementos en un ámbito determinado, esto es, la “expresión de la interacción de la estructura y el proceso”.

Clima óptimo de trabajo: en los centros educativos recurrimos a algunas de estas propuestas razonadas y descritas, tales como: Clima participativo, de comunicación, comprometido, abierto, de confianza, enriquecedor, innovador, transformador

Cultura, según Antúnez (1993: 488), y Gairín, (1996), la concebimos como Educar (“2000), dice: “Un conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidas por los miembros de la organización que dan a ésta una identidad propia y determinan la conducta peculiar de los individuos que la forman y la de la propia institución. Cultura: cultivo del espíritu humano (P. 27).

Establecimiento **de objetivos:** planear el uso de competencias en actividades importantes de sus vidas.

Ética: declaración moral que elabora afirmaciones y define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido, etc. En lo referente a una acción o una decisión.

Gestión: procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realice todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

Gestión de riesgos: acción de prevenir, preparación de algo con anticipación para un determinado fin, a prever un daño o anticiparse a una dificultad.

Grado de estructura del puesto: apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.

Innovación: acción de generar un cambio, regenerar lo que existe, hacerlo nuevo, cambiar de paradigma.

Involucramiento: ser parte de, sentido de pertenecer a un compromiso

Justicia: virtud cardinal, que otorga a aquello que le pertenece o concierne. Lo que se debe hacer de acuerdo a lo razonable, lo equitativo a lo indicado por derecho.

La creatividad: como uno de los fundamentos de la innovación. “La organización innovadora es la que siempre está aprendiendo, la que se adapta e inicia cambios” (Ruby, 1974). La creatividad asociada al elemento humano y a la organización como un “sistema policelular integrado” (Menchen, 1998), formado por numerosos grupos que tienen vida propia y necesitan desarrollarse para, en conjunto, consolidar la organización. La creatividad como la capacidad de desaprender y volver a aprender, capacidad de adaptarse y explorar nuevas posibilidades, capacidad de estar atento e integrar los cambios que se producen en el entorno social y educativo, creando la necesidad de adaptaciones, innovaciones y cambios en las organizaciones.

La confianza: grado de confianza que el profesorado percibe en el centro, sinceridad con que se producen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

La motivación: grado de motivación de las personas en el centro en que desempeña su actividad profesional, satisfacción, reconocimiento del trabajo que realiza en el centro, visto desde todos los sectores. Percepción del prestigio profesional, en que cree que se valora su profesionalidad y de autonomía en el centro.

La participación: grado en que las personas y demás miembros de la comunidad participan en las actividades del centro, propician la participación entre compañeros. Grado en que se forman grupos formales e informales y cómo actúan respecto a las actividades del centro. Nivel de trabajo en equipo, formación, frecuencia de reuniones, coordinación interna y externa del centro.

La planificación: entendida como técnica para reducir incertidumbres y resolver problemas, base de acción, instrumentos técnicos puestos al servicio de la organización, con un carácter integral en el que predominen los planteamientos globales e interrelacionales de la organización, fundamentados en una normativa y coordinados por responsables formados para desempeñar esa función en los distintos ámbitos de los que

se ocupa: definición del centro educativo, ámbito organizativo y de funcionamiento, pedagógico-didáctico, etc.

La organización: toma como eje central el aprendizaje de sus comunidades, con estructuras y formas más participativas de gestión y, las reiteradas evidencias del liderazgo que es determinante en la creación de culturas de calidad, Lingüística: Son procesos neuronales que se representan, ordenan y secuencian en modelos y estrategias por medio del lenguaje para enriquecer y darle vida a la expresión verbal, generando información de calidad y descubriendo y modificando las restricciones autoimpuestas.

Motivo: es una red asociativa impregnada de afectividad. Una guía de pensamientos con sensaciones positivas incorporadas.

Neurociencia: ciencias que se ocupan del estudio del sistema nervioso.

Neuro: comportamiento como resultado de procesos neurológicos. La Programación Neurolingüística se relaciona con el modo en que empleamos la mente, en el cuerpo y los sentidos para pensar y darle significado a nuestras experiencias.

Organización: es un sistema de un conjunto de elementos interrelacionados tal que si se afecta un elemento, todos los demás son afectados y viceversa

Organización que aprende, como señala Gairín (1996), facilita el aprendizaje de todos sus miembros, continuamente se transforma a sí misma y resalta el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en la que trabajan.

El centro educativo: es la unidad del cambio junto con el aprendizaje, las condiciones internas, y con la mejora como consecuencia de movilizar esa energía. Gairín (1996), define a una organización que aprende como “Aquella donde existe un clima y los procesos que permiten a todos sus miembros aprender conscientemente”.

Pertinencia: sostener por completo lo necesario, imprescindible, fundamental.

Práctica: hacer uso de la práctica de los nuevos pensamientos y comportamientos, tanto ficticios como reales.

Programas mentales: son rutinas adquiridas que automatizan las respuestas que adoptamos ante las diferentes situaciones. Estos programas orientan nuestro comportamiento: habilidades, capacidades y valores.

Programación: proceso de organizar los componentes de un sistema para conseguir resultados concretos.

Programación neurolingüística, específica y codifica las características del talento excepcional, con lo que permite el acceso a los recursos internos.

Sistema de Gestión: es la herramienta que permite registrar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la Empresa. El control, en este caso, se define como

aquella situación en que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que está pasando en la Empresa, tanto internamente como en su entorno.

Soporte social: vivir un contexto socialmente seguro y de soporte en el cual aprender, experimentar y practicar nuevos pensamientos y comportamientos.

Trascender: empezar a ser conocido o sabido algo que estaba oculto, ir más allá, sobrepasar cierto límite.

Un comportamiento, es aquello que una persona hace o dice. Un comportamiento no es aquello que uno desea hacer o decir, o piensa que debería hacer o decir. Los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada. Ciertos comportamientos como los de pensamiento conceptual pueden ser inferidos a partir de un informe verbal o escrito. Los comportamientos hacen visibles a las competencias.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Operacionalización de variables

3.1.1 Variable Independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión por Competencias	<p>Minedu (2016), Competencia es la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético. Ser competente es combinar determinadas características personales, con habilidades socioemocionales que hagan más eficaz su interacción con otros.</p>	Competencias	Nivel de conocimiento de competencias.
			Nivel de gerenciamiento por competencias de los directivos
		Gestión	Nivel de capacitaciones en gestión por competencias
			Nivel de relación entre el desempeño docente y la gestión por competencias
		Formación	Nivel de competencias necesarias
			Nivel de formación por competencias necesarias para el trabajo
			Nivel de propuestas innovadoras en reuniones de área
		Talento	Nivel de relación entre la formación del talento humano y el clima laboral
Nivel de autonomía del talento humano para el trabajo en el aula.			

3.1.2 Variable dependiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima Organizacional	<p>Briss (2000), clima desde una perspectiva multidimensional y dinámica, es uno de los elementos fundamentales de las organizaciones capaces de aprender y, con ello, responder a los retos que, en el ámbito social y educativo, tienen planteadas las instituciones y organizaciones.</p> <p>Retos de innovación en contextos complejos y cambiantes que requieren soluciones globales de altas miras, todo ello unido a la idea de equidad que el propio sistema y las propias organizaciones educativas reclaman (p. 116)</p>	Recompensa	Nivel de capacitaciones en mejora del clima organizacional.
		Relaciones	Nivel de satisfacción del clima organizacional en la Institución
			Nivel de condiciones del clima institucional
			Nivel de valoración del talento humano en la Institución.
		Liderazgo	Nivel de involucramiento de buenas relaciones interpersonales en la Institución.
			Nivel de liderazgo de los directivos en clima organizacional
			Nivel de gestión docente en el liderazgo transformacional
			Nivel de compromisos pactados del docente con la Institución
		Conflictos	Nivel de trabajo en equipo del docente por área
			Nivel de control docente en el desarrollo del trabajo
			Nivel de presencia de conflictos en relaciones humanas.

3.1.3 Diseño de investigación

Nivel de investigación: La investigación propuesta es no experimental, porque nos permitió analizar los fenómenos tal como se dan dentro de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017.

Mide la influencia entre las dos variables: Gestión por competencias desde el talento Humano y Clima Organizacional.

El propósito es describir como se manifiesta las variables (problema) y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado dentro de la Institución Educativa San Ramón 2017

La investigación es transversal porque se ha recolectado los datos en tiempo definido

Descriptivo: Se describe el problema según la manifestación del docente o talento humano encuestado.

3.1.4 Unidad de Estudio

La Unidad de estudio de esta investigación fue el docente o el talento humano que labora en la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017.

3.1.5 Población

La población está constituida por 150 docentes de ambos sexos en el nivel secundario, cuyas edades están comprendidas entre los 21 y 60 años de edad de la Institución Educativa San Ramón de la Ciudad de Cajamarca.

3.1.6 Muestra

La muestra representativa fueron 38 docentes y se ha considerado encuestar a 55.

$$M = \frac{Z^2 p.q N}{NE^2 + Z^2 .p.q} = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 150}{150 * 0.02 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 38$$

3.1.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos utilizados son, el fichaje que sirvió para el recojo de información y el análisis estadístico, para procesar la información; el cuestionario para medir las variables, gestión por competencias del talento humano y clima organizacional.

3.1.8 Métodos y Procedimientos de Análisis de Datos

En el proceso de investigación, para medir la influencia de la gestión por competencias desde el talento humano en el clima organizacional de la Institución Educativa San Ramón, se hizo

uso del programa SPSS, y d de Somers. Se han propuesto 10 ítems para la primera variable y 10 para la segunda. Asimismo se elaboró una tabla de escalonamiento tipo LIKERT.

3.1.9 Análisis estratégico de datos:

Para analizar los datos recogidos en el trabajo de campo, recurrimos al uso de la Estadística descriptiva; la misma que incluye los siguientes procedimientos:

Comprobación de la hipótesis planteada.

Representar de forma resumida los resultados obtenidos.

Validación de los programas estadísticos: d de Somers para confirmar o rechazar la hipótesis sostenida.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1 Objetivo General

Determinar la influencia de Gestión por Competencias desde el talento Humano en el Clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017.

Tabla N° 01: Gestión por Competencias desde el Talento Humano en el Clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017.

Clima Organizacional	Gestión por_ompetencias											
	Nunca		Rara vez		A veces		A menudo		Siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Nunca	1	1.90%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	1.90%
Rara vez	0	0.00%	1	1.90%	3	5.60%	0	0.00%	0	0.00%	4	7.40%
A veces	0	0.00%	5	9.30%	15	27.80%	7	13.00%	0	0.00%	27	50.00%
A menudo	0	0.00%	2	3.70%	7	13.00%	9	16.70%	2	3.70%	20	37.00%
Siempre	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	1.90%	1	1.90%	2	3.70%
Total	1	1.90%	8	14.80%	25	46.30%	17	31.50%	3	5.60%	54	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada docentes de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca.

Interpretación: De los 54 docentes encuestados de la Institución Educativa San Ramón, se observó que el 50% opinan que a veces existe influencia de la gestión por competencias desde el Talento humano en el clima organizacional; entre ellos, un 27.8% que indican a veces existe la influencia de la gestión por competencias en el clima organizacional y, sólo 9.3% rara vez.

La gestión por competencias, ya se viene implantando desde hace dos años en la Institución Educativa San Ramón y se ha hecho sin una previa capacitación; motivo por el cual la disconformidad del docente; sí se ha visto la preocupación de la gran mayoría autocapacitarse para adquirir competencias del buen desempeño para inculcar en el estudiante las mismas. Además el horario se ha extendido desde las siete y treinta hasta las quince horas con dos descansos, el primero de quince minutos a las diez y treinta y el segundo a las trece horas con descanso de treinta minutos, en este tiempo el estudiante almuerza; luego retoma el horario de sus clases. Cabe recalcar, que no todos los estudiantes almuerzan, por el hecho de que no tienen para comprar, por la pobreza en que se encuentran y son un promedio del 10%.

Tabla N° 02: Gestión por Competencias desde el Talento Humano en el Clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017

		Valor	Error típ. asint.a	T aproximada b	Sig. aproximada
	Simétrica.	0.347	0.094	3.479	0.001
Ordinal por ordinal	Clima				
	Organizacional dependiente.	0.285	0.081	3.479	0.001
	Gestión Por Competencias dependiente.	0.443	0.115	3.479	0.001

Fuente: Medidas direccionales de encuesta aplicada docentes de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca

Interpretación: Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística d de Somers, donde la significación aproximada (Sig. Aprox.= 0.001), es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que la Gestión por Competencias desde el Talento Humano influye significativamente en el Clima Organizacional en la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017.

Tabla N° 03: Gestión por Competencias desde el Talento Humano en el Clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017

Clima Organizacional		Gestión_por_competencias											
		Nunca		Rara vez		A veces		A menudo		Siempre		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Relaciones interpersonales	Nunca	1	1.90%	0	0.00%	8	15%	2	4%	0	0%	11	20%
	Rara vez	0	0.00%	5	9.30%	7	13%	5	9%	1	2%	18	33%
	A veces	0	0.00%	3	5.60%	7	13%	8	15%	1	2%	19	35%
	A menudo	0	0.00%	0	0.00%	3	6%	1	2%	0	0%	4	7%
	Siempre	0	0.00%	0	0.00%	0	0%	1	2%	1	2%	2	4%
	Total	1	1.90%	8	14.80%	25	46%	17	31%	3	6%	54	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca.

Interpretación: De los 54 docentes encuestados de la Institución Educativa San Ramón, se observó que el 35% afirman que a veces existe la influencia de la dimensión relaciones interpersonales de los docentes en el clima organizacional; entre ellos, un 15%, afirma que a menudo existe influencia de la gestión por competencias en las relaciones interpersonales y, el 2% responde que siempre existe.

En la Institución Educativa San Ramón, después de analizar los resultados, se estima necesario tomar en cuenta que la convivencia entre docentes, está pasando por una crisis de grupo; recientemente se ha salido de una huelga indefinida; en la que unos acataron la huelga y otros han seguido trabajando según el horario establecido; lo que ha traído divisionismo.

Para acotar que anteriormente a esta gestión, cuando se trataba de una huelga; la hacíamos en su totalidad; situación que hace de los docentes con más permanencia en la Institución indignarse de las actitudes anti sindicalistas de los docentes que se han incorporado a laborar en la actualidad.

Tabla N° 04: Gestión por Competencias desde el Talento Humano en el Clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017

		Valor	Error típ. asint.a	T aproximada b	Sig. aproximada
	Simétrica	0.193	0.092	2.083	0.037
Ordinal por ordinal	d de Somers	Relación dependiente 0.17	0.081	2.083	0.037
	Gestión Por Competencias dependiente	0.223	0.106	2.083	0.037

Fuente: Medidas direccionales de encuesta aplicada a docentes de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca

Interpretación: Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística d de Somers, donde la significación aproximada (Sig. Aprox.= 0.037), es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que la dimensión relaciones interpersonales influye significativamente en el Clima Organizacional del talento humano en la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017.

Tabla N° 05: Gestión por Competencias desde el Talento Humano en el Clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017

Clima Organizacional	Gestión_por_competencias											
	Nunca		Rara vez		A veces		A menudo		Siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Nunca	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Rara vez	1	1.90%	1	1.90%	1	1.90%	0	0.00%	0	0.00%	3	5.60%
A veces	0	0.00%	3	5.60%	7	13.00%	2	3.70%	0	0.00%	12	22.20%
A menos	0	0.00%	2	3.70%	15	27.80%	8	14.80%	0	0.00%	25	46.30%
Siempre	0	0.00%	2	3.70%	2	3.70%	7	13.00%	3	5.60%	14	25.90%
Total	1	1.90%	8	14.80%	25	46.30%	17	31.50%	3	5.60%	54	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca

Interpretación: De los 54 docentes encuestados de la Institución Educativa San Ramón, se observó que el 46.3% afirman que a veces existe liderazgo en el clima organizacional; entre ellos, el 27.8 %, a veces existe liderazgo en el clima organizacional y, sólo 3.7% rara vez existe.

De los resultados encontrados, se puede inferir que hay escaso liderazgo en el clima organizacional; empezando por las autoridades del plantel, quienes se muestran en algunos casos indiferentes a los problemas institucionales, en otros casos existe el autoritarismo, el trato vertical, llamadas de atención fuera de oficinas, entre otros.

Tabla N° 06: Gestión por Competencias desde el Talento Humano en el Clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017

		Valor	Error típ. asint.a	T aproximada b	Sig. aproximada	
	Simétrica	0.425	0.117	3.442	0.001	
Ordinal por ordinal	d de Somers	Liderazgo dependiente	0.426	0.118	3.442	0.001
		Gestión_por_competencias dependiente	0.423	0.118	3.442	0.001

Fuente: Medidas direccionales, encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca

Interpretación: Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística d de Somers, donde la significación aproximada (Sig. Aprox.= 0.001), es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que el liderazgo influye significativamente en el clima organizacional de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017.

Tabla N° 07: Gestión por Competencias desde el Talento Humano en el Clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017

Clima Organizacional	Gestión por competencias												
	Nunca		Rara vez		A veces		A menudo		Siempre		Total		
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Recompensa.	Nunca	1	1.9%	0	0.0%	1	1.9%	0	0.0%	0	0.0%	2	3.7%
	Rara vez	0	0.0%	1	1.9%	2	3.7%	1	1.9%	0	0.0%	4	7.4%
	A veces	0	0.0%	2	3.7%	3	5.6%	1	1.9%	0	0.0%	6	11.1%
	A menudo	0	0.0%	2	3.7%	11	20.4%	6	11.1%	0	0.0%	19	35.2%
	Siempre	0	0.0%	3	5.6%	8	14.8%	9	16.7%	3	5.6%	23	42.6%
Total	1	1.9%	8	14.8%	25	46.3%	17	31.5%	3	5.6%	54	100.0%	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca.

Interpretación: De los 54 docentes encuestados de la Institución Educativa San Ramón, se observó que el 4% afirma que a menudo existen capacitaciones para mejorar el clima organizacional; entre ellos el 2% a veces y sólo 1% a menudo recibe capacitaciones de gestión de competencias para mejorar el clima organizacional.

Según los resultados se deduce que, poco o casi nada se hace para la capacitación docente en mejorar el clima organizacional del plantel; aunque, actualmente se ha planificado una pasantía para visitar a algunas Instituciones Educativas de la Ciudad del Cusco; pero no lo hacen todos los docentes por la principal causa de limitaciones económicas, solamente viaja el 24 % de los mismos; es decir los que tienen un tanto de solvencia.

Tabla N° 08: Gestión por Competencias desde el Talento Humano en el Clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017

		Valor	Error típ. asint.a	T aproximada	Sig. aproximada
	Simétrica	0.293	0.116	2.449	0.014
Ordinal por ordinal	¿Recibe Ud. Capacitaciones para mejorar el clima organizacional? dependiente	0.297	0.117	2.449	0.014
	Gestión_por_competencias dependiente	0.29	0.116	2.449	0.014

Fuente: Medidas direccionales de encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca

Interpretación: Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística d de Somers, donde la significación aproximada (Sig. Aprox.= 0.014), es menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$), por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que las recompensas en capacitaciones influyen significativamente en mejorar el clima organizacional del talento humano en la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017.

Tabla N° 09: Gestión por Competencias desde el Talento Humano en el Clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017

Clima Organizacional	Gestión_por_competencias											
	Nunca		Rara vez		A veces		A menudo		Siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rara vez	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	0
A veces	1	0	2	0	4	0.1	2	0	0	0	9	0.2
A menudo	0	0	4	0.1	16	0.3	8	0.1	0	0	28	0.5
Siempre	0	0	1	0	4	0.1	7	0.1	3	0.1	15	0.3
Total	1	0	8	0.1	25	0.5	17	0.3	3	0.1	54	1

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca

Interpretación: De los 54 docentes encuestados de la Institución Educativa San Ramón, se observó que el 50% afirma que a menudo existe conflictos en el clima organizacional, entre ellos; un 30%, a veces existe conflictos y el 10% rara vez y a menudo indican.

De los resultados encontrados se estima que los conflictos están latentes en la organización; y es necesario la gestión de conflictos a nivel de directivos, administrativos, docentes, personal de servicio, padres de familia y estudiantes para la mejora continua en procesos y resultados.

Tabla N° 10: Influencia de Gestión por Competencias desde el Talento Humano en el Clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017

		Valor	Error típ. asint.a	T aproximada b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Simétrica	0.39	0.11	3.338	0.001
	Conflicto dependiente	0.38	0.107	3.338	0.001
	Gestión_por_competencias dependiente	0.402	0.116	3.338	0.001

Fuente: Medidas direccionales de encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca

Interpretación: Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística d de Somers, donde la significación aproximada (Sig. Aprox.= 0.01), es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que la Gestión de conflictos influye significativamente en mejorar el clima organizacional del talento humano de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística d de Somers, donde la significación aproximada fue (Sig. Aprox.= 0.001), es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que la Gestión por Competencias desde el talento humano influye significativamente en el Clima Organizacional en la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017.

Entre los antecedentes encontrados estoy de acuerdo en parte con Tovar, (2014), quien indica el enfoque Psicosociológico, donde afirma que en su investigación no encontró negación para que sean evaluados por competencias; sino de la forma en que lo hacen, con una carga de subjetividad, en la que la evaluación se vuelve tensa y estresante. En la tesis Gestión por competencias desde el Talento Humano, estamos proponiendo que primero se forme al ser en sus competencias Humanas multidimensionales.

A nivel internacional, nacional y local, es la primera propuesta de entender a la gestión por competencias desde la formación del Talento Humano en la multidimensionalidad, transdisciplinariedad, de la formación BIOPSIOSOCIOECOCULTURAL y académico del ser, desde el momento de la formación intrauterina educando en familia, educando en las escuelas, universidades, sociedades, protegiendo a este Ser Humano en la ternura, en el buen trato; sólo así cambiaría la sociedad.

De las cuatro teorías estudiadas, se han elegido dos de ellas; la primera es La Teoría del pensamiento complejo de Edgar Morín: Los siete saberes necesarios para la Educación del Futuro, en la que nos hace entender de las cegueras del conocimiento, principios de un conocimiento pertinente, enseñar la condición humana, enseñar la identidad terrenal, afrontar las incertidumbres, enseñar la comprensión, la ética del género humano. Y la segunda es "El Liderazgo transformacional"; en la que se propone el autoconocimiento, autoaprendizaje, adaptabilidad, reconocimiento de esfuerzos, refuerza conductas aprendidas, experimenta en equipo, busca la innovación y es flexible, es visionario, es prudente y audaz en la toma de decisiones, tiene mucha sensibilidad con los demás; teorías planteadas que fortalecieron la investigación de gestión por competencias desde el talento humano en el clima organizacional.

CONCLUSIONES

- Se comprobó la hipótesis con la prueba estadística d de Somers, donde la significación aproximada (Sig. Aprox.= 0.001), fue menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que la Gestión por Competencias influye significativamente en el clima organizacional de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017.
- Se realizó la prueba estadística d de Somers, donde la significación aproximada (Sig. Aprox.= 0.037), es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto existe suficiente evidencia para concluir que las relaciones interpersonales influye significativamente en el Clima Organizacional del talento humano en la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017.
- Se realizó la prueba estadística d de Somers, donde la significación aproximada (Sig. Aprox.= 0.014), fue menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que la dimensión recompensa influye significativamente en mejorar el clima organizacional del talento humano en la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017.
- Se realizó la prueba estadística d de Somers, donde la significación aproximada (Sig. Aprox.= 0.001), que fue menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que la El liderazgo del docente influye significativamente en el clima organizacional de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017.
- Se realizó la prueba estadística d de Somers, donde la significación aproximada (Sig. Aprox.= 0.01), fue menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto se concluye que la dimensión conflictos influye significativamente en el clima organizacional de la Institución Educativa San Ramón de Cajamarca 2017.

RECOMENDACIONES

- A la Empresa Cajamarquina, que administre la gestión por competencias desde el Talento Humano, con compromiso multidimensional, relaciones interpersonales cohesionadas, para que el desempeño del personal sea exitoso, eficiente y eficaz.
- Toda organización debe implementar y desarrollar un modelo de gestión por competencias desde el Talento Humano sistémico, con formación filosófica y espiritual, con recompensas y dentro de ellas la capacitación en gestión por competencias y clima organizacional.
- A la Universidad Privada del Norte, para formar estudiantes con principios del talento Humano, promover la multidisciplinariedad en lo biopsicosocioecocultural y académico desde el inicio de sus carreras hasta el final; promoviendo el liderazgo transformacional en el desempeño del egresado en la comunidad donde se desenvuelve.
- A la Institución Educativa San Ramón, para que implemente la Gestión por competencias desde el Talento Humano y la complejidad, aplicando la gestión de conflictos con flexibilidad, y sepa persuadir para sensibilizar y concientizar a los docentes y, su trabajo se vea reflejado en cada docente y por ende en cada uno y todos los estudiantes.
- A la Unidad de Gestión Educativa Local, que seleccione al personal capacitado en Gestión por Competencias desde el talento humano en el Clima Organizacional, sin mirar partidos políticos ni parcializarse con los conocidos o amigos que no estén preparados para tal fin. Y, éstos lleguen a todas las Instituciones Educativas con talleres, ponencias ejemplificadoras, vivencias de aprendizaje, que tanto se requieren en estos tiempos de cambios tecnológicos y científicos.
- Al Ministerio de Educación del Perú, a que capacite a su personal en gestión por competencias desde el talento humano; sólo así se aprenderán y se interiorizarán las demás competencias para la convivencia en la familia, comunidad y cosmos.

REFERENCIAS

Aliaga, E. (2014). *Tesis: La Eficiencia de los Procesos de la Gestión de Recursos Humanos y su Influencia en la Satisfacción de Clientes Externos de la Empresa Dias S.A Sucursal Cajamarca- 2014*. Cajamarca.

(Álvarez de Zayas, 1999), *Pedagogía como Ciencia*. <https://es.scribd.com/doc/204675775/Alvarez-de-Zayas-La-pedagogia-como-ciencia>

Alles, M. (2004). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Gránica.

Alles, M. (2008). *Desempeño por Competencias, Evaluación de 360º*. Buenos Aires: Gránica.

Álvarez de Sayas, C. (1999). *Pedagogía como Ciencia o Epistemología de la Educación*. La Habana: Félix Varela.

Aybar, C. (2015). *la Incidencia de la gestión por competencias del capital humano en las empresas minero metalúrgicas del Perú*. Perú.

Beltrán, A. (2014). *Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una Institución Educativa a partir de la gestión del clima laboral*. Recuperado de: <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1022/BeltranEnrique2014.pdf?sequence=1>

Bonacic, J. (2016). *Tesis doctoral SIGEM – simulación de gestión de empresas, un modelo de juego de negocios para el desarrollo de las competencias genéricas universales (CGU) en la educación superior en Chile*. Chile.

Briss, M. (2000). *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*. *Educar Departament de Pedagogía Aplicada de la UAB*. Recuperado de: <http://educar.uab.cat/article/view/v27-martin/228>

Brunet. (1997). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

Bunk, G. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la FRA*. México: Mc Graw Hill.

Canton, I. (2000). Estructura de las Organizaciones Educativas y sus múltiples implicaciones. Zaragoza España: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe. https://psicheri.files.wordpress.com/2015/02/lectura2_la-estrucyita-de-las-organizaciones-educativas.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Cuesta, A. (2010). *Modelo de gestión por competencias*. Bogotá: ECOE.

Delors, J. (1994). *La Educación Encierra un Tesoro*.

Ducci, M. (1997). *El enfoque de Competencia Laboral en la perspectiva interna en Formación basada en Competencia Laboral*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*. Recuperado de: <https://scholar.google.com.pe/schhp?hl=es&tab=ws>

García G, (2012). *La Motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción*. <http://www.eumed.net/ce/2012/gvr.html>

Inca, K. (2015). *Gestión del talento Humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas 2015*,. Perú.

Machuca, H. (2016). *Tesis Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente de la Institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca*. . Cajamarca.

Martinez, J. (2016). *Tesis Desarrollo y evaluación de las competencias del alumnado en el Grado de Educación Social de la Universidad de Extremadura*. España.

Mellado, E. (2014). *Tesis Desarrollo y evaluación por competencias en la formación del profesorado utilizando e-portafolio y rúbrica, 2014*. España.

Mendoza, I. (2006). Perfil de liderazgo transformacional de gerentes de ventas de una empresa químico – farmacéutica de clase mundial en México. *La Nueva Gestión Organizacional*.

Minedu. (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Perú. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2016.pdf>

Morin, E. (1999). *Introducción al Pensamiento complejo*. Madrid: Gedisa. http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/Working_Papers/knowledge_compet_ibewpci_8.pdf

Morin, E. (1999). Los Siete Saberes Necesarioa para la Educación del futuro. París: UNESCO. https://www.google.com.pe/search?q=Los+Siete+Saberes+Necesarioa+para+la+Educaci%C3%B3n+del+futuro.&rlz=1C1CHZL_esPE702PE702&oq=Los+Siete+Saberes+Necesarioa+para+la+Educaci%C3%B3n+del+futuro.&aqs=chrome..69i57j0l5.630j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8.

Pedraja, L. (2006). *Liderazgo transformacional y transaccional: un estudio de su influencia en las pequeñas empresas*. Tesis de Maestría de la Universidad de Tarapacá-Chile. Recuperado de: lpedraja@uta.cl, erodrigu@uta.cl, mdelgado@gmail.com.

Rodríguez M & Murillo S. (2016). *Talento Humano en la Microempresa Informal*. file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-TalentoHumanoEnLaMicroempresainformal-5761577.pdf

Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. https://www.google.com.pe/search?q=Robbins%2C+S+Comportamiwento+Organizacional&rlz=1C1CHZL_esPE702PE702&oq=Robbins%2C+S+Comportamiwento+Organizacional&aqs=chrome..69i57j0l5.14148j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Ruiz, E. (2014). *Tesis Clima y Satisfacción Laboral en el personal docente y no docente de la i. e. n° 82753, distrito Llapa, Provincia de San Miguel- Cajamarca*. Cajamarca.

Tobón. (2007). *El perfil del cargo por competencias laborales es la base técnico organizativa*. Recuerado de:

http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/Working_Papers/knowledge_compet_ibe_wpci_8.pdf

Tejada, J. (2002). *Acerca de las Competencias profesionales, Herramientas*.
file:///C:/Users/USER/Downloads/1089Tejada.pdf.

Tovar, J. (2014). *Tesis Doctoral: El Uso de Competencias en Organizaciones Españolas*.
Madrid.

Vara, R. (2015). *Tesis doctoral: Motivación y Competencias en la Evaluación de Directivos*.
Madrid.

Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia Laboral*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

ANEXOS

SOLICITA AUTORIZACIÓN PARA
APLICACIÓN DE TESIS.

SEÑOR DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA "SAN RAMÓN" DE
CAJAMARCA.

Mg. Eleuterio Huamán García

Esther Llatas Valdivia, profesora en actividad y bachiller en Administración en la Universidad Privada del Norte sede Cajamarca; solicito a Ud. su apoyo y autorización para la ejecución mi tesis denominada: "Influencia de la Gestión por Competencias del Talento Humano en el Clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón-Cajamarca 2017; El permiso consiste en aplicar un cuestionario a todos los docentes; por lo que solicito a usted la debida autorización para iniciar este trabajo.

Espero contar con su valiosa colaboración, la que redundará en favor de la educación en nuestro plantel.

Cajamarca, 16 de agosto del 2017

.....

Bachiller. Esther Llatas Valdivia

ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO

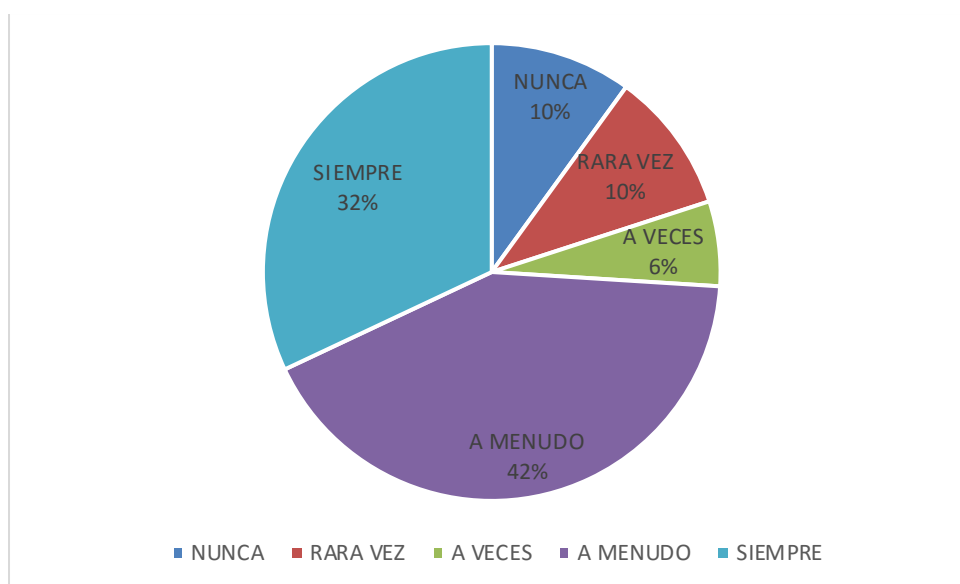
	N	RV	AV	AM	S
¿Conoce Ud. El término gestión por competencia?					
¿Recibe Ud. capacitaciones en gestión por competencias en su Institución?					
¿Cree Ud. que el desempeño docente tiene que ver con la gestión por competencias?					
¿El director de la Institución gerencia con el enfoque por competencias?					
¿Deja Ud. Propuestas innovadoras en las reuniones de su área aplicando el enfoque por competencias					
¿Piensa Ud. que la formación por competencias mejora el clima organizacional de la Institución?					
Ud. Ha adquirido competencias necesarias para su trabajo?					
Tiene Ud. Bastante autonomía para realizar su trabajo?					
¿Sabe Ud. cómo realizar tu trabajo aplicando la gestión por competencias?					
¿Está Ud. a gusto vivenciar el clima organizacional en tu Institución?					
¿El clima organizacional en la Institución está en óptimas condiciones?					
¿El director y subdirector mantienen liderazgo en el clima organizacional?					
¿Cómo docente promueve Ud. el liderazgo transformacional?					
¿Recibe Ud. Capacitaciones para mejorar el clima organizacional?					
¿Cree Ud. que en la actualidad se valore al docente como ser humano?					
¿Se preocupa y se involucra en las buenas relaciones en su Institución?					

Tabla N° 11: Nivel de conocimiento de competencias

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
15	15	9	63	48

Fuente: Influencia de la gestión por competencias desde el talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón

Figura N° 1: Nivel de conocimiento de competencias.



Fuente: Elaboración propia

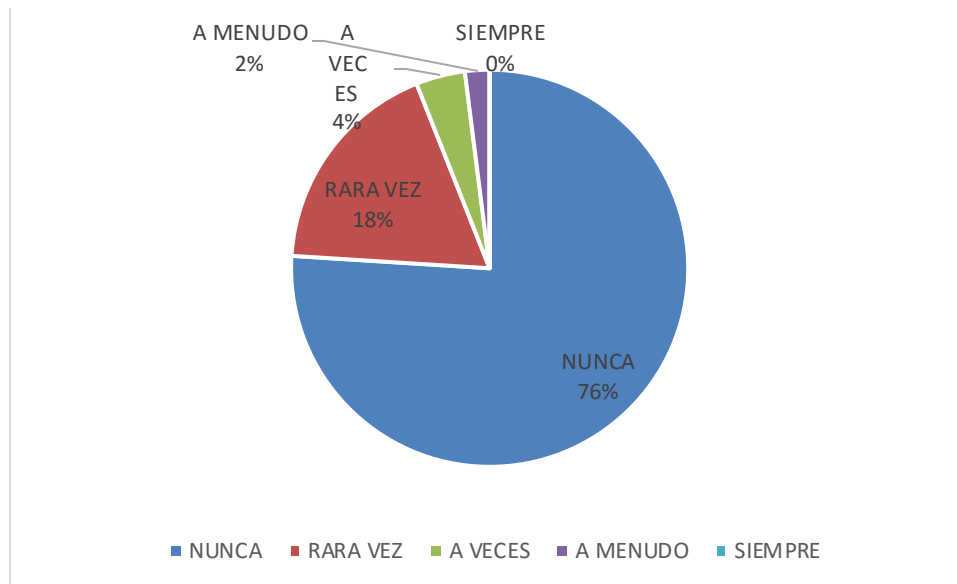
En la figura N° 1, se observa que la mayoría de docentes, a menudo 42% y en segundo orden siempre con un 32%, se relacionan con el término gestión por competencias; es decir que ya se ve el trabajo relacionado a este tema.

Tabla N° 12: Nivel de capacitaciones en gestión por competencias

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
114	27	6	3	0

Fuente: Influencia de la gestión por competencias del Talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón

Figura N° 2: Nivel de capacitaciones en gestión por competencias.



Fuente: Elaboración propia

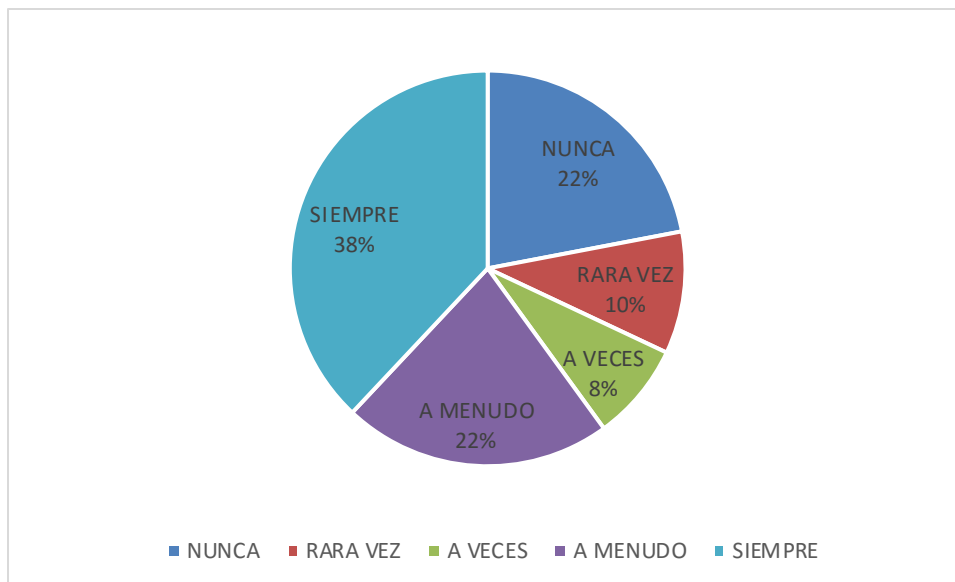
En la figura N° 2, se aprecia el porcentaje más alto 76%, no recibieron capacitaciones en gestión por competencias en la Institución, motivo por el cual hay un descontento.

Tabla N° 13: Nivel de relación entre desempeño docente y gestión por competencias

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
33	15	12	33	57

Fuente: Influencia de la gestión por competencias desde el Talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón

Figura N° 3: Nivel de relación entre desempeño docente y gestión por competencias



Fuente: Elaboración propia

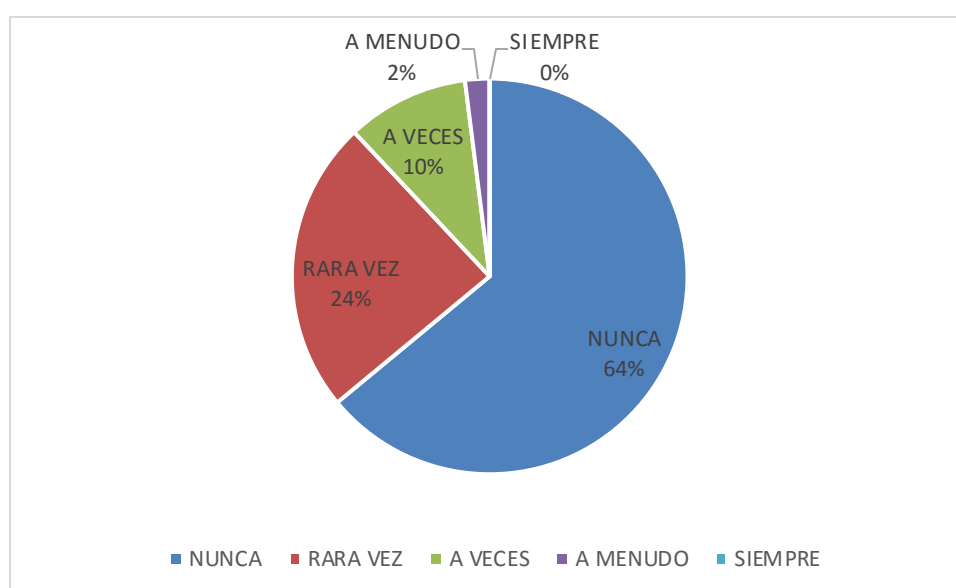
En la figura N° 03, el 38 % considera que el desempeño docente tiene que ver con la gestión por competencias; seguido de un 22% que sostienen que a menudo el desempeño docente tiene que ver con la gestión por competencias y otro 22 % que nunca el desempeño tiene que ver con la gestión por competencias.

Tabla N° 14: Nivel de gerenciamiento en competencias de los directivos.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
96	36	15	3	0

Fuente: Influencia de la gestión por competencias desde el Talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón

Figura N° 4: Nivel de gerenciamiento en competencias de los directivos



Fuente: Elaboración propia

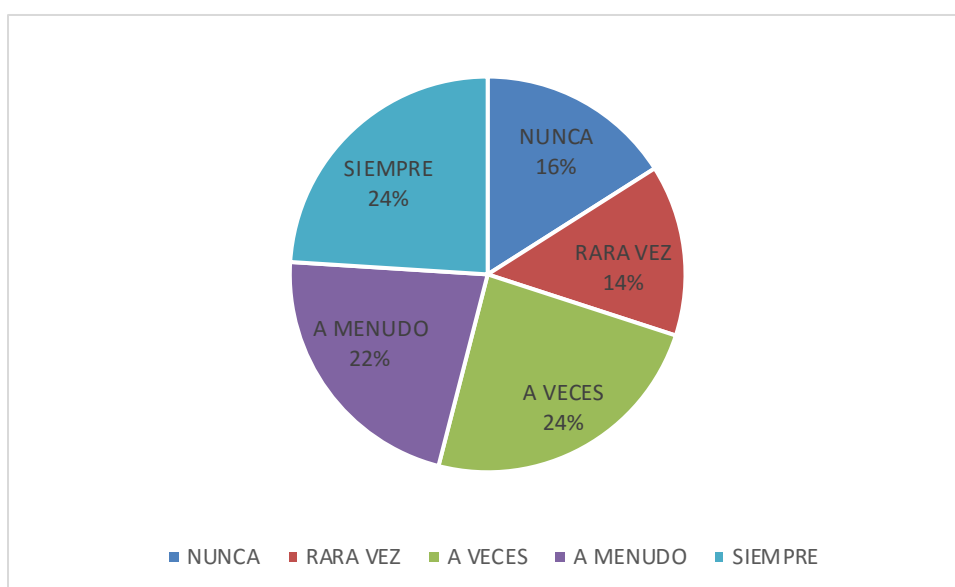
En la figura 04, se observa que el 64 % de docentes no perciben el trabajo del director que gerencia con el enfoque por competencias; seguido de un 24% que perciben que rara vez sí lo hace.

Tabla N° 15 Nivel de propuestas innovadoras en reuniones de área

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
24	21	36	33	36

Fuente: *Influencia de la gestión por competencias del talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón*

Figura N° 5: Nivel de propuestas innovadoras en reuniones de área



Fuente: *Elaboración propia*

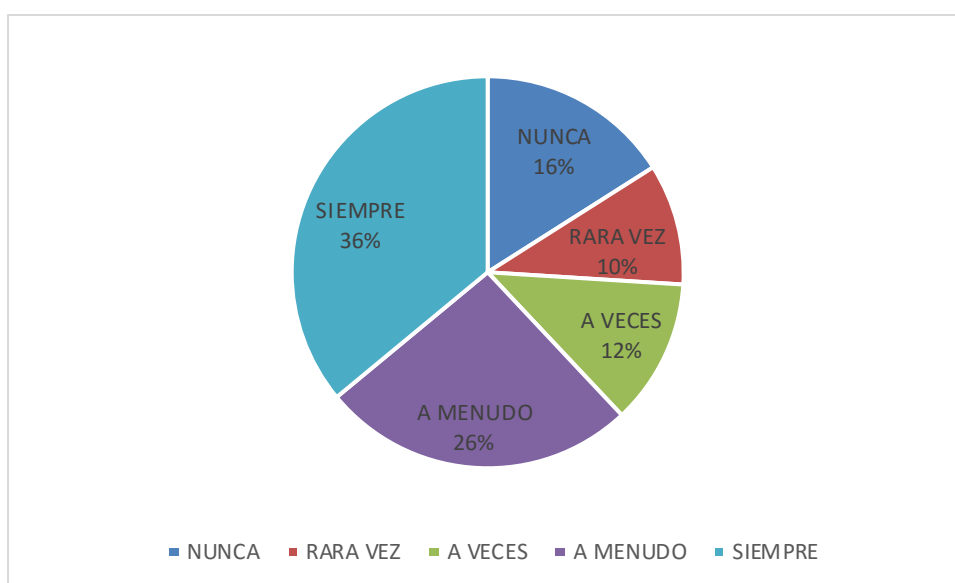
En la figura N° 05, se observa que el 24 % siempre deja propuestas innovadoras; al igual que el otro 24% a veces dejan sus propuestas innovadoras en sus reuniones de área.

Tabla N° 16: Nivel de formación por competencias y clima organizacional.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
24	15	18	39	54

Fuente: Influencia de la gestión por competencias desde el Talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón

Figura N° 6: Nivel de formación por competencias y clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

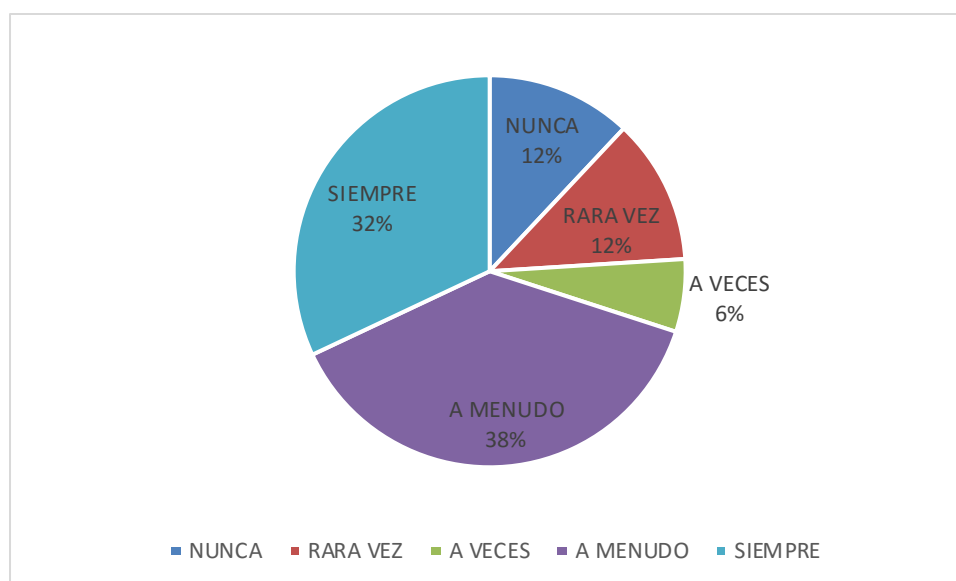
En la figura N° 06, se muestra que el 36% de docentes, piensan que la formación por competencias mejora el clima organizacional; seguido del 26 % que a menudo piensan que la formación por competencias mejora el clima organizacional.

Tabla N° 17 Nivel de competencias necesarias para el desempeño.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
18	18	9	57	48

Fuente: Influencia de la gestión por competencias desde el Talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón

Figura N° 7: Nivel de competencias necesarias para el desempeño.



Fuente: Elaboración propia

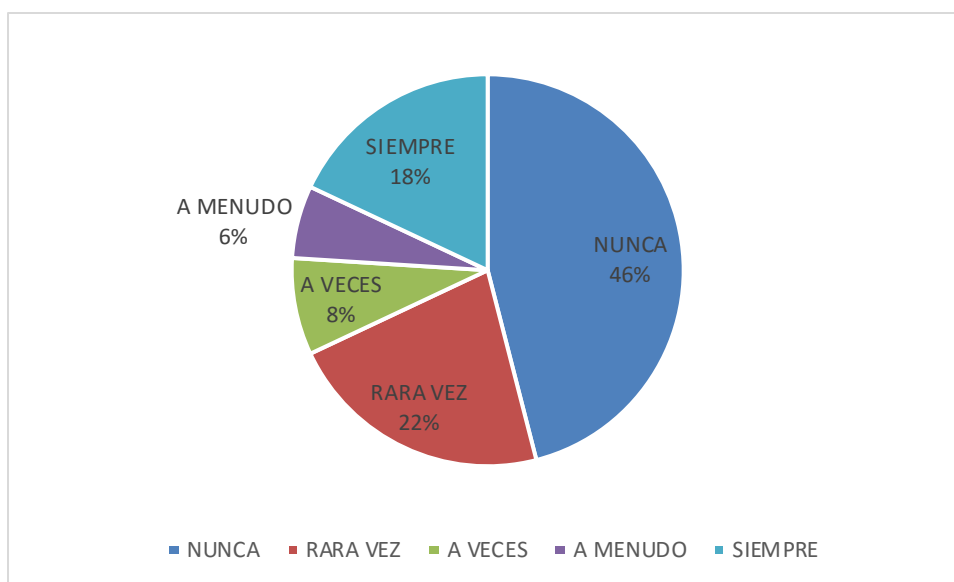
En la figura N° 07, se precisa que a menudo el 38 % ha adquirido competencias necesarias para el trabajo, seguida de 32 % siempre ha adquirido competencias necesarias para el desempeño.

Tabla N° 18: Nivel de autonomía del talento humano para el trabajo en el aula.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
69	33	12	9	27

Fuente: Influencia de la gestión por competencias desde el Talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón

Figura N° 8: Nivel de autonomía del talento humano para el trabajo en el aula



Fuente: Elaboración propia

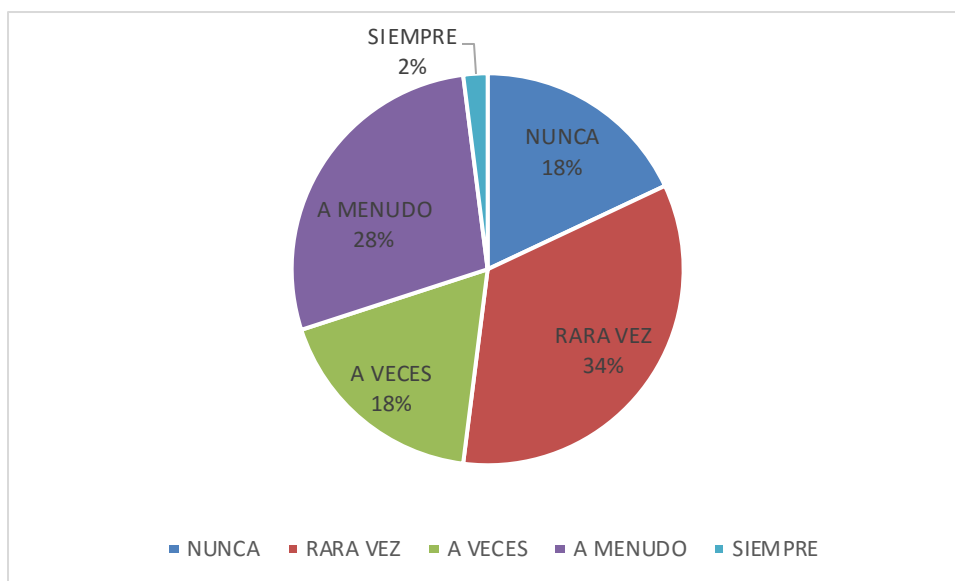
En la figura N° 08, se aprecia que el 46 % nunca tiene bastante autonomía para realizar su trabajo, seguida de un 22 % que raras veces que sí lo tiene.

Tabla N° 19: Nivel de aplicabilidad de la gestión por competencias en el aula.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
27	51	27	42	3

Fuente: Influencia de la gestión por competencias desde el talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón

Figura N° 9: Nivel de aplicabilidad de la gestión por competencias en el aula



Fuente: Elaboración propia

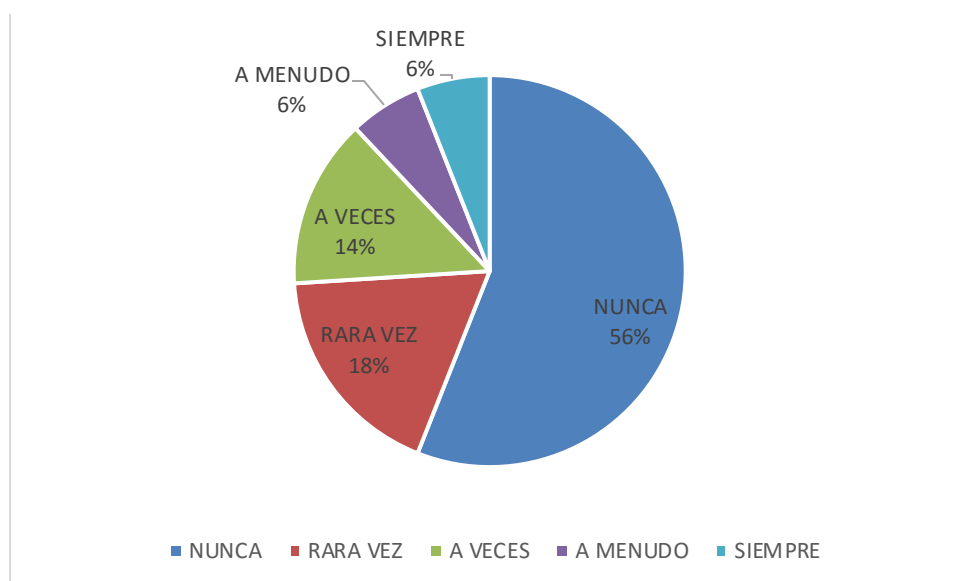
En la figura N° 09, se aprecia que el 34% raras veces sabe realizar su trabajo en el aula aplicando la gestión por competencias, seguida de un 28 % que a menudo lo hace sin problemas.

Tabla N° 20: Nivel de satisfacción del clima organizacional en la Institución.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
84	27	21	9	9

Fuente: Influencia de la gestión por competencias desde el Talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón

Figura N° 10: Nivel de satisfacción del clima organizacional en la Institución.



Fuente: Elaboración propia

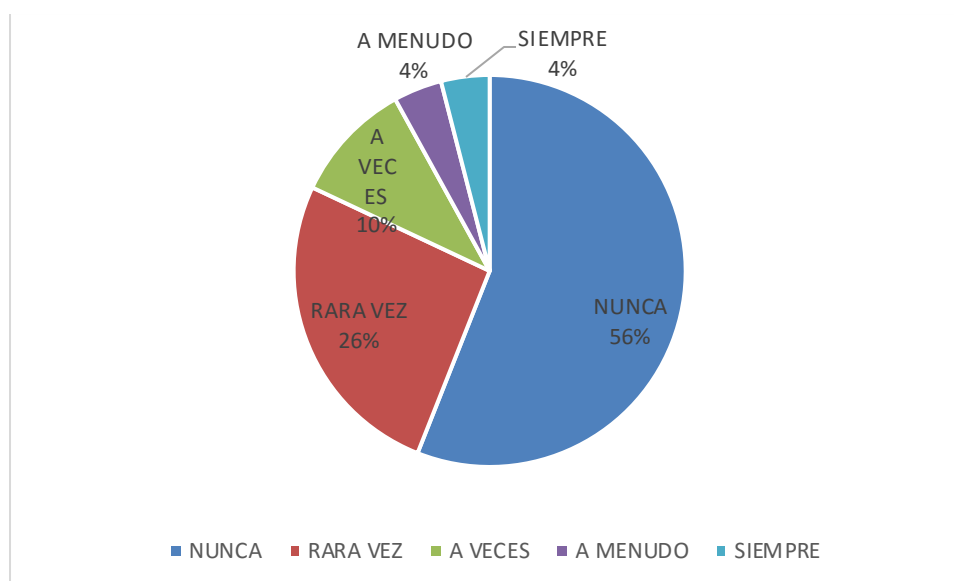
En la figura N° 10 se observa que el 56% está insatisfecho del clima organizacional en su institución; seguido del 18% que raras veces está a gusto.

Tabla N° 21: Nivel de condiciones del clima organizacional.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
84	39	15	6	6

Fuente: Influencia de la gestión por competencias desde el Talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón.

Figura N° 11: Nivel de condiciones del clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia

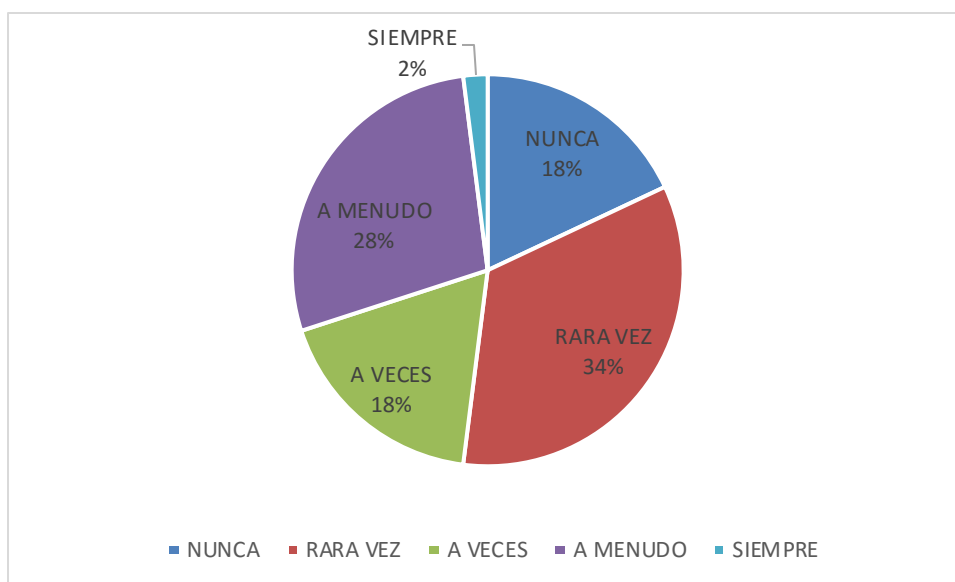
En la figura N° 11, se observa que el 56% de docentes consideran que el clima organizacional no está en óptimas condiciones.

Tabla N° 22: Nivel de liderazgo de los directivos en clima organizacional.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
27	51	27	42	3

Fuente: Influencia de la gestión por competencias desde EL talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón

Figura N° 12: Nivel de liderazgo de los directivos en clima organizacional



Fuente: Elaboración propia.

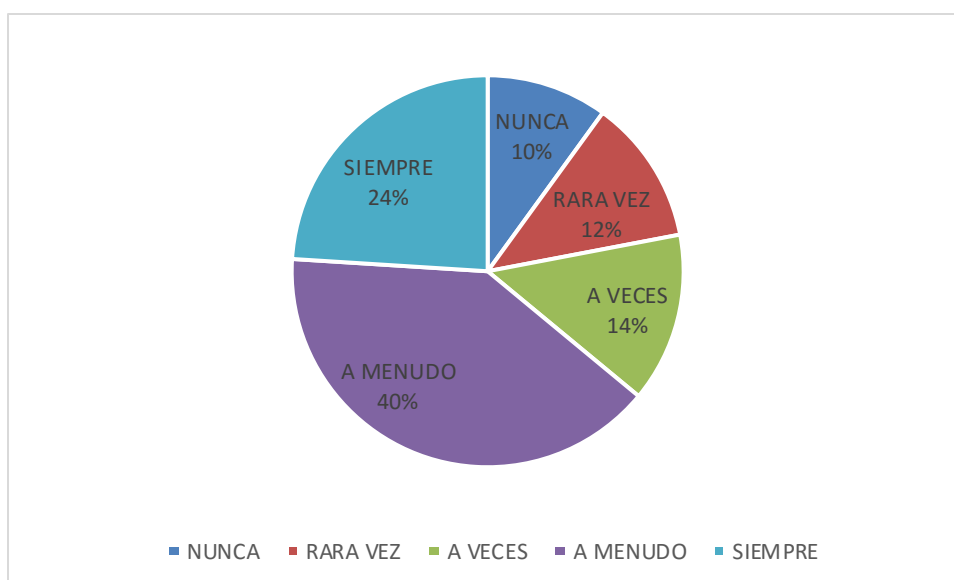
En la figura N° 12, se estima que el 34% de docentes consideran que raras veces el director y subdirector mantienen liderazgo en la Institución.

Tabla N° 23: Nivel de gestión docente en el liderazgo transformacional.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
15	18	21	60	36

Fuente: Influencia de la gestión por competencias desde el Talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón

Figura N° 13: Nivel de gestión docente en el liderazgo transformacional



Fuente: Elaboración propia

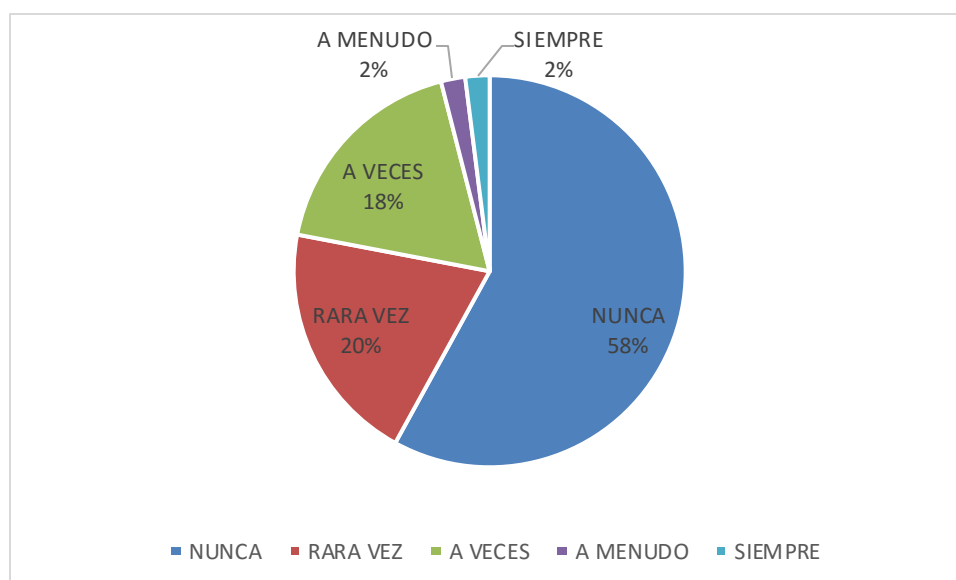
En la figura N° 13, se considera que el 40% de docentes promueven el liderazgo transformacional; seguido de un 24% que a menudo lo hacen.

Tabla N° 24: Nivel de capacitaciones en mejora del clima organizacional.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
87	30	27	3	3

Fuente: Influencia de la gestión por competencias desde el Talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón

Figura N° 14: Nivel de capacitaciones en mejora del clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

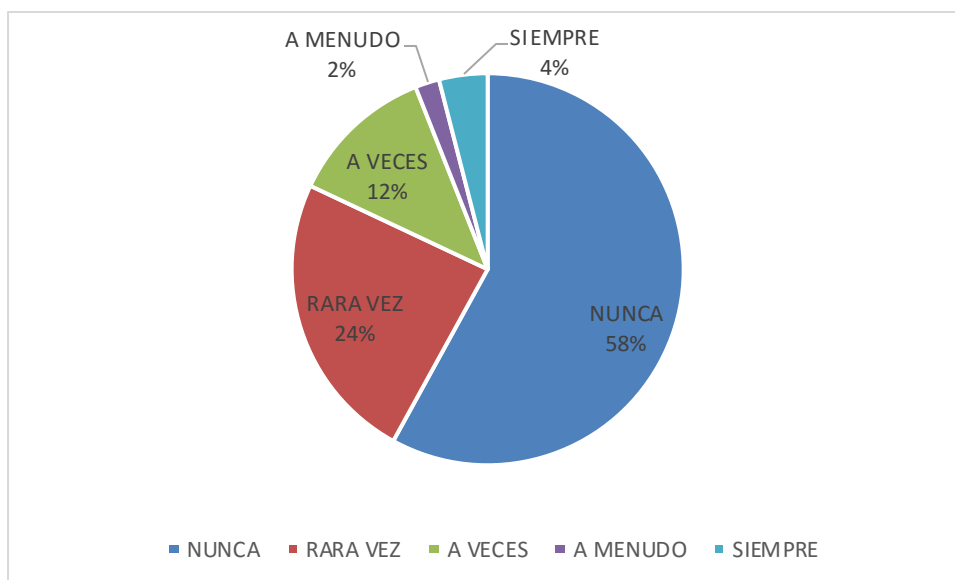
En la figura N° 14, se observa que el 58% de docentes encuetados no reciben capacitaciones para mejorar el clima laboral en su organización.

Tabla N° 25: Nivel de valoración del talento humano en la Institución.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
87	36	18	3	6

Fuente: Influencia de la gestión por competencias desde el Talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón

Figura N° 15: Nivel de valoración del talento humano en la Institución



Fuente: Elaboración propia.

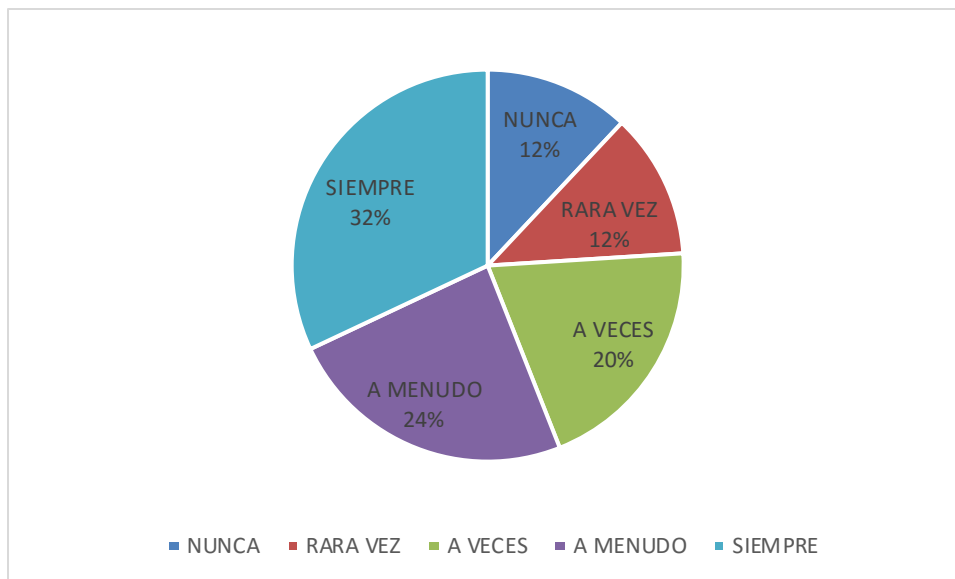
En la figura N° 15, el 58% de docentes consideran que en la actualidad no se valora al docente como ser humano, seguido del 24% que raras veces se valora al docente como ser humano.

Tabla N° 26 Nivel de involucramiento de relaciones interpersonales en la Institución.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
18	18	30	36	48

Fuente: Influencia de la gestión por competencias desde el Talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón

Figura N° 16: Nivel de involucramiento de relaciones interpersonales en la Institución.



Fuente: Elaboración propia.

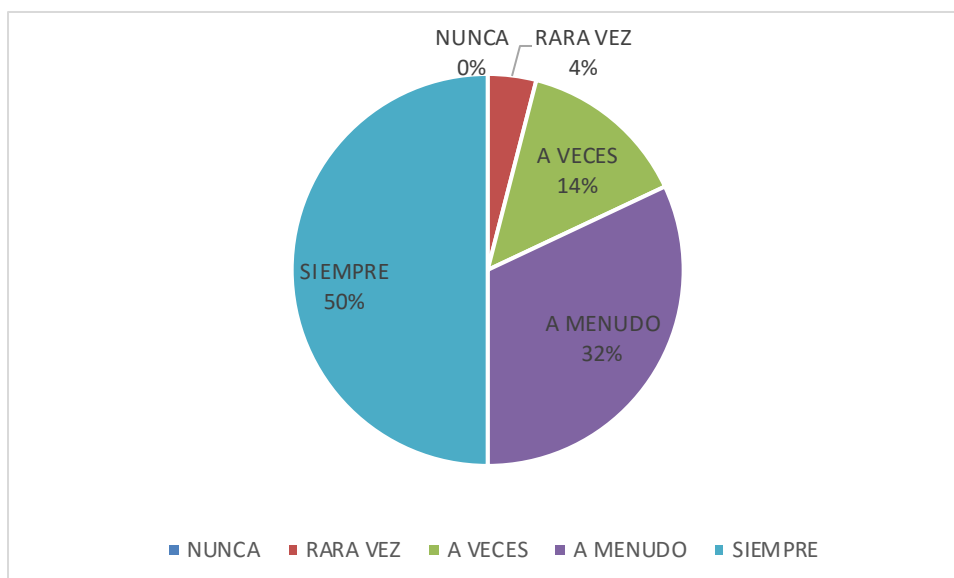
En la figura 16, se considera que el 32% de docentes se preocupan y se involucran en las buenas relaciones interpersonales en su institución.

Tabla N° 27: Nivel de compromisos pactados del docente con la Institución.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
0	6	21	48	75

Fuente: Influencia de la gestión por competencias desde el Talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón

Figura N° 17: Nivel de compromisos pactados del docente con la Institución.



Fuente: Elaboración propia

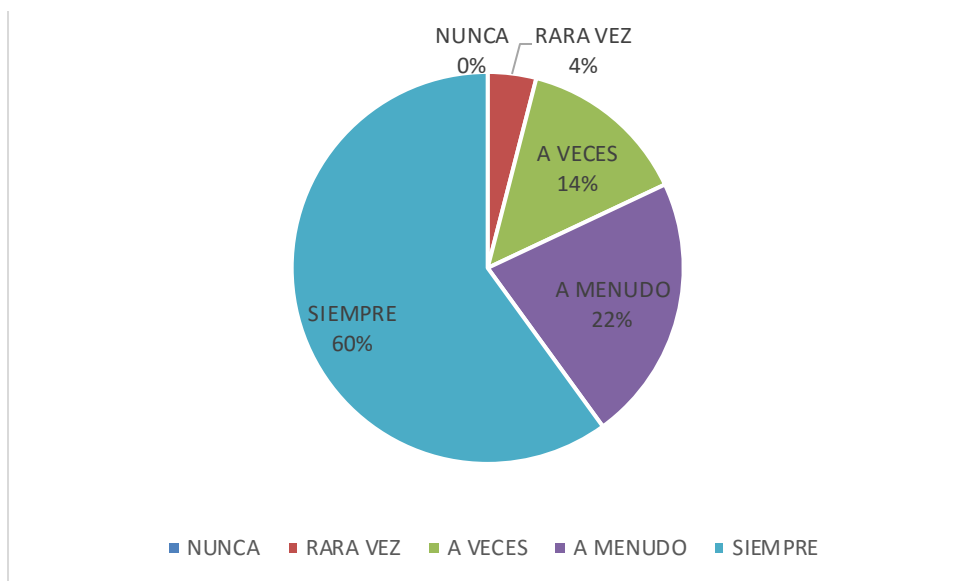
En la figura N° 17 se considera que el 50% de los docentes cumple con los compromisos pactados en su institución; seguido de un 32% que a menudo lo hace.

Tabla N° 28: Nivel de control docente en el desarrollo del trabajo

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
0	6	21	33	90

Fuente: Influencia de la gestión por competencias desde el Talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón

Figura N° 18: Nivel de control docente en el desarrollo del trabajo



Fuente: Elaboración propia.

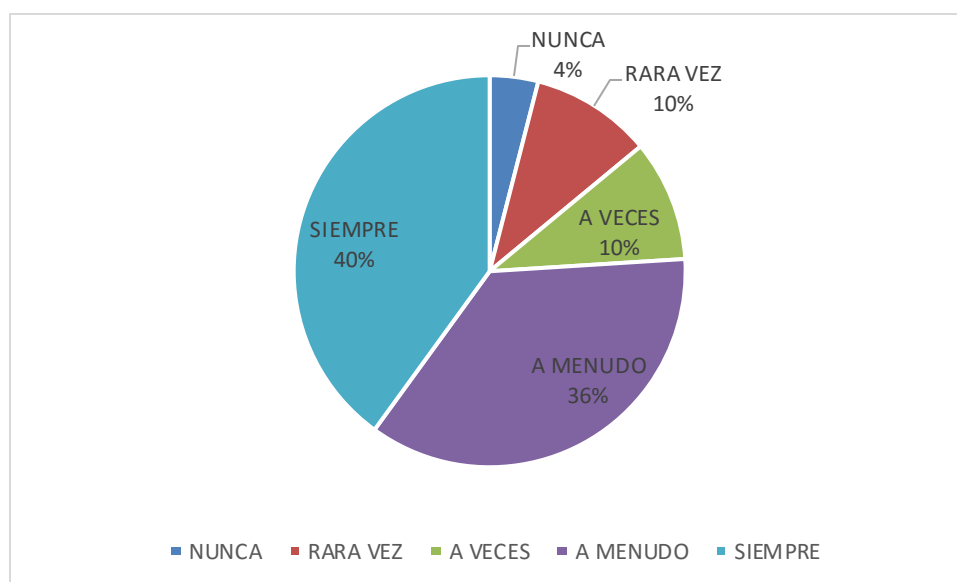
En la figura N° 18, se precisa que el 60% de docentes que tienen mucho control en el desarrollo de su trabajo.

Tabla N° 29: Nivel de trabajo en equipo del docente por área.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
6	15	15	54	60

Fuente: Influencia de la gestión por competencias del talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón

Figura N° 19: Nivel de trabajo en equipo del docente por área



Fuente: Elaboración propia

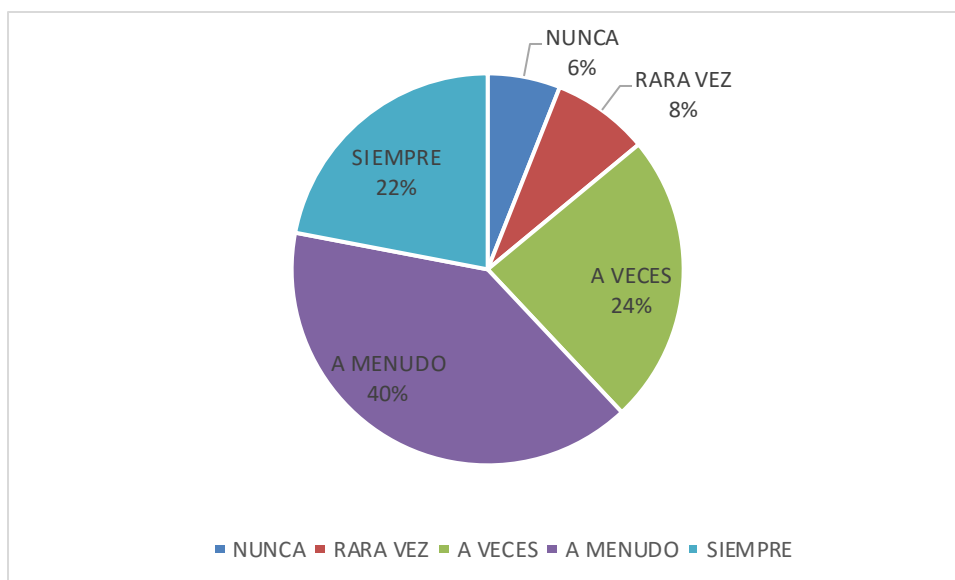
En la figura N° 19, se estima que el 40% de docentes siempre el trabajo de su área, lo realizan en equipo, seguido del 36% que lo hace a menudo.

Tabla N° 30: Nivel de presencia de conflictos de relaciones humanas en la Institución.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
9	12	36	60	33

Fuente: Influencia de la gestión por competencias desde el Talento Humano en el clima Organizacional de la Institución Educativa San Ramón

Figura N° 20: Nivel de presencia de conflictos de relaciones humanas en la Institución.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 20, se aprecia que el 40% ha presenciado conflictos de relaciones humanas en la Institución.

VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACION



FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA.

- 1.1. Experto: *Miguel Angel Mazeta Hernández*
 1.2. Especialidad: *Lic. Estadística*
 1.3. Cargo actual: *Docente*
 1.4. Grado Académico: *Doctor Administración en la Educación*
 1.5. Institución: *Universidad Nacional de Cajamarca*
 1.6. Tipo de instrumento: *Encuesta - Cuestionario*
 1.7. Lugar y fecha: *Cajamarca 29 de agosto del 2017.*

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores.	x					
2	Formulación con lenguaje apropiado.	x					
3	Adecuado para los sujetos en estudio.	x					
4	Facilita la prueba de hipótesis.	x					
5	Suficiente para medir la variable.	x					
6	Facilita la interpretación del instrumento.	x					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología.	x					
8	Expresado en hechos perceptibles.	x					
9	Tiene secuencia lógica.	x					
10	Basado en aspectos teóricos.	x					
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \dots\dots\dots$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

Miguel Ángel Mazeta Hernández

 Firma y sello del Experto