



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSTGRADO

La gestión por competencias y su influencia en el desempeño del profesional docente de una Institución Educativa del nivel secundaria del sector público de la ciudad de Cajamarca

Tesis para optar el grado **MAESTRO** en:

Dirección y Gestión del Talento Humano

Autora:

Bachiller. Bardales Torres, Saira Eli Yhina

Asesora:

Dra. Obando Peralta, Ena Cecilia

Cajamarca – Perú

2019

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar si la Gestión por Competencias Influye en El Desempeño laboral del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

Se utilizó diseño de contrastación no experimental de corte transversal, como técnica se usó la encuesta, la investigación se realizó con una población de 110 profesionales docentes nombrados y contratados pertenecientes al total de la institución, y la muestra la conformaron 68 trabajadores, elegidos por ecuación estadística para proporciones poblacionales; a los cuales se les aplicó un cuestionario tipo Likert, con la finalidad de recoger información referida a las variables “gestión por competencias y desempeño del profesional docente”.

Luego de la recolección de los datos, se realizó la tabulación de los mismos y se elaboraron las tablas estadísticas de distribución de frecuencias, utilizando Correlación de Pearson por presentar datos normales en el programa SPSS, en la cual se observa que la significación es 0.000 es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), y el coeficiente de la Correlación de Pearson es de 1 para la variable Gestión por Competencias y 0,854 para la variable Desempeño del profesional docente, indicando que existe relación entre las variables, por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que la influencia es POSITIVA Y SIGNIFICATIVA.

Se llegó a la propuesta de establecer un Modelo de Gestión por Competencias que tuvo como objetivo incrementar la competencia Desarrollo Docente que obtuvo 9% correspondiendo al porcentaje más bajo de la variable Gestión por Competencias y Patriotismo que obtuvo un 13% correspondiendo al porcentaje más bajo de la variable Desempeño del profesional docente, finalmente se recomienda implementar la propuesta Modelo de Gestión por Competencias

Palabras Claves: Gestión por competencias, desempeño del profesional docente, institución educativa

Abstract

The purpose of this research was to determine if management by competencies Influences the Job Performance of the Teaching Professional of a Secondary Level Educational Institution of the Public Sector of the City of Cajamarca, 2019

Non-experimental cross-sectional contrast design was used, as technique the survey was used, the research was carried out with a population of 110 named and hired teaching professionals belonging to the total of the institution, and the sample they made it up 68 workers, chosen by statistical equation for population proportions; to which a Likert questionnaire was applied, in order to collect information related to the variables "management by competencies and performance of the teaching professional".

After the data was collected, the data was tabulated and the frequency distribution statistical tables were prepared, using Pearson's Correlation by presenting normal data in the SPSS program, which notes that the significance is 0.000 is less than the significance level ($\alpha = 0.05$), and the Pearson Correlation coefficient is 1 for the Management by competences variable and 0.854 for the Teacher Professional Performance variable, indicating that there is a relationship between the variables, therefore there is sufficient evidence to assert that the influence is POSITIVE AND SIGNIFICANT.

The proposal was reached to establish a Management by competences Model that aimed to increase the teacher development competence that obtained 9% corresponding to the lowest percentage of the Management by competence and Patriotism variable that obtained 13% corresponding to the lowest percentage of the Teacher Professional Performance, it is ultimately recommended to implement the competition management model proposal

Keywords: Management by competences, teacher performance, educational institution

Dedicatoria

Dedicada a una gran persona, demostrarse así misma que el límite es ella, que no se canse de luchar por sus sueños, profese siempre sus ideales con la esperanza y fe puesta en DIOS, que desarrolle continuamente su inteligencia emocional gestionando exitosamente sus competencias, que todo esfuerzo tiene su recompensa y llega en el momento preciso, influenciar en su entorno asertivamente motivada por sus hijas a quien ama con todo el corazón, Yhina.

A mis Padres Juanita y Kike, por todo su apoyo, consejos y feedback recibidos permitiendo demostrar persistencia y perseverancia.

A mi Esposo José Luis, por su paciencia y apoyo incondicional.

A mis hijas Ariana y Sarita, por su comprensión y apoyo soñando juntas.

Agradecimientos

A Dios por su complicidad al permitirme cumplir un sueño más.

A mi querida Universidad Privada del Norte y a todos los profesores.

A mi asesora Dra. Ena Obando, por su direccionamiento, consejos, conocimientos, paciencia y apoyo brindado en la elaboración de ésta tesis.

A la Institución Educativa del Sector Público del Nivel Secundario de la ciudad de Cajamarca a Mg. Esther Llatas Valdivia coordinadora de tutoría, por la apertura y colaboración.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron para el desarrollo de ésta investigación.

Índice de Contenidos

Resumen	i
Abstract.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Figura	vi
Índice de Tablas.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
I.1. Realidad problemática.....	1
I.2. Pregunta de investigación	2
I.2.1. Pregunta de investigación General.....	2
I.2.2. Pregunta de investigación Específicas	3
I.3. Objetivos de la investigación	3
I.3.1. Objetivo General	3
I.3.2. Objetivos Específicos	3
I.4. Justificación de la investigación.....	3
I.4.1. Justificación teórica	3
I.4.2. Justificación Práctica	4
I.5. Alcance de la Investigación.....	4
II. MARCO TEÓRICO.....	5
II.1. Antecedentes	5
II.1.1. Antecedentes Internacionales.....	5
II.1.2. Antecedentes Nacionales	7
II.1.3. Antecedentes Locales.....	9
II.2. Bases teóricas.....	11
II.2.1. Teoría de La Gestión por competencias	11
A. Competencias Cardinales	14
B. Competencias Específicas.....	16
C. Componentes de las competencias.....	27
D. Ventajas de la Gestión por Competencias (Lanao, 2018)	28
II.2.2. Teoría de Desempeño Laboral.....	28
A. Desempeño de tarea	28

B. Civismo	29
C. Falta de Productividad.....	30
II.3. Definición de términos básicos.....	35
III. HIPÓTESIS	41
III.1. Declaración de Hipótesis	41
III.1.1. Hipótesis General	41
III.1.2. Hipótesis Específicas.....	41
III.2. Operacionalización de Variables.....	41
III.3. Propuesta de Solución	43
III.3.1. Título de Propuesta	43
III.3.2. Objetivo de Propuesta.....	43
III.3.3. Alcance	43
III.3.4. Meta de Propuesta	43
III.3.5. Metodología.....	44
III.3.6. Cronograma de Actividades.....	46
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS	49
IV.1. Enfoque de Investigación	49
IV.2. Tipo de Investigación	49
IV.3. Método	49
IV.4. Diseño de la Investigación	49
IV.5. Marco Muestral.....	49
IV.6. Unidad de Análisis	49
IV.7. Población.....	49
IV.8. Muestra.....	49
IV.9. Técnica	51
IV.10. Instrumento	51
IV.11. Procesamiento de datos.....	51
V. RESULTADOS	54
VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
VI.1. Discusión	59
VI.2. Conclusiones	61
VI.3. Recomendaciones	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXOS.....	70

Índice de Figura

Figura 1. Gestión por competencias – Martha Alles.....	12
Figura 2. Metodología de Martha Alles - Capital Humano.....	17
Figura 3. Aplicación del modelo de competencias de Martha Alles.	19
Figura 4. Modelo del Iceberg.....	23
Figura 5. Ventana de Johari.....	23
Figura 6. Competencias y Desempeño 2011	24
Figura 7. Aplicaciones de la Gestión por Competencias.	25
Figura 8. La Implantación de la Gestión por Competencias.....	25
Figura 9. Como se desarrollan las competencias.....	26
Figura 10. Fórmula de muestreo probabilístico.....	49
Figura 11. Indicadores de Dimensiones de variable Gestión por Competencias.....	55
Figura 12. Indicadores de Dimensiones de variable Desempeño Laboral.....	57
Figura 13. Autorización de institución para aplicación de tesis de investigación	75
Figura 14. Primera validación de experto a instrumento de medición	76
Figura 15. Segunda validación de experto a instrumento de medición.	77
Figura 16. Tercera validación de experto a instrumento de medición	78
Figura 17. Cuarta validación de experto a instrumento de medición	79
Figura 18. Misión y Visión de Institución educativa sector público de nivel secundaria, 2019.	88
Figura 19. Valores de institución, 2019.....	89
Figura 20. Imágenes sobre desarrollo de tesis de investigación.....	90

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de Operacionalización.....	42
Tabla 2. Cronograma y presupuesto de Actividades.....	47
Tabla 3. Cronograma de desarrollo de taller: Desarrollo Docente	48
Tabla 4. Cronograma de desarrollo de taller: Civismo	48
Tabla 5. Escala de Liker	51
Tabla 6. Escala de Valoración	51
Tabla 7. Procedimiento de clasificación de valoración: Gestión por competencias y Desempeño Laboral.....	52
Tabla 8. Clasificación de valoración: Dimensiones Competencias Cardinales y Competencias Específicas	53
Tabla 9. Clasificación de valoración: Dimensión Desempeño de tareas.....	53
Tabla 10. Clasificación de valoración: Dimensiones Civismo y Falta de Productividad	54
Tabla 11. Niveles de Gestión por Competencias que presenta el Profesional Docente.	54
Tabla 12. Niveles de dimensiones de la Gestión por Competencias	56
Tabla 13. Niveles de Desempeño Laboral que presenta el Profesional Docente.	56
Tabla 14. Niveles de dimensiones de Desempeño del Profesional Docente.....	57
Tabla 15. Estadística de Fiabilidad para las variables Gestión Por Competencias y Desempeño Laboral.....	58
Tabla 16. Prueba de Normalidad: La Gestión Por Competencias y El Desempeño Laboral del Profesional Docente.	58
Tabla 17. Prueba Paramétrica de hipótesis para las variables Gestión por Competencias y El Desempeño Laboral del Profesional Docente.	59
Tabla 18. Matriz de Consistencia.....	74
Tabla 19. Estadística de Fiabilidad para la variable La Gestión Por Competencias.....	80
Tabla 20. Estadísticas de total de elemento para cada pregunta de la variable La Gestión Por Competencias.	80
Tabla 21. Estadística de Fiabilidad para la variable Desempeño Laboral.....	81
Tabla 22. Estadísticas de total de elemento para cada pregunta de la variable Desempeño Laboral.....	81
Tabla 23. Base de datos piloto – Dimensión: Competencias Cardinales de Variable Gestión Por Competencias	83
Tabla 24. Base de datos piloto – Dimensión: Competencias Específicas de Variable Gestión Por Competencias	84
Tabla 25. Base de datos piloto – Dimensión: Desempeño de Tareas de Variable Desempeño Profesional Docente.....	85
Tabla 26. Base de datos piloto – Dimensión: Civismo de Variable Desempeño Profesional Docente.....	86
Tabla 27. Base de datos piloto – Dimensión: Falta de Productividad de Variable Desempeño Profesional Docente.....	87

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

¿Qué tan responsables y comprometidos están la Institución Educativa del Nivel Secundaria del Sector Público de la ciudad de Cajamarca y su Profesional Docente, en cuanto al desarrollo integral de sus estudiantes; partiendo por la gestión de competencias, motivación del profesional docente por desarrollar proyectos en mejora de su institución, participación en capacitaciones de crecimiento profesional para un mejor desempeño laboral; considerando que son parte primordial en la educación de los futuros profesionales y autoridades de la sociedad?

“El Banco Mundial analiza las opiniones de expertos en el ámbito del desarrollo de todo el mundo y concluye de manera consistente que la **“educación”** se percibe en los diferentes niveles como un aspecto fundamental para el desarrollo” (Markona, 2017)

El Ministerio de Educación en Perú, muestra cierta preocupación por brindar a los alumnos una educación de calidad, a través de seleccionar al mejor profesional por sus conocimientos y asignarle un puesto de trabajo según puntaje adquirido, **“Principio de mérito y capacidad: El ingreso, la permanencia, las mejoras remunerativas y ascensos en la carrera magisterial se fundamentan en el mérito y la capacidad de los profesores”** (Perú Educa, 2012), invierte económicamente en capacitación docente orientada al perfeccionamiento en las áreas de metodologías, conocimientos técnicos, curriculares, infraestructura, equipamiento y mejoras salariales, es mas a partir de éste año 2019, se está incorporando una nueva currícula donde fomenta el desarrollo de competencias de los alumnos, motivando a la participación de dichos para incrementar la innovación y creatividad así lo indica la coordinadora de tutoría de primero a tercero de secundaria de la institución (Valdivia, 2019)

Sin embargo se está obviando gestionar las competencias del profesional docente y validar su desempeño donde no solo interviene los conocimientos, sino también aptitudes, habilidades, inteligencia emocional, recursos que permita establecer nuevos sistemas de enseñanza para obtener los objetivos que el estado anhela. **El rápido cambio tecnológico, combinado con el aumento de los costos de la educación, ha hecho del sistema tradicional de educación superior un camino cada vez más anacrónico y arriesgado, sin embargo, en un futuro próximo no bastará con acabar los estudios, pues también será importante que tenga habilidades para desarrollarla** (Gestión, 2019), limitándose a evaluaciones de desempeño docente para su permanencia cada 5 años, **“Que, el artículo 23 de la Ley, modificado por el artículo 2 de la Ley N° 30541, señala que la Evaluación de Desempeño Docente es condición para la permanencia en concordancia con el artículo 28 de la Ley, en la Carrera Pública Magisterial, y se realiza como máximo cada 5 años.”** (Diario El Peruano, 2018)

En la Institución Educativa del Nivel Secundaria del Sector Público de la ciudad de Cajamarca, 2019 se tiene el proceso de programación temática anual, el cual es ejecutado por el coordinador de área junto a los demás docentes de la misma especialidad, desarrollando un trabajo en equipo y velando su cumplimiento así lo indica el Sub-Director. (Roncal, 2019)

Para la evaluación del desempeño del docente, se tiene una rúbrica que contempla una evaluación visual, consiste en: El coordinador del área, es quien realiza dos evaluaciones por cada trimestre, una primera evaluación es preavisada al profesional docente donde claramente se denota esfuerzo, disciplina y responsabilidad por el desarrollo de sus actividades y la segunda evaluación es de imprevista, así lo indica la Sub-Directora: Dra. (Cortegana, 2019)

Al compartir diálogos cortos con algunos docentes y directivos de la Institución Educativa del Nivel Secundaria del Sector Público de la ciudad de Cajamarca, 2019, se percibe diferentes caracteres, trabajo independiente, falta de comunicación, falta de empatía, falta de liderazgo, frialdad por temas de bienestar personal docente, a través de los siguientes comentarios: “así como llegan nuevos docentes tan desapercibidamente se van”, “sería bueno implementar un área de bienestar al docente, ya que solo existe al alumno”, “no contamos con un examen médico ocupacional anual”, “no se fomentan talleres de manejo de relaciones interpersonales”,

Así mismo indicaron que en el año 2018, se tuvo por fortuna una charla sobre “Evaluación por competencias al alumno” que fue brindada por la APAFA en coordinación con la Dirección de la institución

De allí, el interés por establecer una gestión por competencias que imparta talleres para motivar al desarrollo de habilidades blandas, ya que al tener formadores de la educación con alta inteligencia emocional y adecuado control de sus emociones, podrá transmitir sus conocimientos asertivamente a sus estudiantes, impactando en su desempeño laboral cumpliendo con los objetivos y metas de la institución. **Un buen sistema de gestión de desempeño trabaja para mejorar la ejecución general de la organización mediante la gestión del cumplimiento de sus equipos e individuos. De esta manera, asegurar que se cumplan las ambiciones y objetivos generales de la organización** (Gerens, 2017)

I.2. Pregunta de investigación

I.2.1. Pregunta de investigación General

- ❖ ¿En qué medida la Gestión por Competencias influye en el Desempeño laboral del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019?

I.2.2. Pregunta de investigación Específicas

- ❖ ¿Cuál es el nivel de La Gestión por Competencias del Profesional Docente de una Institución Educativa del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019?
- ❖ ¿Cuál es el nivel del Desempeño laboral del Profesional Docente de una Institución Educativa del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019?
- ❖ ¿Cuál es el nivel de La Influencia entre La Gestión por Competencias y El Desempeño del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019?

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1. Objetivo General

- ❖ Determinar si la Gestión por Competencias Influye en El Desempeño del Profesional Docente de una Institución Educativa del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

I.3.2. Objetivos Específicos

- ❖ Medir la Gestión por Competencias del Profesional Docente de una Institución Educativa del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019
- ❖ Medir El Desempeño del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019
- ❖ Medir la Influencia entre La Gestión por Competencias y El Desempeño del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

I.4. Justificación de la investigación

I.4.1. Justificación teórica

Se anhela una sociedad consciente, ética y responsable, haciendo introspección se resuelve que para conseguirlo, se necesita de una adecuada educación, donde está involucrado el docente, el alumno y los padres, es de suma importancia para el estado incorporar procesos de mejora continua, no solo basado en conocimiento sino además desarrollar competencias alineadas a los objetivos y estrategias

La presente investigación encuentra su justificación teórica en la Teoría de La Gestión por Competencias, de la autora (Alles, 2008) **la gestión por competencias es un modelo de management que permite que todos los colaboradores de**

una organización desde el número uno, los principales directivos hasta todos los demás colaboradores trabajen en conjunto en pos de los objetivos organizacionales, es decir, todos juntos para alcanzar la visión, misión y la estrategia de la organización

Para obtener una adecuada educación es necesario contar con un acorde desempeño del profesional docente, quien encuentra su justificación teórica en la teoría de Comportamiento Organizacional del autor (Robbins, 2013) quien afirma, **“que el desempeño es la acción que se realiza en un determinado puesto de trabajo, el desempeño se reconoce 3 tipos principales de conductas: Desempeño de tareas, Civismo, Falta de Productividad”**

I.4.2. Justificación Práctica

A partir del siglo XXI los modelos de gestión por competencias se aplican en organizaciones empresariales que ofrecen productos y servicios, por lo que en las instituciones educativas se hace cada vez más interesante y retador aplicarlos

La presente investigación encontró su justificación práctica para contribuir a una educación de calidad por parte del profesional docente del nivel secundario, propuso un modelo de gestión por competencias, basado principalmente en la misión, la visión y los valores de la institución educativa, se elaboró un cronograma de talleres de identificación y desarrollo de competencias como: Desarrollo docente, compromiso con la institución, adaptabilidad a diversos entornos, planificación y organización, innovación y creatividad, comunicación asertiva, tolerancia a la presión y trabajo en equipo; influenciado asertivamente en el desempeño del profesional docente, fomentando un buen clima laboral en dicha institución educativa del nivel secundario del sector público de la ciudad de Cajamarca.

Esto fue posible por la disponibilidad y empatía de ésta plana docente quienes proporcionaron su tiempo para realizar un diagnóstico a través de encuestas y entrevistas sobre el nivel que presenta dicha institución en cuanto a la gestión por competencias y su incidencia en el desempeño del profesional docente.

I.5. Alcance de la Investigación

La presente investigación puede servir a otros estudiosos que estén interesados en seguir la pista sobre la gestión por competencias y desempeño laboral en instituciones educativas del nivel secundario con las teorías propuestas por Alles (2008) y Robbins (2013), con un modelo de gestión por competencias del capital humano a través de descubrir, proponer, desarrollar, fortalecer y gestionar competencias correspondientes al perfil y puesto del profesional docente concientizados por la misión, visión, valores y metas institucionales que influenciarán en desempeño del profesional docente, de tal manera sea competente en su ámbito laboral.

A los directivos de la presente institución educativa para implementar un modelo de gestión por competencias que le permita tener buenas prácticas de mejora continua, llevando a cabo la propuesta y respetando el cronograma de actividades.

A los profesionales docentes de dicha institución, motivándolo a desarrollar competencias, inspirando alto coeficiente intelectual e inteligencia emocional, valores, principios, talentos, formando a seres humanos responsables, visionarios, consientes e interesados por el bienestar común de la sociedad.

A los alumnos en su desarrollo cognitivo e interpersonal, permitiendo mejorar la comunicación con los padres de familia.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

II.1.1. Antecedentes Internacionales

Modelo de gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigi Valdini de la ciudad de Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. (Sigcha, 2018)

Resumen: Calzado Luigi Valdini es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de calzado para damas, caballeros y niños en base a lineamientos de calidad productiva, pero debido a los cambios del entorno se ha evidenciado que el talento humano presenta un inadecuado desempeño laboral el cual afecta a los niveles de productividad. Por ésta razón el trabajo de investigación se enfoca en la necesidad de generar un análisis a la gestión por competencias, desde el enfoque de formalización de conocimientos e integración, con el propósito de generar un cambio de actitud en el talento humano, el mismo que se refleje en un alto desempeño laboral y por ende se genere competitividad organizacional.

Los resultados alcanzados en el proceso investigativo, específicamente en la investigación de campo, permitió conocer que la gestión por competencias en referencia al conocimiento básico y técnico no son debidamente desarrollados, lo cual afecta en el desempeño laboral.

La prueba del estadístico, se encontró 0,00 el cual es menor a 0,05 del nivel de significancia, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, donde se afirma que la gestión por competencias SI es base del desempeño laboral en la empresa de calzado "LUIGI VALDINI" de la ciudad de Ambato.

Se recomienda generar un cambio en el direccionamiento del talento humano, mediante un modelo de gestión por competencias desde el enfoque DACUM para mejorar las competencias en el puesto de trabajo, y así generar un eficiente aprovechamiento de

los recursos empresariales para poder acceder a altos niveles de producción basados en la integración de habilidades y destrezas del personal mejorando la imagen de la empresa promoviendo satisfacción productiva y comercial.

Ésta tesis brinda un gran aporte a la presente investigación, en la elaboración de la propuesta para establecer un adecuado cronograma de actividades que refuerce competencias con niveles de indicadores bajos identificadas según instrumento de medida, para alcanzar los objetivos y metas de la institución educativa.

Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera. Bogotá: Universidad Central. (Ávila, 2016)

Resumen: La dinámica del mercado actual ha impulsado el reconocimiento de la importancia del talento humano dentro de las organizaciones. A raíz de esto, y con base en una dirección estratégica hecha en la organización Centro de Servicios Crediticios (CSC), se tuvo como objetivo general desarrollar una consultoría para implementar la gestión por competencias. Se tuvo como resultado a través de las herramientas de medición de competencias (diccionario de competencias, nivel esperado de competencias y evaluaciones de competencias), un diagnóstico actual (70 niveles de competencias en 18 personas) y una propuesta de plan de acción que permite reducir las brechas encontradas. Se hacen las siguientes recomendaciones: Fortalecer la parte documental en cuanto registro de formación, desarrollo e información. Este robustecimiento permite administrar la trazabilidad del proceso de desarrollo de competencias de cada colaborador.

Ésta tesis aporta a la presente investigación, en la propuesta para establecer herramientas de medición que establezcan niveles y se capacite en función de las competencias identificadas según, visión, misión y valores al profesional docente para alcanzar los objetivos y las metas de la institución educativa.

Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017. Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. (Martínez, 2016)

Resumen: La presente tesis tiene como objetivo, la propuesta de un modelo de gestión por competencias del talento humano para el desempeño laboral del personal docente en la Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí. En el cual se identifica los modelos de gestión por competencias, se valora la importancia del modelo de gestión y se analiza cómo se relaciona el modelo con la importancia con la calidad y efectividad del trabajo en la Universidad. Además, se propone mejoras al modelo de gestión que utiliza actualmente la Institución. Cabe mencionar que un modelo de gestión por competencias, es un proceso importante para estimar el rendimiento global del empleado, mantener y mejorar la calidad que caracteriza de aprendizaje en el proceso

institucional. Para ello fue necesario utilizar métodos científicos con los que se recolectó información a través de la aplicación de técnicas, tales como encuestas a estudiantes y docentes de planta, entrevistas a personal de dirección (decano y un director de departamento) y finalmente la revisión de documentos rectores de la facultad. También, se hizo uso del método teórico para verificar el comportamiento real del fenómeno objeto de estudio, fundamentado por las fuentes bibliográficas. Basándose en los resultados obtenidos se encontró que el modelo de gestión por competencias del personal docente incide de forma directa e indirecta en el logro de los objetivos y metas institucionales propuestas. Recomienda que el modelo de gestión por competencias debe ser concebido dentro de la institución, como una herramienta clave que facilitará la gestión de la gerencia de talento humano. La idea es que las competencias se conviertan en vehículo de comunicación acerca de los valores de la facultad, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a los docentes, lo cual representa el recurso más valioso en la Facultad.

Ésta tesis ayuda a la presente investigación proporcionando buenas prácticas para la evaluación del profesional docente, realizando un adecuado análisis por desempeño laboral, indicando que los colaboradores deben conocer la forma en que se los evalúa, los objetivos y metas de la institución.

II.1.2. Antecedentes Nacionales

Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL – Pasco - Perú. Universidad Cesar Vallejos – Tesis Maestral (Arellano, 2018)

Resumen: El trabajo de investigación que se presenta a continuación se realizó en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) – Pasco y tiene como objetivo de estudio determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL – Pasco, 2018. Cuya razón de estudio fue la necesidad de conocer aspectos muy relevantes en relación a la gestión pública y las condiciones de trabajo con las que cuentan el personal de la institución de estudio.

Para esta causa se ha empleado como método de estudio el diseño correlacional – transversal, de tipo no experimental, empleándose como instrumento el cuestionario que se aplicó a 25 funcionarios administrativos, que son la muestra identificada de manera intencional. De la misma manera se aplicó la prueba de normalidad de los datos para muestras pequeñas, que corresponde a Shapiro wilk, obteniendo un resultado que representa una distribución normal, lo que implica una distribución paramétrica que para este caso se emplearán los estadísticos de prueba correlación Pearson T de Student.

De la aplicación de la prueba de hipótesis se han alcanzado los valores $r= 0,780$ y el valor $t= 6,141$ de las variables empleadas para esta prueba de hipótesis y teniendo como referencia el valor crítico 1,96 representada en el gráfico de la curva de Gauss,

se concluye con aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula determinando entonces que existe relación entre la gestión administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL - Pasco 2018

Recomienda mejorar las actuales condiciones de gestión para poder adecuarse a las nuevas corrientes y modelos administrativos que buscan el buen desempeño de sus trabajadores en un marco de competencias y de meritocracias

Ésta tesis ayuda a la presente investigación demostrando que las condiciones de trabajo inculcados a los trabajadores sí tienen mucha importancia por lo que se han asumido roles de liderazgo y de compromiso con el trabajo, logrando así un nivel muy importante para mejorar el desempeño laboral

Diseño de un modelo de gestión por competencias, para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la institución educativa particular Santa Rita de Jesús. Trujillo - Perú. Universidad Nacional de Trujillo (Araujo & Colina, 2018)

Resumen: El presente trabajo denominado "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR SANTA RITA DE JESÚS", tiene como objetivo aplicar un modelo de gestión por competencias para incrementar en un 12% como mínimo el desempeño laboral del Personal Administrativo de la I.E.P Santa Rita de Jesús. El modelo de Gestión por Competencias se construyó sobre la base de Teorías: La gestión por competencias, la Taxonomía de Bloom y Trabajos aplicativos con modelos de gestión por competencias. Se empezó con la validación de los perfiles de puesto de trabajo, la elaboración de la matriz de actividades y la matriz de competencias, y paso seguido se elaboraron los instrumentos de evaluación para medir el desempeño laboral inicial. Una vez hallado el desempeño laboral Inicial, se propuso un plan de acción orientado a la mejora del desempeño individual de los colaboradores administrativos. Con la ejecución del plan de acción, se volvió a medir el desempeño laboral es decir el desempeño laboral final, teniendo un incremento de 12.5% como mínimo, con respecto al inicial, con esto demostramos nuestra hipótesis que la aplicación del modelo de gestión por competencias, incrementa en un 12% como mínimo el desempeño laboral del personal administrativo. Así mismo se determinó el coeficiente de correlación entre la aplicación del modelo de gestión por competencias y el incremento del desempeño laboral el cual fue del 72%. Al final se plantea conclusiones y recomendaciones para la I.E.P Santa Rita de Jesús.

Recomienda invertir en las capacitaciones periódicas para los colaboradores así mismo en tecnología que les ayuda a potenciar su desarrollo, esta tecnología debe estar en función al puesto de trabajo que desempeñan.

Ésta tesis proporciona a la presente investigación gran información para realizar un adecuado perfil laboral para el profesional docente utilizando los verbos adecuados para un correcto desempeño laboral respetando los objetivos y metas de la institución.

Gestión por competencias y desempeño laboral de los funcionarios del gobierno regional de Pasco – 2017. Pasco – Perú, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Caro & Ordaya, 2018)

Resumen: Determinar la relación que existe entre Gestión por competencias y desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

Después de hacer el desarrollo de las hipótesis específicas se puede concluir que queda probada, la hipótesis general donde manifestamos que la gestión por competencias tiene relación directa entre el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017, habiendo evaluado la hipótesis general a través de la prueba chi cuadrada con un 5% de significancia, se demostró que existe relación significativa entre ambas variables principales.

Qué, habiendo realizado las conclusiones respectivas, se recomienda al Gerente de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Pasco, mejorar las competencias de los trabajadores para un mejor desempeño laboral dentro de la institución

Ésta tesis proporciona a la presente investigación respaldo informativo sobre los expertos (Chiavenato, 1994; Goleman, 1999; Robbins, 2004) quienes han concluido que a través del capital humano una empresa puede agregar valor a sus operaciones, La idea de que el factor humano constituya el principal activo para las organizaciones productivas es hoy en día más que evidente.

II.1.3. Antecedentes Locales

Propuesta de competencias laborales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén. Jaén – Perú, Universidad Cesar Vallejos – Tesis Doctoral (Altamirano, 2016)

Resumen: La presente investigación titulada “Propuesta de Competencias Laborales para Mejorar el Desempeño Laboral”, tiene como objetivo general diseñar la propuesta de competencias laborales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén. La investigación se realizó con una población de 101 trabajadores nombrados y permanentes pertenecientes al total de la institución municipal, y la muestra la conformaron 45 trabajadores, elegidos en forma no probabilística por conveniencia; a los cuales se les aplicó un cuestionario tipo Likert, con la finalidad de recoger información referida a la variable “desempeño laboral”. Luego de la recolección de los datos, se realizó la tabulación de los mismos y luego se elaboraron las tablas estadísticas de distribución de frecuencias. Finalmente de los resultados obtenidos se hizo el análisis e interpretación y se obtuvieron las conclusiones y

recomendaciones de la presente investigación. Finalmente de los resultados de la investigación se tiene que el desempeño laboral en cuanto a la dimensión habilidades y capacidades de los servidores públicos nombrados y contratados permanentes de la Municipalidad Provincial de Jaén, son un 63% buenas, un 20% regulares y un 17% malas; la dimensión comportamientos son un 51% buenas, un 27% regulares y un 22% malas; y la dimensión metas y resultados son un 60% buenas, un 26% regulares y un 14% malas. Llegando a la conclusión final de que el desempeño laboral en forma general representan un 57.7% buenas, un 24.7% regulares y un 17.6% malas.

A fin de mejorar el desempeño laboral, se recomienda que por parte de la institución capacite a sus funcionarios de confianza y funcionarios de carrera, en habilidades directivas como el trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, empowerment, planificación, manejo del tiempo, entre otros; y poner en práctica con los colaboradores.

Ésta tesis brinda soporte a la presente investigación con información al promover conceptualizaciones de expertos sobre competencias y desempeño laboral promoviendo buenas prácticas sobre comunicación oportuna de objetivos y metas de la institución a todos los colaboradores.

Influencia de gestión por competencias desde el talento humano en el clima organizacional de la institución educativa san Ramón Cajamarca. Cajamarca – Perú, Universidad Privada del Norte (Llatas, 2017)

Resumen: Se determinó el objetivo: la gestión por competencias del talento humano influye en el clima organizacional de la Institución Educativa San Ramón Cajamarca 2017. 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, Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística 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.

Recomienda 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

Ésta tesis proporciona valiosa información precedente a la presente investigación considerando que 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, indicando que el profesional docente de dicha institución cuenta con competencias, sin embargo no reciben capacitación ni retroalimentación

Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias para la mejora del Desempeño de los Colaboradores de la Empresa Lácteos Huacariz, 2017. Cajamarca – Perú, Universidad Nacional de Cajamarca (Chucchucan, 2017)

Resumen: El trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión de recursos humanos por competencias, con la finalidad de mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa Industria Alimentaria Huacariz SAC.

Se aplicaron diferentes instrumentos para la recolección de información, mediante entrevistas, encuestas y la observación se hizo evidente que hasta el momento la empresa no cuenta con técnicas de desarrollo del talento humano; tales como reclutamiento y selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño.

El diagnóstico permitió desarrollar un diseño de los procesos de la gestión de recursos humanos considerando en este estudio; la selección, basándose en los perfiles de puestos que debe contener las aptitudes y las competencias del candidato al cargo, seguidamente el proceso de inducción, el cual debe brindar toda la información pertinente de la empresa y relacionada al puesto; así mismo el proceso de capacitación y desarrollo; finalmente la evaluación del desempeño, muy importante para la retroalimentación.

Implementar de forma sistemática los formatos propuestos en cada uno de los procesos de Gestión de recursos humanos por competencias, además de una custodia adecuada de los mismos para poder realizar seguimientos y controles del personal.

Ésta tesis contribuye a la presente investigación por presentar un adecuado proceso al elaborar un acorde modelo de gestión por competencias, respetando cada uno de los pasos y documentos físicos pertinentes en cada etapa con la finalidad de incrementar el desempeño laboral

II.2. Bases teóricas

II.2.1. Teoría de La Gestión por competencias

La Gestión Por Competencias son procedimientos para alinear a los colaboradores en pos de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, es un modelo de management que permite que todos los colaboradores de una organización desde el número uno, los principales directivos hasta todos los demás colaboradores trabajen en conjunto, es

decir, todos juntos para alcanzar la visión, misión y la estrategia de la organización. (Alles, 2015)

La metodología se construye paso a paso en etapas:

1. Primero en como armar el modelo
2. Segundo como hacer la selección por competencias
3. Tercero como evaluar el desempeño
4. Por último desarrollo por competencias

Cuando se tuvo esto organizado surgió la idea de plasmar esta metodología, completa, global y sistémica en una única estructura, las cuales se enriquecen continuamente por la elaboración y desarrollo de nuevas herramientas prácticas, desde aplicar cuestionarios de preselección, assessment center, para medir valores personales, su uso va a ser de acuerdo al nivel o posición que se necesita cubrir, procedimiento que se aprende a observar comportamientos, preguntar y entrevistar, se tiene que entrenar, o nivel intelectual, con capacitación entrenamiento, poder observar en el relato de una persona para saber que me está preguntando, persona multidisciplinario y multifacético. (Alles, 2015)

El objetivo es definir el modelo estratégico, con el propósito de alcanzar la visión, misión, objetivos estratégicos, propone que junto a los directivos de la organización o la institución se deben revisar la misión, visión y objetivos estratégicos, de allí partir a identificar los perfiles de puestos de trabajo que se requieren, elaborar los perfiles de puestos de trabajo en base a elaborar un diccionario de competencias (Alles, 2015)

Figura 1. Gestión por competencias – Martha Alles



Fuente: Martha Alles, 2004

Fuente: (Lanao, 2018)

Al contratar haciendo una gestión por competencias la empresa garantiza el factor de éxito, aunque estos comportamientos no son fáciles de observar a simple vista e incluso pueden involucionar o variar en el tiempo. Por ejemplo una persona puede

tener la mejor actitud al comenzar en un trabajo pero puede contagiarse con la mala vibra de sus compañeros y cambiar afectando su productividad, Martha propone opciones de métodos: (Crespo, 2017)

Método El Autodesarrollo, es decir que sea el mismo empleado quien decida cambiar y que desde Recursos Humanos se ofrezcan las guías necesarias para modificar ese comportamiento. (Crespo, 2017)

Método Entrenamiento Experto, también llamado jefe entrenador o mentoring donde el líder asuma este rol. (Crespo, 2017)

Método El Codesarrollo, a partir de las investigaciones del centro de Martha Alles sobre capital humano, éste método combina herramientas y acciones como un taller con el cual se motive a la persona a cambiar su comportamiento y que a partir de ello se genere un proceso de autodesarrollo, con base en la voluntad y deseo de cada colaborador por cambiar”, las cuales son administradas a través de modelos de gestión por competencias según método de aceptación del interesado (Crespo, 2017)

La gestión por competencias es un proceso que permite unificar conocimiento, actitud, habilidades, inteligencia emocional y capacidades a un puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera holística y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas de la institución, obteniendo características personales devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso (Vanguardia, 2015)

El éxito radica en la calidad y en la disponibilidad del factor humano. Cuanto mayor esté integrado y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los integrantes del equipo más competitiva será la institución, además de incidir en el desarrollo profesional de las personas, permite al directivo vincularse en la gestión de sus recursos humanos, y contribuye en que la toma de decisiones se realice de forma objetiva y con criterios homogéneos. (Vanguardia, 2015)

En un sistema de gestión por competencias lo relevante es analizar la ocupación en términos de las competencias necesarias para garantizar la excelencia en el desempeño del puesto de trabajo. Por éste motivo será imprescindible realizar un correcto diseño del perfil de puesto con las competencias necesarias alineado a la cultura institucional (Lanao, 2018)

Alles, clasifica a las competencias en Competencias Cardinales y Competencias Específicas. (Lanao, 2018)

A. Competencias Cardinales

Competencias requeridas a todos los integrantes de la organización, se parte de la definición de la misión y visión, representan su esencia, sus valores y ciertas características que diferencian a una organización de otra, competencias asociadas al colaborador que con su desarrollo se logra los objetivos y metas de la organización (Alles, 2016)

“La visión es la imagen del futuro deseado por la organización” (Alles, 2013), refleja lo que se busca a futuro, es el sueño o imagen de lo que se desea alcanzar en un tiempo determinado.

La visión es el sueño que nos guía donde queremos ir y la descripción de cómo será la realidad cuando lleguemos ahí, nos transporta al futuro para que en el presente con el entendimiento y análisis de la situación global, construyamos un puente hacia el futuro deseado (Martinez, 2013)

“La misión es lo que se hace, para qué y para quién lo hacen en el presente en la organización” (Alles, 2013)

Ciertamente la visión es la meta final y en ella se fundamenta la misión, por ende vienen hacer todos los esfuerzos conjugados en el presente involucrando a todos los stakeholders.

La gestión por competencias tendrá en cuenta los siguientes competencias indicadoras que debe poseer un profesional docente en el mercado laboral como parte de la dimensión competencias cardinales (Gestión, 2019)

- **Desarrollo Docente.-** Al hablar de desarrollo docente, Imberón (2016) sostuvo que:
 - El profesional docente debe poder beneficiarse de una formación permanente que se adecue a sus necesidades profesionales en contextos educativos y sociales en evolución. Se define como aquellos procesos que mejoran la situación laboral, el conocimiento profesional, las habilidades y actitudes de los trabajadores de un centro educativo

Así también educaweb(*) (2016) señala que:

- La labor del profesional docente es muy importante en el desarrollo del alumno. De sus habilidades y de la forma de plantear la transmisión de contenidos va a depender la interiorización de los conceptos y por tanto el éxito del centro educativo. Es por ello que el desarrollo profesional

docente debe ser constante, es decir, un proceso continuo de aprendizaje y adquisición de capacidades que den un valor añadido al alumno y a sus familias

Ésta competencia se relaciona directamente con la misión de la institución educativa de nivel secundaria del sector público, 2019 que se está realizando la presente investigación, donde señala que "...la institución educativa garantiza los aprendizajes significativos en los alumnos..."

- **Innovación y Creatividad.-** "A menudo, consideramos la actitud innovadora y la creativa como una virtud que todo docente debe poseer intrínsecamente para conseguir unos resultados espectaculares en el aprendizaje de sus alumnos." (educ@conTIC, 2012)

La Universidad del Valle de Orizaba (2019) sostiene que:

- Hoy más asentadas las cosas, somos conscientes de que no todos tenemos por qué crear constantemente de la nada, inventar o innovar, sino que a partir de lo ya creado, desarrollamos, evolucionamos y sobre todo ponemos en práctica, lo que nos permite enfocar nuestro potencial creativo en otros aspectos de la práctica docente.

- **Tolerancia a la presión.-** Una competencia cada vez más necesaria y específica para los trabajadores que realizan multitareas, que además; de desempeñarse como docente cumple funciones de coordinador, tutor, subdirector; por ende tiene que solicitar información a su personal a cargo, armar y presentar documentación a su superior

Toda institución es propensa a presentar incidencias inesperadas, tanto de docentes como de alumnos y padres de familia. Al presentar jornada escolar completa ésta institución educativa, muchas veces el horario juega un rol importante, donde se crea inestabilidad en el trabajador por la falta de descansos; generando trastornos alimenticios, siendo propensos a desarrollar enfermedades.

- **Trabajo en equipo.-** Para Alles (2013) citado por Cornejo (2018) Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos. Para que ésta

competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en el equipo. Equipo es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos

Bonals (2007) sustenta al trabajo en equipo de los docentes como:

- o La docencia implica en sí misma el trabajo en equipo del profesorado. La capacidad para trabajar en grupo de manera operativa y que las relaciones interpersonales sean gratificantes y fructíferas requiere la toma de conciencia de sus integrantes, así como afrontar los posibles problemas que pueden surgir de manera metódica, eficaz y positiva. Mejorar las relaciones en los equipos docentes: La reciprocidad. La posición de cada docente en la situación escolar. El sentimiento de confianza básica. Las posiciones existenciales. La actitud tolerante y el respeto a la diversidad. Las gratificaciones. Las ansiedades. El poder (Mejorar el trabajo en grupo. Recursos y técnicas referidas a la dinámica de trabajo). Favorecer el diálogo. El papel de los asesores psicopedagógicos en la mejora de las relaciones y de la operatividad en los equipos docentes. La mejora de la comunicación y de la operatividad del trabajo en grupo a través del trabajo en programas

Ésta competencia es una de las más solicitadas actualmente en el mercado laboral ya que somos seres sociables que comparten actividades y al unirlos obtenemos resultados para el bienestar común (Gestión, 2015)

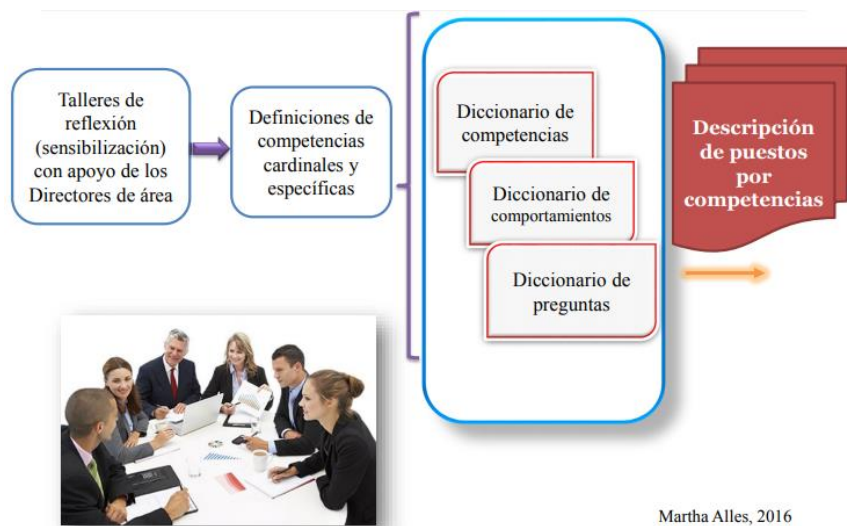
B. Competencias Específicas

Competencias aplicables a colectivos específicos, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones, usualmente se combina ambos colectivos, por ejemplo un área de una organización o un cierto nivel como el gerencial, competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, para niveles gerenciales y/o supervisión (Alles, 2016)

“Competencias específicas por área, Competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción, Comercial o Finanzas” (Alles, 2016)

“Competencias específicas Gerenciales, Competencias necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros” (Alles, 2016)

Figura 2. Metodología de Martha Alles - Capital Humano.



Fuente: (Lanao, 2018)

Nota: En la gráfica se aprecia la metodología que propone Martha Alles para Gestionar las Competencias, las cuales se deben encontrar en consenso con los directivos de la Institución u organización

La gestión por competencias tendrá en cuenta los siguientes competencias indicadoras de un profesional docente en el mercado laboral, como parte de la dimensión competencias específicas (Gestión, 2019)

- **Compromiso con la Institución**

Según Robbins (2013) Define al Compromiso organizacional como “el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.”

El compromiso del profesional docente es un factor opinante para la mejora del proceso enseñanza aprendizaje y, por consecuencia, para incrementar la calidad de la educación es un estado del individuo el cual llega a estar vinculado por sus acciones y a través de ellas a unas creencias que a su vez sustentan esas actuaciones, ésta competencia se relaciona directamente con la visión de la institución educativa de nivel secundaria del sector público, 2019 que se está realizando la presente investigación,

donde detalla que "... para el 2020 ... con la participación comprometida y responsable de la comunidad..."

- **Adaptabilidad a entornos diversos**

Aguado & Cernada (2016) sostienen a la adaptabilidad a entornos diversos como:

- La habilidad de las organizaciones para cambiarse a sí mismas con el objetivo de hacer frente a los cambios no pronosticados que suceden en su contexto de actuación. Es decir, adaptarse es variar el modo en el que la organización se comporta para lidiar con aquellos cambios que no fueron previstos de forma precisa cuando la organización fue diseñada.

El ser humano día a día se encuentra innovando, creando, planeando, presenta un pensamiento crítico, con la finalidad de perfeccionar procesos que lleven a la mejora continua, el profesional docente está en éste círculo. Ésta competencia se relaciona directamente con la visión de la institución educativa de nivel secundaria del sector público, 2019 que se está realizando la presente investigación, donde dice "...infraestructura equipada, aulas con multimedia, laboratorios, piscina, medios de proyección institucional (revista, pagina web)..."

- **Planificación y organización**

"La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa." (Chiavenato, 1999)

Cámara (2010) describe a la planificación como:

- La planificación es un proceso orientado a la toma de decisiones, de carácter eminentemente práctico, orientado a la acción y en última instancia a la transformación de la realidad en un futuro, además debe responder a criterios de racionalidad y transparencia, permitiendo así fundamentar las acciones y explicar a los demás cómo y por qué tomamos las decisiones, además responde al intento de reducir la incertidumbre, pero en ningún modo podemos eliminarla por completo

La labor del docente es fundamental en la sociedad, desempeñar sus funciones requiere de determinar eficazmente metas, para desarrollarlas según una adecuada planificación, respetando prioridades, hitos y recursos requeridos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los avances de las distintas tareas, para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

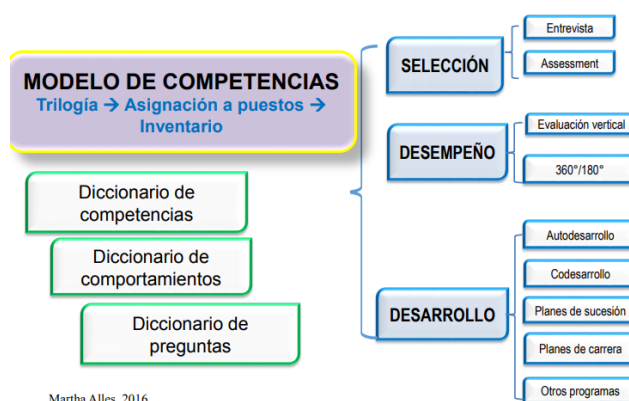
• **Comunicación asertiva**

Para Silva (2017) la comunicación es asertiva cuando:

- Es asertiva la persona que defiende sus intereses, expresa sus opiniones libremente, no necesita atacar para resolver sus problemas y es capaz de negociar de mutuo acuerdo la mejor solución, actúa con naturalidad y escucha activamente, expresa lo que quiere y sus sentimientos, habla cuando tiene algo que decir, habla bien de sí mismo si es necesario y es directo

Todo el tiempo estamos comunicando tanto de forma verbal y no verbal, efectivamente es imprescindible para el profesional docente desarrollar ésta competencia ya que tiene continuo contacto con sus colegas pares, subordinados, superiores y alumnos, quien debe saber transmitir sus conocimientos asegurando que sea comprendido resolviendo inquietudes o interrogantes que se generen en el desarrollo de sus actividades

Figura 3. Aplicación del modelo de competencias de Martha Alles.



Fuente: (Lanao, 2018)

Nota: La gráfica muestra cómo aplicar el modelo de competencias en tres aspectos importantes relacionados a Recursos Humanos como son: Selección, Desempeño, Desarrollo, para ello propone agenciarse de los diccionarios de competencias, comportamientos y preguntas, los cuales deben ser elaborados según la misión, visión para permitir alcanzar los objetivos y metas de la institución.

La UNE 66173 IN de 2003 en su informe sobre “Los recursos humanos en un sistema de gestión de la calidad. Gestión de las competencias”, ofrece ideas para poder llevar el potencial de las personas de una organización al mayor nivel de desempeño para mejor beneficio de la organización. La competencia se define en la guía como “Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades”. Se trata de una cualidad que no puede observarse como tal, sino que únicamente se puede observar su resultado. Los elementos que configuran la competencia son los siguientes:

- La persona es el elemento fundamental que configura la competencia. En cada persona hay una serie de elementos que configuran sus capacidades y aptitudes:
 - Su sistema de valores.
 - Sus aspiraciones (que determinan su motivación y predisposición al aprendizaje).
 - Su capacidad de aprender (que es su apoyo de cara a evolucionar).
 - Sus conocimientos generales y específicos
- La autoridad: que evalúa y reconoce.
- El entorno o campo de aplicación

Vemos que el conjunto de elementos a tener en cuenta para gestionar la competencia en una organización exige un proceso específico que tenga establecidos sus objetivos de mejora, criterios de desempeño y elementos de control y gestión. Este proceso normalmente entra en el campo de responsabilidad de las áreas de recursos humanos, por lo que es necesaria la cooperación de estas áreas para asegurar el éxito de la gestión de competencias. La propuesta de proceso de gestión de las competencias de la UNE 66173 incluye la realización de unas etapas que se explican a continuación.

1. Identificación de las competencias requeridas

La identificación de las competencias requeridas debe tener en cuenta las necesidades actuales o futuras de todas las partes interesadas (clientes, proveedores, directivos, otros empleados). Para ello, podemos apoyarnos en las descripciones de los puestos de trabajo existentes.

Este paso debería partir de la identificación del personal afectado, pero se recomienda que dicho proceso se aplique a todo el personal de la organización, y no únicamente al personal “cuyo trabajo afecta a la calidad del producto”. Para ello, es necesario que previamente se haya realizado una identificación de los procesos y actividades de la organización, así como de los puestos y personas relacionados con los mismos.

2. Identificación de las competencias disponibles

El siguiente paso es la identificación de las competencias disponibles, también llamadas adquiridas, mediante los datos de los que se disponga sobre el personal (currículum actualizado, diplomas, certificaciones, datos resultantes de entrevistas, cuestionarios). Es importante tener también en cuenta los conocimientos de que disponga cada persona aunque no se utilicen en sus actividades actualmente.

3. Evaluación de las desviaciones

Una vez que se conocen las competencias requeridas y las disponibles, se puede evaluar la desviación existente. Es importante en este paso tener en cuenta la “competencia colectiva”, la que ofrece un grupo como consecuencia de la sinergia entre sus integrantes y que puede, por sí sola, suplir necesidades de competencia individual.

4. Desarrollo de las competencias y su disponibilidad

En este paso se trata de definir y aplicar las acciones que permitan reducir o eliminar las desviaciones antes encontradas. Estas acciones, que normalmente se han identificado únicamente con la formación, pueden incluir otras acciones como la contratación, la asignación de recursos materiales y la reestructuración o reorganización. Cada una de estas acciones debe tener establecidos, previamente, unos objetivos y debe medirse la eficacia de las mismas.

5. Mantenimiento y actualización de las competencias

El objeto de esta actividad es asegurar que las competencias se mantienen en la organización, especialmente cuando se producen cambios en la misma (bajas, nuevas incorporaciones, movimientos de personal, etc.).

6. Desarrollo de las competencias a largo plazo

La organización debe considerar la evolución de las necesidades y expectativas, tanto de la propia organización (competencias requeridas) como las del personal (desarrollo profesional). Esto conlleva que, de manera paralela a las acciones que se desarrollen para asegurar el nivel de competencias requeridas, deberán llevarse a cabo otras acciones enfocadas al desarrollo futuro de los profesionales en la organización.

El proceso de gestión de competencias antes explicado obedece a la necesidad de un sistema de gestión (por ejemplo, conforme a la ISO 9001) de adaptar las capacidades del personal de la organización a sus necesidades de producción/prestación de servicio, en resumen, las necesidades dictadas por el mercado. Pero además, la UNE 66173 propone dar un paso más allá y pasar de “gestionar las competencias” a “gestionar por competencias”. La gestión por competencias se entiende en esta guía como la búsqueda de relación entre los empleos y las personas, haciendo énfasis en las personas. Este enfoque está más allá de un sistema de gestión de la calidad, entrando en el terreno de la mejora continua y la excelencia. Se trata de buscar el modo de desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas, considerando el aprovechamiento óptimo que puede hacerse incluso mediante modificaciones en la organización y sus productos/servicios. Obviamente, la gestión por competencias conlleva un enfoque más individualizado de cada persona (planes de carrera y de desarrollo profesional, planes de remuneración personalizados), por lo que es necesaria una organización madura para poder llevarla a cabo. La gestión por competencias debería ser percibida por las organizaciones como una opción para mejorar sus propias capacidades, aprovechando todo el potencial de sus empleados y consiguiendo con ello una mejora en su posicionamiento en el mercado, la satisfacción de sus clientes y, también, la satisfacción de sus empleados. (González E. , 2008)

HayGroup define que el origen de la Gestión por Competencias se dio en 1973 con el nacimiento de las competencias, Concepto creado por el profesor de la Universidad de Harvard David McClelland con Selección de los “Foreign Service Officers” para el “State Department” de los Estados Unidos. McClelland demostró qué distinguía a las personas con desempeño superior.

- Empatía transcultural
- Expectativas positivas a pesar de la provocación
- Rapidez en la comprensión de las redes de influencia

Definiendo a la competencia como característica personal que lleva a un comportamiento diferenciador de éxito, (HayGroup, 2007)

Figura 4. Modelo del Iceberg.



Fuente: (HayGroup, 2007)

Nota: Ésta imagen dice mucho acerca de describir las competencias del ser humano, pues efectivamente se compara con un Iceberg, tiene gran potencial encubierto, el cual se va formando desde el vientre de una madre, el ser humano percibe y asimila mucha información y según su entorno, cultura, valores y creencias se desarrolla encontrando la motivación para su actuar, la gestión por competencias propone identificar en la base a la visión, misión; las competencias idóneas en el centro laboral, para así establecer una propuesta de mejora continua que permita alcanzar los objetivos y metas de la institución; sin embargo no se puede predecir los comportamientos en determinados momentos y parte de un principio de que nunca se termina por conocer a las personas, se podría comparar también a lo que es la ventana de Johari, que se muestra a continuación

Figura 5. Ventana de Johari



Fuente: (Pérez A. , 2017)

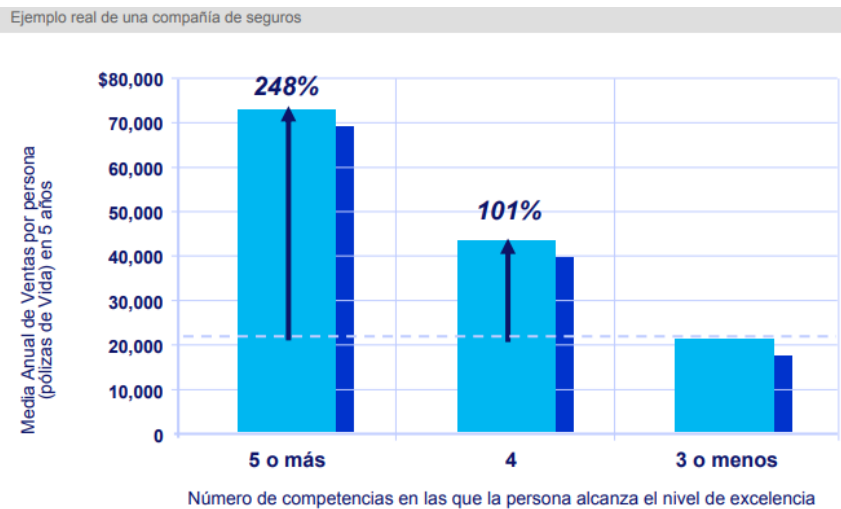
Nota: Ciertamente el ser humano se describe por comportamientos y estos suelen ser impredecibles, la gestión por competencias propone aprovechar el potencial del trabajador para obtener mejores resultados e ir desarrollándolo a través de buenas prácticas que permitan motivar logrando pertenencia e identificación con la institución

Las competencias están aquí para quedarse, en el entorno de las organizaciones públicas, se puede tener en cuenta lo siguiente

- Mayor información y exigencia de los ciudadanos
- Aplicación directivas acerca evaluación políticas públicas
- Aparición de nuevas demandas a un ritmo cada vez más alto
- Necesidades de recualificación
- Mayor necesidad de coordinación entre ámbitos de la administración: políticas globales.

El ser humano por ende debe reinventarse constantemente, estar a la vanguardia capacitándose según su talento, veamos una gráfica sobre competencias y desempeño laboral.

Figura 6. Competencias y Desempeño 2011



Fuente: (HayGroup, 2011)

Nota: En el gráfico se aprecia que los trabajadores de una compañía de seguros en el 2011 que poseen de 5 a más competencias, tienen mayor desempeño, se evidencia que aquellos trabajadores que se adaptan a diferentes entornos adquieren nuevas competencias por consiguiente tienen mayor impacto en el mercado.

HayGroup, plantea aplicaciones donde la gestión por competencias puede abarcar, para tener un adecuado control y organización en recursos humanos

Figura 7. Aplicaciones de la Gestión por Competencias.



Fuente: (HayGroup, 2011)

Nota: La gráfica muestra como la gestión por competencias según (HayGroup, 2011) abarca varios entornos como la Gestión del Desempeño, Selección, Desarrollo, Planes de sucesión y Retribución, con una adecuada retroalimentación, evaluación y control se logrará alcanzar los objetivos y metas de la organización

Propone un modelo organizativo por el cual la Gestión por Competencias puede obtener mayor resultados (HayGroup, 2011)

Figura 8. La Implantación de la Gestión por Competencias



Fuente: (HayGroup, 2011)

Nota: La gráfica da un gran aporte como (HayGroup, 2011) establece una adecuada Gestión por Competencias, tiene gran parecido al modelo establecido por Martha Alles, donde proponen que primero hay que identificar las competencias en base a su misión y visión, luego evaluarlas, para luego desarrollarlas.

Para poder desarrollar las competencias es necesario tener un plan o cronograma de actividades establecido, para lo cual (HayGroup, 2011) muestra el impacto según las diversas alternativas para desarrollarlas, dando un alcance para influenciar entre los colaboradores y empezar a motivar al desarrollo de las competencias idóneas para su institución

Figura 9. Como se desarrollan las competencias



Fuente: (HayGroup, 2011)

Nota: La gráfica nos da un alcance sobre el impacto que tienen las diversas formas de desarrollar las competencias, considerando tres aspectos como son: Basado en la experiencia se obtiene la mayor parte de impacto que corresponde al 70%, esto no está fuera de la realidad ya que como se conoce las competencias son comportamientos asertivos frente a un nuevo reto o desafío laboral, basado en las relaciones se obtiene un 20% y basado en la formación un 10%

Para Ernest & Young (1998) Entienden la gestión por competencias como un grupo de teorías y procedimientos desarrollados en conjunto cuyo objetivo es potenciar las acciones de las personas para maximizar su desempeño dentro de la organización. Por esta razón, la gestión por competencias debe encontrarse en un marco que permita su diseño, desarrollo y efectiva implementación. Además, ella se define como la estructuración de la organización con base en el factor humano de modo que permita aprovechar las capacidades de los colaboradores y desarrollarlas

C. Componentes de las competencias

Según Lanao (2018) para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes:

- **Saber (conocimientos):** el conjunto de conocimientos
- **Saber hacer (habilidades / destrezas):** que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo.
- **Saber estar (actitudes / intereses):** que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización.
- **Querer hacer (motivación):** si un trabajador comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran puede llegar a decidir que no merece la pena esforzarse por hacerlo.
- **Poder hacer (medios y recursos):** se trata de que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

La gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral viene hacer un tema de suma importancia para siglo XXI donde atravesamos una época de bastantes cambios, una encuesta realizada por diario gestión reporta que los colaboradores solicitados en las organizaciones son aquellos que poseen competencias como “la adaptación al cambio, solución de problemas, comunicación, trabajo en equipo y orientación a resultado”, (Gestión, 2015) lo cual proporciona al profesional facilidades para desarrollarse en diversos entornos, siendo protagonista único e indispensable en las organizaciones, capaz de interactuar, utilizar, transmitir y responder a cualquier inquietud de manera asertiva y sobresaliente, según; adecuada gestión de los conocimientos, habilidades, capacidades, emociones, rasgos y gestos, “Ya no creo tanto como antes en que el CI (Coeficiente Intelectual) lo pueda todo. Para tener éxito también hay que saber tomar decisiones y pensar con mayor amplitud de miras” (Gates, 2001). Es sorprendente como el ser humano a menudo está reinventándose y a la vanguardia, pasar de ser un ente que realiza las operaciones a tomar las decisiones asegurando la rentabilidad y sostenibilidad de la institución u organización, los retos siguen y cada vez se exige más, se evalúa desempeño basado en competencias y en su ayuda llega recursos humanos para gestionarlas, alinearlas y desarrollarlas

estratégicamente para contribuir al logro de objetivos y metas de la organización e institución.

D. Ventajas de la Gestión por Competencias (Lanao, 2018)

- ❖ Mejora el clima laboral
- ❖ Aumenta la eficacia y eficiencia de los empleados
- ❖ Mejora el absentismo y rotación
- ❖ Aumenta las capacidades de la organización
- ❖ Mejora el desempeño general de la organización
- ❖ Sistema aplicable, no teórico.
- ❖ Comprensible por todos los integrantes de la organización.
- ❖ Útil para la empresa.
- ❖ Fiable.
- ❖ Fácil manejo.
- ❖ En su conjunto permite el desarrollo profesional de las personas.

II.2.2. Teoría de Desempeño Laboral

Según Robbins (2013) Define al desempeño como la acción que se realiza en un determinado puesto de trabajo, relaciona el desempeño laboral con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo (...), complementa al determinar que la fijación de metas, activa el comportamiento y mejora el desempeño del trabajador, porque ayuda a enfocar sus esfuerzos sobre ellas, se reconoce 3 tipos principales de conductas: Desempeño de tareas, Civismo, Falta de Productividad

A. Desempeño de tarea

Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio o realización de tareas administrativas (Robbins, 2013) Para ello se deben brindar las facilidades y aprovechar al máximo las oportunidades para obtener los mejores resultados

- **Recursos y Motivación.-** Conjunto de bienes tangibles e intangibles que constituyen a la organización como humanos, financieros, materiales y tecnológicos con los cuales el desempeño de tarea puede realizarse de manera apropiada y competitiva, la institución educativa cuenta con retroproyectors y docentes capacitados donde pueden reforzar sus presentaciones, por ende influenciar en la razón de ser de la empresa.

(Navas & Guerras, 2015) Conciben los recursos como “**el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia**”

Ramírez, Abreu, & Badii, (2008), mencionan: “La motivación, según, es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social.”

Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él. La motivación es el aspecto más importante dentro de una organización pues de esto depende el resultado del trabajo que aporte el empleado, por esto es necesario darle un incentivo para que pueda rendir con su trabajo y el adelanto de la empresa. (Sigcha, 2018, pág. 19)

- **Monitoreo y control.-** Actividades que influyen en el desempeño de tareas del trabajador, para validar la información que se proporciona al alumno, así como hacer un autoanálisis de lo que se está realizando y que aspectos requieren modificaciones para cumplir con los objetivos propuestos y el desempeño sea considerado idóneo

B. Civismo

Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque ésta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo (Robbins, 2013) Tener un alto grado de identificación y pertenencia a la institución donde se labora

- **Participación.-** Para Coronado (2001) “La participación se refiere a la intervención de los miembros de un grupo u organización en las decisiones o acciones que los afectan.”

Para Santos (1999) "Participar es una acción social que consiste en intervenir activamente en las decisiones y acciones relacionadas con la planificación, la actuación y la evaluación de la actividad que se desarrolla en el centro y en el aula. Se refiere a actos deliberados y conscientes que nacen del derecho consustancial de los ciudadanos a construir libre y responsablemente, como protagonistas, la realidad que viven (p.62).

Existen tres elementos esenciales en la participación que definen Fernández & Guerrero (1996), que en este caso tomamos en cuenta para entender la idea de participación:

- 1º Se trata de una acción colectiva
- 2º Se ejerce en el ámbito de lo público
- 3º Involucra algún grado de organización.

- **Patriotismo.-** Es el sentimiento que tiene un ser humano por la tierra natal o adoptiva a la que se siente ligado por unos determinados valores, afectos, cultura e historia; es el equivalente colectivo al orgullo que siente una persona por pertenecer a una familia o también a una nación.

C. Falta de Productividad

Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia Robbins (2013) presencia de comportamiento dudoso e indiferente a las normas de convivencia establecidas

- **Puntualidad y asistencia.-** La puntualidad en el puesto de trabajo es una obligación del trabajador respecto a su empleador. Así lo recoge la legislación laboral en la mayoría de los países, estados o ciudades, estableciendo como causa de incumplimiento contractual la reincidencia en comportamientos de impuntualidad. Así en el Estatuto de los trabajadores español, se cita como incumplimiento de contrato las faltas injustificadas y repetidas de asistencia o puntualidad en el trabajo (Art. 54). En muchos convenios laborales, se recogen frases que especifican esta normativa, del tipo se considerarán faltas de carácter leve tres faltas de puntualidad durante un mes sin que exista causa justificada. (Lengo, s.f.)
- **Normas de convivencia.-** Constituyen el marco legal que canalizan las iniciativas para favorecer la convivencia, el respeto mutuo, la tolerancia y el ejercicio efectivo de derechos y deberes. Completa la dimensión escolar

del proyecto educativo. Son normas de obligado cumplimiento para todos los alumnos y en todo tipo de actividad. Tanto dentro del recinto escolar como en lugares adyacentes, siempre y cuando afecten a la comunidad educativa.

MINEDU (2012) Marco Del Buen Desempeño Docente, evidencia y reconoce a la docencia como un quehacer complejo. Su ejercicio exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto al saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto. Además, es una profesión que se realiza necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los estudiantes y con sus pares, un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar. En esta visión, el docente se ve a sí mismo como un agente de cambio, pues reconoce el poder de sus palabras y acciones para formar a los estudiantes. También exige una actuación colectiva con sus pares para el planeamiento, evaluación y reflexión pedagógica. Y es una función éticamente comprometida presentando 4 dominios.

Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

- Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.
- Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.

Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

- Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.
- Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.
- Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.

Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

- Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así este pueda generar aprendizajes de calidad.
- Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.

Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

- Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.
- Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

Hay Group (2007) El proceso de Evaluación del Desempeño es un ciclo integrado de planificación que involucra definiciones de las responsabilidades y determinación al inicio del período de los objetivos y metas junto con asesoramiento mediante información sobre el desempeño, desarrollo personal y una revisión del desempeño, evaluación formal del desempeño al final del período realizado conjuntamente por los superiores y los empleados.

Este proceso integrado en ambos casos debe garantizar a los trabajadores de la organización:

- a. Adecuado reconocimiento y recompensa unidos al logro,
- b. Conocimiento y conciencia de lo que la organización espera de ello y la forma como eso encaja dentro de la organización,
- c. Participación en la determinación de los objetivos que deben alcanzar,
- d. Apoyo y asesoramiento adecuado en el proceso,
- e. Facilitación de retos alcanzados y
- f. Garantiza conocimiento de la Evaluación del Desempeño y la marcha del proceso mismo.

En conclusión al relacionar la Evaluación del Desempeño por competencias con el resto de los modelos de evaluación sustentados en otros esquemas gerenciales se infiere que los elementos coincidentes son escasos prevaleciendo más un esquema diferenciador

Ventajas de la evaluación por competencias

- ❖ Se centra en los resultados del desempeño laboral.

- ❖ Su resultado es competente o aún no competente.
- ❖ Aumenta el compromiso del personal y sus esfuerzos para lograr metas.
- ❖ Mejora la comunicación y las relaciones interpersonales ya que el superior no es evaluador sino agente de apoyo y orientador.
- ❖ El compromiso de la gente aumenta a participar en la fijación de metas por lo que su esfuerzo en alcanzarlas aumenta significativamente.
 - La organización se transforma en un sistema de aprendizaje al sentirse los supervisores exigidos por dar respuestas que contribuyan al logro de las metas.
 - Constituye un medidor del clima organizacional y de su crecimiento al permitir al trabajador participar activamente en la proposición de metas a alcanzar y desarrollar comportamientos autónomos hacia el logro
- ❖ Se acerca al contexto de autogestión, autoevaluación y autonomía en general.
- ❖ Las debilidades del trabajador son afloradas por el propio interesado para que se le capacite en dichas áreas al estar más preparado puede lograr su meta.
- ❖ La filosofía organizacional se soporta en un sistema abierto, basado en la confianza y sus criterios.

Sánchez (2017) Para Campbell (1990), afirma que desempeño laboral son las acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización y se miden en términos del rendimiento del trabajador demostrando sus competencias.

Asimismo, Campbell afirma que el rendimiento laboral individual es sinónimo de conducta de trabajo, y que este incluye únicamente a los comportamientos relacionados con la consecución de los objetivos organizacionales

El desempeño es una conducta que la gente manifiesta y que puede observarse; en muchos empleos, por supuesto, “la conducta” se traduce en pensar, planear o resolver problemas y eso no puede observarse, en su lugar, solo puede describirse con la ayuda del trabajador.

Hernández (2012) Modelo básico del desempeño de Campbell

- Alguien puede tener un alto desempeño o un bajo desempeño
- El nivel de desempeño está ligado a la personalidad, inteligencia e intereses

Campbell propuso tres determinantes directos del desempeño laboral

- 1) Conocimiento declarativo (CD).- Comprensión de lo requerido para la tarea:
 - a. Rendimiento de la tarea específica del puesto
 - b. Mantenimiento de la disciplina personal
 - c. Demostración del esfuerzo

- 2) Habilidades y Conocimiento Procedimental (HCP): conocimiento sobre cómo se realiza una tarea
 - a. Facilitar el desempeño del equipo y de los compañeros
 - b. Rendimiento de la tarea no específica del puesto
 - c. Rendimiento de la tarea de comunicación

- 3) Motivación (M): Condiciones responsables de las variaciones en intensidad, calidad y dirección de la conducta
 - a. Supervisión / Liderazgo
 - b. Administración

Tipos de medidas del desempeño

- a) Las medidas objetivas: El dato cuantitativo de los resultados del trabajo tales como volumen de ventas, el número de documentos y la fabricación
- b) Las medidas de juicio: evaluación realizada sobre la efectividad de la conducta laboral de un individuo; es el juicio realizado por los supervisores en el contexto de la evaluación del desempeño
- c) Las medidas de personal: medición que se mantiene en el archivo de personal y que incluye, ausencias, accidentes, impuntualidad, tasa de avance, acciones disciplinarias y recomendaciones de la conducta meritoria

La investigación de Campbell identificó por lo menos ocho componentes básicos del desempeño:

1. Rendimiento de la tarea específica del puesto: capacidad del individuo para ejecutar tareas sustantivas o técnicas del trabajo.
2. Rendimiento de la tarea no específica del puesto: capacidad del individuo para ejecutar tareas o conductas no específicas a sus puestos.
3. Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita: rendimiento del individuo para escribir y hablar. Independientemente de la exactitud de su trabajo.
4. Demostración del esfuerzo: la consistencia del esfuerzo de un individuo; la frecuencia con la que la gente hace un esfuerzo extra cuando se requiere; la voluntad para trabajar bajo condiciones adversas.
5. Mantenimiento de la disciplina personal: el grado en que un individuo evita las conductas negativas como el ausentismo excesivo, el abuso de alcohol u otras sustancias y las infracciones a la ley o a las reglas.
6. Facilitar el desempeño del equipo y de los pares: el grado en que un individuo apoya a sus pares, les ayuda con sus problemas, colabora en mantener la meta del grupo de trabajo y actúa como modelo para los pares y para el equipo.

7. Supervisión/Liderazgo: rendimiento al influir en el desempeño de los subordinados mediante la interacción interpersonal cara a cara y la influencia.
8. Administración: conducta dirigida a la articulación de la unidad, organizando personas y recursos, monitoreando el progreso, colaborando en la solución de problemas que pudieran evitar alcanzar las metas, controlando los gastos, obteniendo recursos adicionales y negociando con otras unidades.

II.3. Definición de términos básicos

1. **Adaptabilidad – Flexibilidad.-** La agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio. Es una medida de la flexibilidad de la organización. El grado de adaptabilidad se refiere a la habilidad para asimilar de manera efectiva los cambios que enfrenta (Frías & Véliz, 2013)
2. **Capacidad.-** Es evaluar el bienestar y la libertad de la persona que realmente tiene para hacer esto o aquello, las cosas que le resulta valioso ser o hacer. (Urquijo, 2014)
3. **Capacitación.-** Conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno. (Venemedia Comunicaciones C. A, 2019)
4. **Civismo.-** Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque ésta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo (Robbins, 2013)
5. **Competencia**

Va más allá de los títulos, experiencias y conocimientos, que involucran comportamientos y conductas exitosas frente a un desafío laboral llamado “Se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados” (Alles, 2008).

Colardyn (1996) en Alles (2010) “Conjunto de capacidades demostradas en la vida profesional y social presente. Las competencias son individuales, son particulares de cada individuo y están íntimamente ligadas y dependen del contexto social general donde el individuo actúa o se desenvuelve, y, muy especialmente, en

relación con su campo de actividad, su especialidad y el sector profesional en el cual él vive cotidianamente”.

“Competencia es adquirir, usar, desarrollar y compartir conocimiento, habilidades y experiencia” (Reus, 1997)

“Característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo” (Ernest & Young, 1998)

“Las competencias son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función” (Cardona, 1999)

“Son actuaciones integrales ante problemas del contexto social, laboral-profesional y disciplinar con idoneidad y mejoramiento continuo, teniendo como factores a los conocimientos, actitudes y valores, habilidades y destrezas” (Stain, 2011)

OIT (Organización Internacional del Trabajo) “Una competencia laboral es la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado”

Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades. (ISO19011, 2003)

La competencia es una característica personal que lleva a un comportamiento diferenciador de éxito, nace en 1973 concepto creado por el profesor de la Universidad de Harvard David McClelland, (HayGroup, 2011)

6. **Comportamiento.-** Es el conjunto de respuestas, bien por presencia o por ausencia, que presenta un ser vivo en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, etc. según las circunstancias que lo afecten.
7. **Compromiso.-** Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella, es la identificación del individuo con la organización que lo emplea (Robbins, 2013)
8. **Comunicación asertiva.-** Es un proceso reglado (no como un simple acto) que permite al ser humano negociar su posición en el entorno en el que vive”, y afirma “al comunicarnos, tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos. De este modo, la comunicación es un valor de interlocución, de poder, de influencia, de control” (Berlo, 1960)
9. **Conocimientos.-** Hechos o información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente

a la realidad. Lo que se adquiere como contenido intelectual relativo a un campo determinado o a la totalidad del universo.

10. Desarrollo de tareas.- Detalle del paso a paso a seguir, secuencia de actividades a tener en cuenta para cumplir un objetivo

11. Desarrollo docente.- Es un área que promueve diferentes iniciativas de formación y actualización docente que permitan a la comunidad académica, incorporar dentro de su dinámica educativa las mejores prácticas que provoquen aprendizajes profundos y duraderos en sus estudiantes, así como la incorporación de recursos tecnológicos que faciliten el proceso de enseñanza, aprendizaje y su evaluación. (Universidad de las Americas de Puebla, 2017)

12. Desempeño.- Conjunto de actividades necesarias que son ejecutadas para cumplir con las funciones asignadas en el desarrollo de nuestras labores, son el resultados de conductas y comportamientos que pueden ser significativos o insignificativos para la institución.

13. Docente.- Es quien se dedica profesionalmente a la enseñanza, bien con carácter general o bien especializado en una determinada área de conocimiento, asignatura, disciplina académica, ciencia o arte.

14. Evaluación.- Valoración de conocimientos, actitud y rendimiento de una persona o de un servicio. es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.

15. Gestión.- El latín *gestio*, hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de un anhelo cualquiera. (Pérez & Merino, 2012)

16. Gestión por Competencias

La gestión por competencias puede definirse como una búsqueda de relación entre los empleos y las personas, haciendo énfasis en las personas. Es pues un conjunto de prácticas que se aplica para determinar, definir, desarrollar y explotar las consecuencias individuales y colectivas que una organización necesita en el momento presente y necesitará en el futuro, con la perspectiva de adaptarlas o con la de modificar el entorno en función de sus características internas. (UNE 66173 IN, 2003)

Wayne (2005) sustenta La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que solicita un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que accede flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas dentro de una organización. (p.92)

Sanghi (2007) la gestión por competencias describe la combinación del conocimiento, habilidades y las características necesarias para desempeñar efectivamente un rol en una organización y es usado como una herramienta de gestión humana para la selección, el entrenamiento y el desarrollo, evaluación y planes de sucesión.

Chiavenato (2008) expresa “Es el lugar en donde se inicia todas las ideas: la fuente de las innovaciones” (p. 45). La gestión por competencias es el proceso que permite detallar el talento de la persona en su ambiente laboral.

Alles (2010), La gestión por competencias es un modelo de management que permite que todos los colaboradores de una organización desde el número uno, los principales directivos hasta todos los demás colaboradores trabajen en conjunto en pos de los objetivos organizacionales, es decir, todos juntos para alcanzar la visión, misión y la estrategia de la organización

Rubió (2015) La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

- 17. Habilidad.-** Capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad, llevar a cabo una tarea con resultados determinados a menudo dentro de una cantidad determinada de tiempo, energía o ambos.
- 18. Honradez.-** Es una cualidad que poseen las personas para devolver lo que no les pertenece, ser honesto, decir la verdad, ser decente, recatado, razonable y justo, actuando de acuerdo como se piensa y se siente siempre basado en buenos códigos de conductas.
- 19. Innovación y Creatividad.-** Creatividad es pensar en ideas nuevas y apropiadas, mientras que la innovación es la aplicación con éxito de las ideas dentro de una

organización. En otras palabras, la creatividad es el concepto y la innovación es el proceso " (Coyne, 2015)

20. **Institución - Organización.-** Es un organismo público o privado creado para desempeñar una determinada labor cultural, científica, política o social. Las instituciones son sistemas de índole social y cooperativa creada bajo imposiciones legales, que procuran ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de individuos. (North, 1991)
21. **Laboral.-** Se refiere a la acción de realizar sus actividades en su respectivo centro de trabajo quien va a estar acompañado del desempeño.
22. **Monitoreo y control.-** Seguimiento y supervisión del desempeño de las actividades en su respectivo puesto de trabajo influenciando en el logro de los objetivos y metas de la institución
23. **Motivación.-** Es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación.

Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social" Ramírez, Abreu, & Badii, 2008 según (Sigcha, 2018, pág. 19)
24. **Normas de convivencia.-** Son las reglas que se establecen para preservar un trabajo en armonía respetando lo estipulado en los documentos establecidos
25. **Orden y Limpieza.-** Capacidad de las personas para tener un adecuado control de los objetos con los que se relaciona preservando y respetando su ubicación y forma.
26. **Participación.-** Intervención en un suceso, idea, actividad con disposición y voluntad propia
27. **Patriotismo.-** Identificación con la nacionalidad, patria donde nació respetando sus costumbres, valores y tradiciones
28. **Planificación y organización.-** Se realiza a través de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro formulando actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales." (Terry, 1986)

Para Chiavenato (2010) La planeación radica en fijar el proceso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para crearlo, y la determinación de tiempos necesarios para su realización. “La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas”.

29. **Profesional.-** Persona que tiene conocimientos y experiencia en una determinada actividad
30. **Puntualidad y asistencia.-** Cualidades de una persona que denota compromiso y responsabilidad en el desarrollo de sus actividades que contribuye al logro de los objetivos y metas de su centro laboral
31. **Recursos.-** Todo lo necesario que contribuye a la realización de una actividad, desempeño de tareas o proyecto de cualquier envergadura
32. **Responsabilidad.-** Es un valor que determina a una persona como confiable y apto para asumir funciones, garantizando su desempeño con asertividad
33. **Taller.-** Capacitación o charla donde intervienen un grupo de personas comandada por un capacitador para identificar, evaluar, desarrollar competencias en los participantes
34. **Tolerancia a la presión.-** Competencia de la persona para equilibrar sus emociones y actuar con normalidad al presentarse asignaciones o eventos inesperados que interfieren y retrasan su cronograma de actividades.
35. **Trabajador.-** Persona que pertenece a un determinado centro de trabajo desempeñando funciones necesarias que contribuyen al buen funcionamiento percibiendo una remuneración económica
36. **Trabajo en equipo.-** Competencia de la persona para desarrollar actividades con otras personas prevaleciendo la comunicación, planificación y organización con el objetivo de contribuir al logro de los objetivos y metas de la institución
37. **Valores.-** Conductas asertivas inculcadas en el hogar para interrelacionarnos adecuadamente en la sociedad prevaleciendo un entorno de amor, responsabilidad, disciplina y justicia.

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de Hipótesis

III.1.1. Hipótesis General

- La Gestión por Competencias influye POSITIVA Y SIGNIFICATIVAMENTE en El Desempeño del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019.

III.1.2. Hipótesis Específicas

- La Gestión por Competencias del Profesional Docente es SIGNIFICATIVA de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019
- El nivel de Desempeño del Profesional Docente es POSITVA de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019
- La Influencia es POSITIVA Y SIGNIFICATIVA entre la Gestión por Competencias y El Desempeño del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

III.2. Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Operacionalización o Definición Operacional	Categorías o Dimensiones	Definición de la Categoría o Dimensión	Indicador	Item	Nivel de Medición	Unidad de Medida	Valor
La Gestión Por Competencias	Según Martha Ales (2008) son "procedimientos para alinear a los colaboradores en pos de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa".	La gestión por competencias es un modelo de management que permite que todos los colaboradores de una organización desde el número uno, los principales directivos hasta todos los demás colaboradores trabajen en conjunto en pos de los objetivos organizacionales, es decir, todos juntos para alcanzar la visión, misión y la estrategia de la organización (Alles, M. 2015)	Competencias Cardinales	Competencias requeridas a todos los integrantes de la organización, se parte de la definición de la misión y visión, representan su esencia, sus valores y ciertas características que diferencian a una organización de otra, competencias asociadas al colaborador que con su desarrollo, refleja lo que se busca a futuro y lo que se hace, para qué y para quien lo hacen en el presente en la organización, cumpliendo el sueño o imagen de lo que desea alcanzar en un tiempo determinado para cumplir los objetivos y metas de la organización (Alles,M. 2016)	Compromiso con la institución	3-4			
					Adaptabilidad a entornos diversos (Flexibilidad)	5 - 6 - 7			
					Planificación y organización	8 - 9 - 10			
					Comunicación asertiva	14 - 15 - 16			
			Competencias Específicas	Competencias aplicables a colectivos específicos, por ejemplo un área de una organización o un cierto nivel como el gerencial, competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, para niveles gerenciales y/o supervisión (Alles, M. 2016)	Desarrollo docente	1 - 2			
					Innovación y Creatividad	11 - 12 - 13			
					Tolerancia a la presión	17 - 18 - 19			
					Trabajo en equipo	20, 21, 22			
Desempeño del Profesional Docente	Según Robbins (2013), el desempeño es la acción que se realiza en un determinado puesto de trabajo, relaciona el desempeño laboral con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo	Según Robbins (2013), el desempeño se reconoce 3 tipos principales de conductas: Desempeño de tareas, Civismo, Falta de Productividad	Desempeño de tarea	Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio o realización de tareas administrativas	Recursos y Motivación	1 - 3 - 5 - 6	Ordinal	Nivel	Siempre (5); Casi siempre (4); A veces (3); Casi nunca (2); Nunca (1)
					Monitoreo y control	2 - 4 - 9 - 10			
			Civismo	Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque ésta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo	Participación	7 - 8 - 12 - 14			
					Patriotismo	11 - 13 - 15			
			Falta de Productividad	Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia	Puntualidad y asistencia	17 - 18 - 21			
					Normas de convivencia	16 - 19 - 20 - 22			

Tabla 1. Matriz de Operacionalización.

Fuente: Información obtenida de las bases teóricas de la investigación

III.3. Propuesta de Solución

Incorporar gestión por competencias en las instituciones públicas, es una propuesta muy interesante a considerar en sus procesos de selección y evaluación curricular al asignar un puesto de trabajo, así mismo identificar el potencial, dar oportunidades de desarrollarse y capacitarse, velando por el beneficio integral de los trabajadores, identificando y motivando a través de reconocimientos.

Las organizaciones empiezan a apostar por su personal laboral identificando a sus trabajadores estrellas para retenerlos y seguir desarrollándolos con el objetivo de lograr las metas de la organización, por ello se propone gestionar las competencias considerando que las personas representan el mejor recurso de las empresas.

III.3.1. Título de Propuesta

Modelo de Gestión Por Competencias para incorporar buenas prácticas e Influir asertivamente en el desempeño laboral del profesional docente.

III.3.2. Objetivo de Propuesta

Incrementar la dimensión Competencia Específica en su indicador Desarrollo Docente de la variable Gestión por competencias, y en la dimensión Civismo en su indicador Patriotismo de variable Desempeño Laboral, donde se obtuvieron los resultados más bajos.

III.3.3. Alcance

La propuesta de Modelo de Gestión Por Competencias para incorporar buenas prácticas e Influir asertivamente en el desempeño laboral del profesional docente se avocará básicamente en establecer talleres para incrementar las competencias de Desarrollo Docente donde se obtuvo un 9% correspondiente a la variable Gestión por competencias y en la variable Desempeño Laboral en la dimensión Civismo donde se obtuvo un 13% en su indicador Patriotismo.

III.3.4. Meta de Propuesta

Modelo de Gestión Por Competencias para incorporar buenas prácticas e Influir asertivamente en el desempeño laboral del profesional docente en cuanto a habilidades blandas, denotando talento, pasión y compromiso en el desarrollo de sus actividades cumpliendo con los objetivos y metas de la Institución Educativa

III.3.5. Metodología

La Propuesta de la Gestión Por competencias se basará en la metodología de Martha Alles:

Primero en como armar el modelo.- Propone que junto a los directivos de la institución se deben revisar la misión, visión y objetivos estratégicos, de allí partir a identificar los perfiles de puestos de trabajo que se requieren, elaborar los perfiles de puestos de trabajo en base a elaborar un diccionario de competencias, diccionarios de comportamientos y diccionarios de preguntas

Se comenzará por revisar la Misión, Visión, Valores, Objetivos estratégicos de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

- ❖ **Misión:** “Somos un sistema educativo emblemático del nivel secundario (de jornada escolar completa), que ofrecemos una educación científica-humanista; que buscamos la formación integral de los estudiantes. Para lograr una educación de calidad, acorde con la globalización y el adelanto científico tecnológico; respetando la identidad cultural y el medio ambiente

- ❖ **Visión:** “En el año 2020, seremos la institución educativa con servicio educativo de Jornada Escolar Completa de calidad; con una infraestructura equipada: aulas con multimedia, campo deportivo, coliseo, laboratorio, talleres, piscina operativa, biblioteca actualizada, medios de proyección institucional (revista, página web) con infraestructura propia en Calispuquio. Garantizando los aprendizajes significativos, con docentes comprometidos e identificados con su labor pedagógica para la formación de educandos líderes que busquen la justicia y la paz. Con disciplina para la proyección de la “Tradición Gloriosa...”

- ❖ **Valores:** Respeto, Disciplina, Dignidad, Trabajo democrático y en equipo, Fraternidad

Segundo como hacer la selección por competencias.- Junto a los directivos de la Institución Educativa, después de conocer la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, se analizará cada frase tanto de la misión y visión para poder seleccionar las competencias que debe tener el profesional docente de ésta institución y poder agruparlas como Alles propone en Competencias Específicas y Competencias Cardinales

Las Competencias Cardinales basadas en la visión y misión de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019, para el puesto de trabajo Profesional Docente

Las Competencias Específicas relacionadas al puesto de trabajo Profesional Docente y relacionándolo con gerenciales, debido que muchos asumen la labor de coordinador ya sea por área o por grados y que tienen a su cargo a otras personas como son sus colegas de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

Tercero como evaluar el desempeño.- “El análisis del desempeño de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre su principal objetivo debemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.” (Alles, 2010)

Se evaluará las competencias en función de cómo se ha definido el puesto que la persona evaluada ocupa, considerando las competencias identificadas en el paso anterior, por el personal a cargo o jefe inmediato.

Habitualmente y así se recomienda las competencias son presentadas en una escala o graduación que permite relacionarlas de una mejor manera con los comportamientos de las personas. La evaluación por competencias tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y solo esas, en el grado en que son requeridas por el puesto (Alles, 2008), para ello se propone establecer un Diccionario de niveles de competencias para realizar una evaluación a detalle y poder capacitar al profesional docente, según sus resultados.

Para evaluar el desempeño, se realizará según las 3 dimensiones propuestas por Robbins (2013): Desempeño de tareas, Civismo y Falta de Productividad

Desempeño de Tareas, se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio o realización de tareas administrativas de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

Civismo, Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque ésta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de

La Ciudad de Cajamarca, 2019, se propone evaluar en función de los siguientes indicadores:

Falta de productividad, Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019, se propone evaluar en función de los siguientes indicadores:

Por último desarrollo por competencias.- Para desarrollar las competencias, se propone realizar un análisis de los resultados obtenidos en cuanto a la gestión por competencias, de allí obtener las dimensiones que necesiten refuerzo o atención inmediata.

En la presente investigación se tiene indicadores bajos en dimensiones Competencias Específicas en el indicador Desarrollo Docente de variable Gestión por Competencias y en dimensión Civismo en el indicador Patriotismo de variable Desempeño profesional docente se propone establecer talleres con casos prácticos y reales, estableciendo buenas prácticas propuestas por aquellos docentes que obtengan la experiencia y capacidad resolutive exitosa

Para la competencia Desarrollo Docente, el taller debe estar enfocado a concientizar sobre los cambios que se atraviesa y que el docente debe estar siempre preparado, reinventándose constantemente, para suplir con las necesidades que la sociedad exige; establecer capacitaciones que despierten el sentido del amor al aprendizaje, valorando su pasión y talento que requieren entrenamiento continuo.

En variable Desempeño Laboral, en dimensión Civismo para levantar el indicador Patriotismo, se propone realizar eventos culturales, exposiciones sobre fechas festivas propias de la región, promover concursos educativos que fomenten: conocimiento, cultura y costumbres incentivando a la participación general.

III.3.6. Cronograma de Actividades

Tabla 2. Cronograma y presupuesto de Actividades

Item	Actividad	Responsable	Presupuesto Mensual	Fecha								
				Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	
1	Revisar visión, misión, valores	Junta Directiva , Gestor de Dirección Estratégica y Talento Humano	S/.5000.00	x								
2	Identificar competencias	Gestor de Dirección Estratégica y Talento Humano		x								
3	Elaborar un diccionario de competencias, un diccionario de comportamientos y un diccionario de preguntas	Gestor de Dirección Estratégica y Talento Humano		x								
4	Establecer Perfil del puesto	Gestor de Dirección Estratégica y Talento Humano		x								
5	Promover e informar sobre Modelo de Gestión por Competencias	Gestor de Dirección Estratégica y Talento Humano	S/ 5,000.00		x							
6	Evaluación de competencias basado en el Modelo de Gestión Por Competencias	Gestor de Dirección Estratégica y Talento Humano	S/ 5,000.00			x						
7	Proceso de información, resultados y diagnóstico	Gestor de Dirección Estratégica y Talento Humano	S/ 5,000.00				x					
8	Talleres para levantar competencias con resultados bajos	Gestor de Dirección Estratégica y Talento Humano	S/ 5,000.00					x				
9	Evaluación de competencias basado en el Modelo de Gestión Por Competencias	Gestor de Dirección Estratégica y Talento Humano	S/ 5,000.00						x			
7	Proceso de información, resultados y diagnóstico	Gestor de Dirección Estratégica y Talento Humano	S/ 5,000.00							x		
8	Talleres para levantar competencias con resultados bajos	Gestor de Dirección Estratégica y Talento Humano	S/ 5,000.00									x
Total de Presupuesto			S/.40,000.00									

Fuente: Información obtenida de la propuesta de solución de la investigación

Tabla 3. Cronograma de desarrollo de taller: Desarrollo Docente

Propuesta de taller de competencia: Desarrollo Docente					
Contenido de la sesión	Duración	Objetivo	Método	Criterios de evaluación	Transferencia de aprendizaje
Revisión de solución de casos prácticos de profesionales docentes nivel 4	30 minutos	Incrementar el nivel de interés por el desarrollo de sus capacidades del profesional docente, incentivando a la mejora continua	Exposición oral, visual, dinámicas, videos demostrativos, juego de roles, discusión guiada (casos)	Evaluación individual (participación, asistencia)	Resultados de evaluación, incremento de competencia demostrada
Perfil del profesional docente según MINEDU	30 minutos				
Manual curricular 2019	30 minutos				
Visión mundial del profesional docente	30 minutos				

Tabla 4. Cronograma de desarrollo de taller: Civismo

Propuesta de taller de Civismo: Patriotismo					
Contenido de la sesión	Duración	Objetivo	Método	Criterios de evaluación	Transferencia de aprendizaje
Cronograma de actividades publicado por la dirección de la institución educativa	30 minutos	Incrementar el nivel de participación en fechas festivas por parte del profesional docente, fomentando: conocimiento, cultura y costumbres incentivando a la participación general.	Exposición oral, visual, dinámicas, videos demostrativos, juego de roles, discusión guiada (casos)	Evaluación individual (participación, asistencia)	Resultados de evaluación
Lluvia de ideas innovadoras y creativas para exposiciones sobre fechas festivas propias de la región	30 minutos				
Concursos educativos de gran impacto cultural de otras regiones y replicarlas	30 minutos				
Casos prácticos	30 minutos				

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1. Enfoque de Investigación

Cuantitativa

IV.2. Tipo de Investigación

Correlacionales o Causales

IV.3. Método

Inductivo - Deductivo, Análisis - Síntesis

IV.4. Diseño de la Investigación

No Experimental – Transversal

IV.5. Marco Muestral

Registro de Docentes de una Institución Educativa proporcionados por el área de Administración

IV.6. Unidad de Análisis

Docentes de una Institución Educativa de La Ciudad de Cajamarca, 2019

IV.7. Población

110 Docentes de una Institución Educativa de La Ciudad de Cajamarca, 2019

IV.8. Muestra

Los 68 docentes de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca 2019.

Para determinar el tamaño de muestra se utilizó la técnica del muestreo probabilístico, con tipo de muestreo aleatorio simple cuya fórmula fue la siguiente:

Fórmula:

Figura 10. Fórmula de muestreo probabilístico

$$n = \frac{NZ^2 pq}{(N-1)E^2 + Z^2 pq} =$$

Donde:

Tabla Z

Nivel de Confianza

90%	1.65
-----	------

Error: es un valor desde 1% hasta 10%

91%	1.7
92%	1.75
93%	1.81
94%	1.88
95%	1.96
96%	2.05
97%	2.17
98%	2.33
99%	2.58

Si no hay información entonces podemos asumir $E=5\%$ (var. Cualitativa)

Un % del promedio si la variable es cuantitativa discreta o continua.

Para el **valor de "p"** utilizar de un piloto, o antecedentes

En el caso no exista información: asumir **$p=0.50$**

La muestra es siempre un valor entero y se redondea

inmediato superior

Es lo máximo que puede existir

$p, 050$

q , probabilidad de no éxito

Reemplazando:

Z	1.96
P	0.5
Q	0.5
E	0.075
N	110

Resultado: 67.14, redondeamos a 68.

IV.9. Técnica

Encuesta

IV.10. Instrumento

Cuestionario

IV.11. Procesamiento de datos

Se utilizó el programa Microsoft Excel para el procesamiento de los datos obtenidos del instrumento de medida realizada a los 68 docentes de una institución educativa del sector público nivel secundaria, 201, obteniéndose.

Una base de datos, tablas y gráficos estadísticos, permitiendo una adecuada presentación de la información.

Se consideró que la variable Gestión por Competencias contiene 22 preguntas y la variable Desempeño Laboral 22 preguntas, en una escala de Likert la cual constó de 5 valores:

Tabla 5. Escala de Liker

Categoría	Valor
<i>Nunca</i>	1
<i>Casi nunca</i>	2
<i>A veces</i>	3
<i>Casi siempre</i>	4
<i>Siempre</i>	5

Fuente: Datos del proceso de la escala de valoración

Al obtener la base de datos después de aplicar el instrumento de medida a los 68 profesionales docentes de una institución educativa del sector público de nivel secundaria, se creyó conveniente establecer un rango de 3 valores para una mejor interpretación de resultados, adecuando la escala de Likert en tres niveles

Tabla 6. Escala de Valoración

Nivel	Valor
<i>Bajo</i>	1
<i>Media/o</i>	2
<i>Alto</i>	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Interpretación:

- ❖ **Bajo:** Se refiere a que tanto la Gestión por competencias y el Desempeño laboral que presenta dicha institución es deficiente.
- ❖ **Medio:** Se refiere a que tanto la Gestión por competencias y el Desempeño laboral que presenta dicha institución es aceptable.
- ❖ **Alto:** Se refiere a que tanto la Gestión por competencias y el Desempeño laboral que presenta dicha institución es eficiente.

Para clasificar o considerar a las variables gestión por competencias y desempeño laboral en dicha valoración se estableció una fórmula proporcionada en clase de estadística, que consiste en la siguiente manera:

Primero: Número de preguntas, en ésta proyecto de investigación se obtiene, 22

Segundo: Multiplicar por el número opciones a responder según escala de Likert, 5 = 110

Tercero: Restar el puntaje máximo a obtener menos el puntaje mínimo a obtener en las respuestas del instrumento de medida, $110 - 5 = 105$

Cuarto: A éste resultado dividimos entre el número de la nueva valoración establecida, $105/3 = 35$

Quinto: Establecemos los rangos:

Tabla 7. Procedimiento de clasificación de valoración: Gestión por competencias y Desempeño Laboral

Rango: 35		Nivel	Valoración
Valor mín.	Valor máx.		
5	40	1	Baja
41	75	2	Media
76	110	3	Alta

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Para clasificar o considerar a las dimensiones competencias cardinales y competencias específicas correspondientes a la variable Gestión por competencias se desarrolló de la misma manera:

Primero: Número de preguntas, en ésta proyecto de investigación se obtiene, 11

Segundo: Multiplicar por el número opciones a responder según escala de Likert, 5 = 55.

Tercero: Restar el puntaje máximo a obtener menos el puntaje mínimo a obtener en las respuestas del instrumento de medida, $55 - 5 = 50$.

Cuarto: A éste resultado dividimos entre el número de la nueva valoración establecida, $50/3 = 16.67$, para éste caso se redondea a la última valoración, es decir el ultimo rango se sumará 17´.

Quinto: Establecemos los rangos:

Tabla 8. Clasificación de valoración: Dimensiones Competencias Cardinales y Competencias Específicas

Rango: 16		Nivel	Valoración
Valor mín.	Valor máx.		
5	21	1	Baja
22	38	2	Media
39	55	3	Alta

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Para clasificar o considerar a la dimensión desempeño de tareas correspondiente a la variable Desempeño del Profesional Docente se desarrolló de la misma manera:

Primero: Número de preguntas, en ésta proyecto de investigación se obtiene, 8

Segundo: Multiplicar por el número opciones a responder según escala de Likert, $5 = 40$.

Tercero: Restar el puntaje máximo a obtener menos el puntaje mínimo a obtener en las respuestas del instrumento de medida, $40 - 5 = 35$.

Cuarto: A éste resultado dividimos entre el número de la nueva valoración establecida, $35/3 = 11.67$, para éste caso se redondea a la última valoración, es decir el ultimo rango se sumará 12´.

Quinto: Establecemos los rangos:

Tabla 9. Clasificación de valoración: Dimensión Desempeño de tareas.

Rango: 11		Nivel	Valoración
Valor mín.	Valor máx.		
5	16	1	Baja
17	27	2	Media
28	40	3	Alta

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Para clasificar o considerar a las dimensiones civismo y falta de productividad correspondientes a la variable Desempeño del Profesional Docente se desarrolló de la misma manera:

Primero: Número de preguntas, en ésta proyecto de investigación se obtiene, 7

Segundo: Multiplicar por el número opciones a responder según escala de Likert, $5 = 35$.

Tercero: Restar el puntaje máximo a obtener menos el puntaje mínimo a obtener en las respuestas del instrumento de medida, $35 - 5 = 30$.

Cuarto: A éste resultado dividimos entre el número de la nueva valoración establecida, $30/3 = 10$.

Quinto: Establecemos los rangos:

Tabla 10. Clasificación de valoración: Dimensiones Civismo y Falta de Productividad

Rango: 10		Nivel	Valoración
Valor mín.	Valor máx.		
5	15	1	Baja
16	25	2	Media
26	35	3	Alta

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

V. RESULTADOS

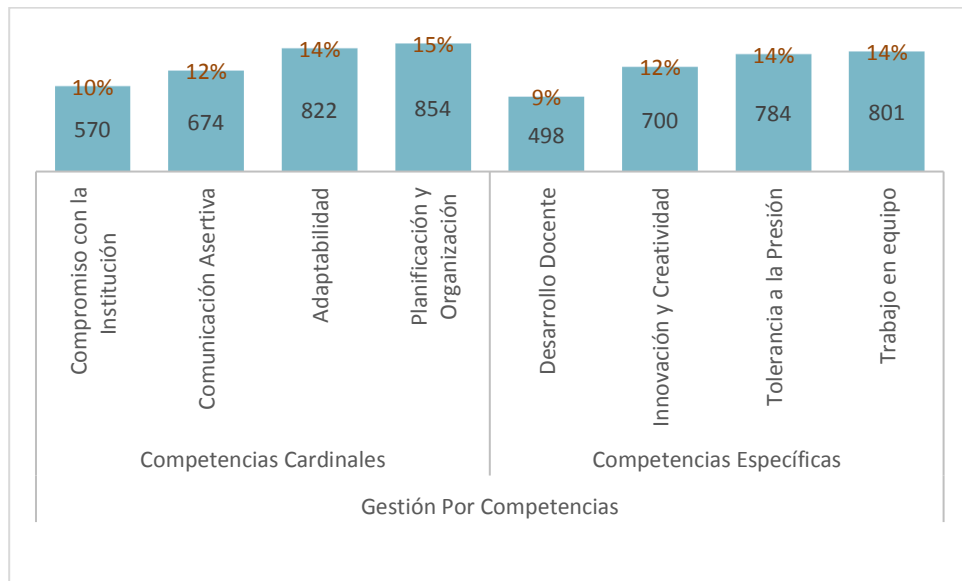
1. Resultado 1 del objetivo específico 1: Medir la Gestión por Competencias del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

Tabla 11. Niveles de Gestión por Competencias que presenta el Profesional Docente.

<i>Nivel Gestión por Competencias</i>	<i>Docente</i>	<i>%Docente</i>
Gestión por Competencias Baja	0	0.0
Gestión por Competencias Media	15	22.1
Gestión por Competencias Alta	53	77.9
Total	68	100.0

Nota. Se analizó los niveles de la variable Gestión por Competencias, donde se obtiene que el 22.1% de los docentes presentan un nivel de gestión por competencias Media y el 77.9% de los docentes presentan un nivel de gestión por competencias Alto.

Figura 11. Indicadores de Dimensiones de variable Gestión por Competencias

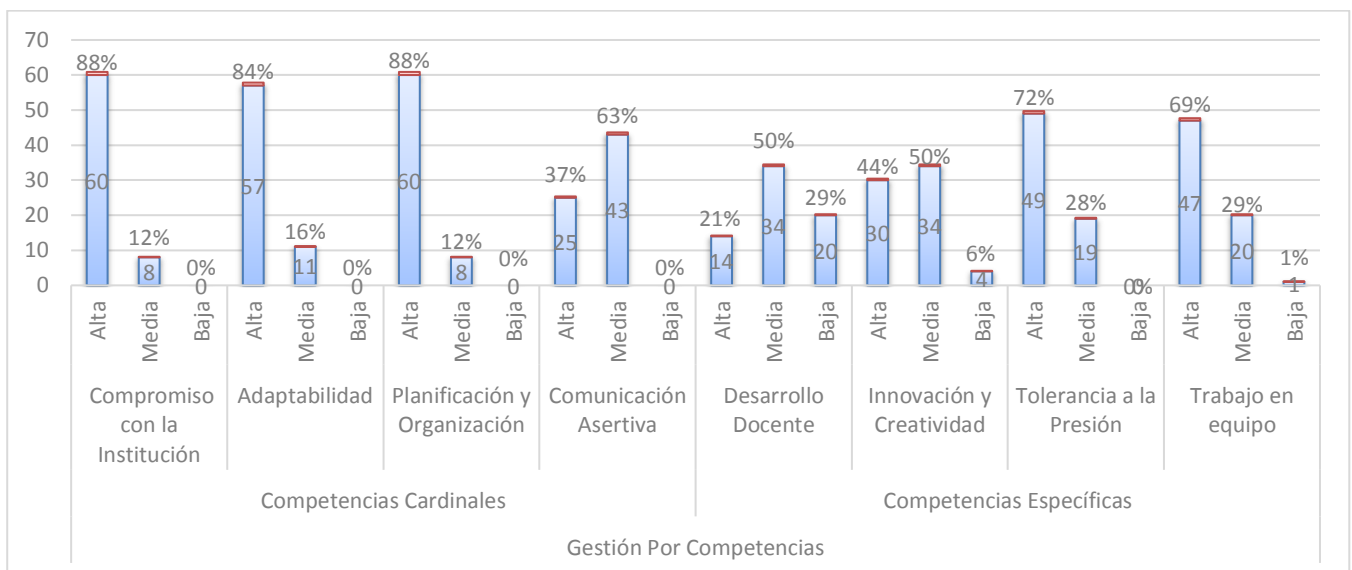


Fuente: Encuesta aplicada a los profesionales docentes de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

Nota. La figura muestra los porcentajes de indicadores de dimensiones Competencias Cardinales y Competencias Específicas de variable Gestión por Competencias del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019, lo cual del 100% de competencias laborales identificadas según visión y misión de dicha institución del profesional docente se concluye que corresponde:

- 10% a compromiso con la institución
- 14% a adaptabilidad
- 15% a planificación y organización
- 12% a comunicación asertiva
- 9% a desarrollo docente
- 12% a innovación y creatividad
- 14% a tolerancia a la presión
- 14% a trabajo en equipo

Tabla 12. Niveles de dimensiones de la Gestión por Competencias



Fuente: Encuesta aplicada a los profesionales docentes de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

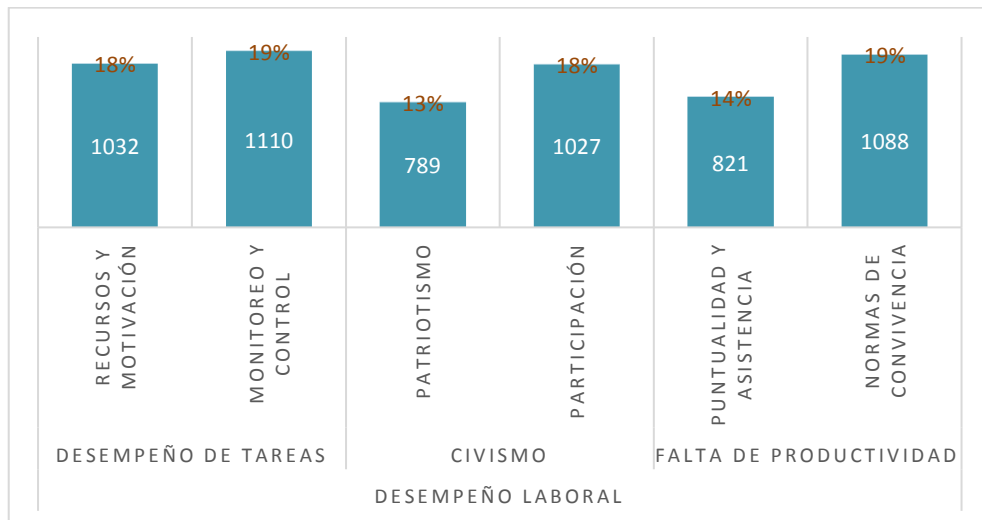
2. Resultados 2 del objetivo específico 2: Medir El Desempeño del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

Tabla 13. Niveles de Desempeño Laboral que presenta el Profesional Docente.

Niveles de Desempeño Laboral	Docente	% Docente
Desempeño Laboral Bajo	0	0.0
Desempeño Laboral Medio	11	16.2
Desempeño Laboral Alto	57	83.8
Total	68	100.0

Nota. Se analizó los niveles de la variable Desempeño Laboral, donde se obtiene que el 16.2% de los docentes presentan un nivel de desempeño laboral Media y el 83.8% de los docentes presentan un nivel de desempeño laboral Alto.

Figura 12. Indicadores de Dimensiones de variable Desempeño Laboral

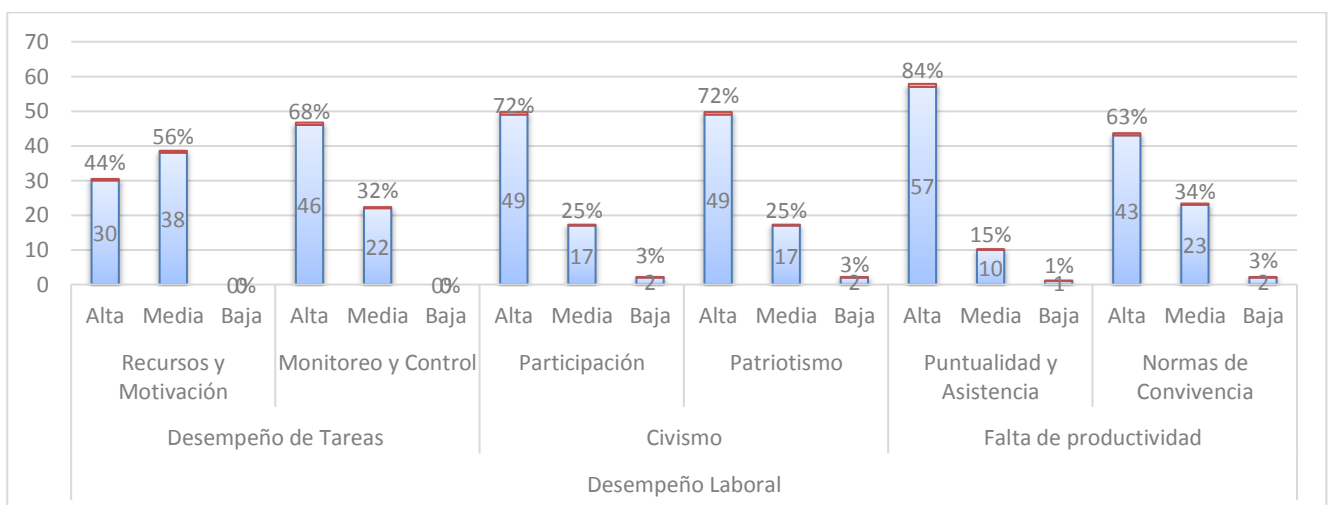


Fuente: Encuesta aplicada a los profesionales docentes de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

Nota. La figura muestra los porcentajes de indicadores de dimensiones Desempeño de Tareas, Civismo y Falta de Productividad de variable Desempeño Laboral del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019, lo cual del 100% de Desempeño Laboral de dicha institución del profesional docente se concluye que corresponde:

- 18% a recursos y motivación
- 19% a monitoreo y control
- 18% a participación
- 13% a patriotismo
- 14% a puntualidad y asistencia
- 19% a normas de convivencia

Tabla 14. Niveles de dimensiones de Desempeño del Profesional Docente



Fuente: Encuesta aplicada a los profesionales docentes de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

3. Resultados 3 del objetivo específico 3: Medir la Influencia entre La Gestión por Competencias y El Desempeño del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

Tabla 15. Estadística de Fiabilidad para las variables Gestión Por Competencias y Desempeño Laboral.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,921	2

Nota: Se analizó la fiabilidad para las variables Gestión Por Competencias y Desempeño Laboral, con el programa SPSS, obteniéndose un Alfa de Cronbach de 0,921 siendo > a 0.65, el cual nos indica que los datos son fiables.

Tabla 16. Prueba de Normalidad: La Gestión Por Competencias y El Desempeño Laboral del Profesional Docente.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Gestión_Por_ Competencias	Desempeño_Laboral
N		68	68
Parámetros normales ^{a,b}	Media	83,8676	86,2794
	Desv.		10,69502
	Desviación	10,68253	
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,071	,121
	Positivo	,051	,059
	Negativo	-,071	-,121
Estadístico de prueba		,071	,121
Sig. asintótica(bilateral)			,015 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Nota: En la tabla se muestra la prueba de Kolmogorov- Smirnov, debido a que se tiene un total de muestra de 68 unidades que es mayor a 30 unidades máximo para utilizar otra prueba, donde la significación para la variable Gestión Por Competencias, es 0,200 > 5% esto nos indica que los datos corresponden a una distribución normal y para la variable Desempeño Laboral, es 0,015 < 5% esto nos indica que los datos corresponden a una distribución no normal, por presentar alto grado de significancia para la primera variable la técnica estadística que se va a utilizar para contrastar la hipótesis de investigación debe ser una prueba paramétrica.

Tabla 17. Prueba Paramétrica de hipótesis para las variables Gestión por Competencias y El Desempeño Laboral del Profesional Docente.

		Gestión_Por_Competencias	Desempeño_Laboral
Gestión_Por_Competencias	Correlación de Pearson	1	,854**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	68	68
Desempeño_Laboral	Correlación de Pearson	,854**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	68	68

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: En la tabla se muestra la prueba paramétrica de hipótesis, utilizando Correlación de Pearson por presentar datos normales en el programa SPSS, en la cual se observa que la significación es 0.000 es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), y el coeficiente de la Correlación de Pearson es de 1 para la variable Gestión por Competencias y 0,854 para la variable Desempeño Laboral, esto nos indica que existe relación entre las variables Gestión Por Competencias y El Desempeño Laboral del Profesional Docente, por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que la influencia es POSITIVA Y SIGNIFICATIVA.

VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.1. Discusión

En el resultado 1, se puede apreciar que en La Gestión por Competencias del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019, en su dimensión Competencias Específicas presenta el indicador más bajo en Desarrollo Docente con un 9%, pues efectivamente muchas veces se descuida la parte de capacitación profesional tanto por parte de la institución y el mismo trabajador, al revisar la información mostrada en la tesis internacional Modelo de gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigi Valdini de la ciudad de Ambato. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. (Sigcha, 2018) Recalca la importancia de un Plan de Capacitación sobre las ventajas de una adecuada

Gestión por Competencias ya que incentiva al buen desempeño laboral, así mismo Alles en (Crespo, 2017) también propone el método de codesarrollo, que combina herramientas y acciones como un taller con el cual se motive a la persona a cambiar su comportamiento y que a partir de ello se genere un proceso de autodesarrollo, con base en la voluntad y deseo de cada colaborador por cambiar.

En el resultado 2, se puede apreciar que El Desempeño Laboral del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019, en su dimensión Civismo presenta el indicador más bajo en Patriotismo con un 13%, al realizar el análisis de las preguntas correspondientes se obtiene claramente que éste resultado se debe a que el docente no está capacitado para compartir y promover la misión, visión y valores de la institución, así mismo al obtener información de la tesis Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera. Bogotá: Universidad Central. (Ávila, 2016) Propone establecer herramientas de medición que establezcan niveles y se capacite en función de las competencias identificadas según, visión, misión y valores al profesional docente para alcanzar los objetivos y las metas de la institución educativa, (Alles, 2015) es muy precisa que al hablar de gestión por competencias implica que la Misión, Visión y Valores debe promoverse e impartirse entre todos los colaboradores de la institución, así mismo Stephen Robbins en (Robbins, 2013) mide el desempeño laboral con acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque ésta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo”

En el resultado 3, se puede apreciar que la Influencia entre La Gestión por Competencias y El Desempeño del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019, utilizando Correlación de Pearson por presentar datos normales en el programa SPSS, la significación obtenida de 0.000 es menor que el nivel de significancia ($\alpha= 0.05$), y el coeficiente de la Correlación de Pearson es de 1 para la variable Gestión por Competencias y 0,854 para la variable Desempeño Laboral, esto nos indica que existe relación entre las variables Gestión Por Competencias y El Desempeño Laboral del Profesional Docente, por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que la influencia es POSITIVA Y SIGNIFICATIVA, esto es similar a los resultados obtenidos en la tesis **Modelo de gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigi Valdini de la ciudad de Ambato. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.** (Sigcha, 2018), donde la prueba del estadístico, se encontró 0,00 el cual es menor a 0,05 del nivel de significancia, donde se afirma que la gestión por competencias SI es base del desempeño laboral en la empresa de calzado “LUIGI VALDINI” de la ciudad de Ambato, así también en la tesis **Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para**

el año 2017. **Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.** (Martínez, 2016) se hizo uso del método teórico para verificar el comportamiento real del fenómeno objeto de estudio, fundamentado por las fuentes bibliográficas. Basándose en los resultados obtenidos se encontró que un el modelo de gestión por competencias del personal docente incide de forma directa e indirecta en el logro de los objetivos y metas institucionales propuestas, además en la tesis nacional **Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL – Pasco, 2018. Universidad Cesar Vallejos – Tesis Maestral** (Arellano, 2018) De la aplicación de la prueba de hipótesis se han alcanzado los valores $r=0,780$ y el valor $t=6,141$ de las variables empleadas para esta prueba de hipótesis y teniendo como referencia el valor crítico 1,96 representada en el gráfico de la curva de Gauss, se concluye que existe relación entre la gestión administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL - Pasco 2018, en la tesis **Diseño de un modelo de gestión por competencias, para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la institución educativa particular Santa Rita de Jesús. Universidad Nacional de Trujillo,** (Araujo & Colina, 2018) Con la ejecución del plan de acción, se volvió a medir el desempeño laboral es decir el desempeño laboral final, teniendo un incremento de 12.5% como mínimo, con respecto al inicial, con esto demostramos nuestra hipótesis que la aplicación del modelo de gestión por competencias, incrementa en un 12% como mínimo el desempeño laboral del personal administrativo.

VI.2. Conclusiones

1. Se confirmó la hipótesis de investigación La Gestión por Competencias influye POSITIVA Y SIGNIFICATIVAMENTE en El Desempeño Laboral del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019.
2. Se midió La Gestión por Competencias del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019, lo cual del 100% de competencias laborales identificadas según visión y misión de dicha institución del profesional docente se determinó que el 22.1% de los docentes presentan un nivel de gestión por competencias Media y el 77.9% de los docentes presentan un nivel de gestión por competencias Alta donde las dimensiones presentaron los siguientes resultados:
 - Dimensión Competencias Cardinales
 - 10% a compromiso con la institución
 - 14% a adaptabilidad
 - 15% a planificación y organización
 - 12% a comunicación asertiva
 - Dimensión Competencias Específicas
 - 9% a desarrollo docente

- 12% a innovación y creatividad
 - 14% a tolerancia a la presión
 - 14% a trabajo en equipo
3. Se Midió el desempeño laboral del profesional docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019, y se determinó que el 16.2% de los docentes presentan un nivel de desempeño laboral Medio y el 83.8% de los docentes presentan un nivel de desempeño laboral Alto, donde las dimensiones presentaron los siguientes resultados:
- Dimensión Desempeño de Tareas,
 - 18% a recursos y motivación
 - 19% a monitoreo y control
 - Dimensión Civismo
 - 18% a participación
 - 13% a patriotismo
 - Dimensión Falta de Productividad
 - 14% a puntualidad y asistencia
 - 19% a normas de convivencia
4. Se midió la influencia entre La Gestión por Competencias y El Desempeño Laboral del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019, utilizando Correlación de Pearson por presentar datos normales en el programa SPSS, en la cual se observa que la significación es 0.000 es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), y el coeficiente de la Correlación de Pearson es de 1 para la variable Gestión por Competencias y 0,854 para la variable Desempeño Laboral, determinándose que existe una relación Altamente Significativa.

VI.3. Recomendaciones

- ❖ Aprobar la propuesta del modelo de gestión por competencias, que consiste en identificar las competencias según visión, misión y objetivos estratégicos de la institución, desarrollar y capacitar las competencias, es importante no omitir ningún paso a fin de que la gestión de resultados esperados.
- ❖ Implementar la propuesta del modelo de gestión por competencias, para levantar los porcentajes de la competencia Desarrollo Docente y la dimensión Civismo que presenta el profesional docente de la institución educativa de forma sistemática, documentando cada uno de los procesos de la gestión por competencias, además de una custodia adecuada de los mismos para poder realizar seguimientos y controles del personal.
- ❖ Volver a evaluar las competencias cada vez que se vuelva actualizar la visión, misión y objetivos estratégicos de la institución para el puesto de profesional docente, a través de

revisar los documentos físicos utilizados como guía para evaluar, capacitar y desarrollar las competencias al nuevo personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguado, D., & Cernada, R. (2016). *Adaptarse o morir lentamente: La capacidad de adaptación de las organizaciones como elemento clave de supervivencia*. Obtenido de Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales.

Alles, M. (2008). *Desempeño Por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias*. México y otras: Granica S.A.

Alles, M. (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Argentina Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2013). *Gestión Por Competencias - El diccionario*.

Alles, M. (9 de Diciembre de 2015). *Martha Alles Intenational*. Obtenido de Gestión por competencias: <https://www.youtube.com/watch?v=smdlBjr4784>

- Alles, M. (2016). *Diccionario de Comportamientos por Competencias - La Triología*. Granica. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=smdlBjr4784>
- Altamirano, A. A. (2016). Propuesta de competencias laborales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén. Jaen, Jaen, Cajamarca: Universidad Cesar Vallejos.
- Araujo, V. J., & Colina, P. Y. (2018). Diseño de un modelo de gestión por competencias, paa mejorar el desempeño laboral del personal administrativo d ela institución educativa particular Santa Rita de Jesús. Trujillo, Trujillo, La Libertad: Universidad Nacional de Trujillo.
- Arellano, R. J. (2018). Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL. Pasco, Pasco, Pasco: Universidad Cesar Vallejo.
- Ávila, C. (30 de 11 de 2016). Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera. Bogotá, Colombia: Universidad Central.
- Berlo, D. K. (1960). El proceso de la comunicación. Mexico.
- Billorou, N. (2014). *Gestión por competencias*. Colombia.
- Bonals, J. (2007). *El trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona: Graó .
- Cámara, L. L. (2010). *Planificación Estratégica*. Obtenido de LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: <https://sparmas80.files.wordpress.com/2010/02/planificacion-en-organizaciones.pdf>
- Camejo, A. (2008). EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS. *Entelequia*, 105 - 106 - 107.
- Cardona, P. (1999). En Busca de las Competencias Directivas. *Revista de Antiguos Alumnos*, 19.
- Caro, Z. S., & Ordaya, M. N. (2018). Gestión por competencias y desempeño laboral de los funcionarios del gobierno regional de Pasco 2017. Pasco: Universidad Nacional Daniel Alcides carrión.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw – Hill Interamericana.
- Chucchucan, M. L. (2017). "Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para la mejora del desempeño de los colaboradores de la empresa Lácteos Huacariz. Cajamarca, Cajamarca, Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Córdoba, J. C. (2007). *Modelo de Calidad para Portales Bancarios*. San José, Costa Rica.

- Cornejo, M. (Mayo de 2018). Consultoría en Desarrollo de Destrezas Personales para el Siglo XXI. *Competencias Laborales*. Cajamarca.
- Coronado, M. Y. (2001). *Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela*. Obtenido de <http://www.siep.org.pe/wp-content/uploads/145.pdf>
- Coyne, W. (26 de 03 de 2015). *Creativación*. Obtenido de Diferencia entre creatividad e innovación: <https://www.fundaciocreativacio.org/es/blog/el-blog-creativador/diferencia-entre-creatividad-e-innovacion/>
- Crespo, M. (11 de Mayo de 2017). *UDLA*. Obtenido de MARTHA ALLES EN LA UDLA: GESTIÓN POR COMPETENCIAS: <https://www.udla.edu.ec/2017/05/11/martha-alles-en-la-udla-gestion-por-competencias/>
- Diario El Peruano. (24 de Noviembre de 2018). EDUCACIÓN. *El Peruano*, pág. 33.
- educ@conTIC. (6 de Julio de 2012). *El docente innovador y el creativo. Tipología del docente TIC*. Obtenido de <http://www.educacontic.es/blog/el-docente-innovador-y-el-creativo-tipologia-del-docente-tic>
- educaweb(*). (21 de Marzo de 2016). *Blog de Gestión Educativa*. Obtenido de El necesario desarrollo profesional docente: <https://gestioneducativa.educaweb.com/el-necesario-desarrollo-profesional-docente/>
- Ernest, & Young. (1998). *Manual del director de recursos humanos: Gestión por competencias*. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- Formación universitaria. (Agosto de 2017). *Competencias Pedagógicas que Caracterizan a un Docente Universitario de Excelencia: Un Estudio de Caso que Incorpora la Perspectiva de Docentes y Estudiantes*. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062017000400008
- Frías, J., & Véliz, J. (15 de 01 de 2013). *La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa*. Obtenido de Técnica Administrativa: <http://www.cyta.com.ar/ta1201/v12n1a2.htm>
- Gerens. (26 de OCTUBRE de 2017). *GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA / HABILIDADES GERENCIALES*. Obtenido de Beneficios del sistema de gestión de desempeño: <https://gerens.pe/blog/sistema-gestion-de-desempeno-beneficios/>
- Gestión. (27 de 09 de 2015). Empleo y Management. *Conoce las 5 competencias necesarias para ingresar al mercado laboral*, págs. <https://archivo.gestion.pe/empleo-management/conoce-cinco-competencias-necesarias-ingresar-al-mercado-laboral-2143911>.
- Gestión. (11 de marzo de 2019). *MANAGEMENT & EMPLEO*. Obtenido de Habilidades profesionales pesarán más que los títulos universitarios en el futuro, según especialistas:

<https://gestion.pe/economia/management-empleo/habilidades-profesionales-pesaran-titulos-universitarios-futuro-especialistas-nnda-nnlt-260926>

González, C. (2015). *La adaptabilidad organizacional desde el enfoque de la teoría de contingencia y la escuela de configuración*. Obtenido de Revista Global de Negocios.

González, E. (Septiembre de 2008). *EL CNIC INFORMA*. Obtenido de Gestión de las competencias en un sistema de gestión de la calidad. UNE 66173 IN:
https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=1c762bc5-d3b1-4e8f-abde-d8275c2b8e4a&groupId=10128

HayGroup. (2007). *Gestión por Competencias en las Organizaciones*. Obtenido de <http://forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf>

HayGroup. (04 de Abril de 2011). *Gestión por Competencias en las organizaciones*. Obtenido de <http://forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf>

Hernandez, C. (26 de Enero de 2012). *Modelo básico del desempeño laboral de Campbell*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/79511421/Modelo-basico-del-desempeno-laboral-de-Campbell>

Hernández, F. y. (2006).

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Imberón, F. (21 de Junio de 2016). Desarrollo profesional del docente. *Listin Diario*. Obtenido de Desarrollo profesional del docente: <https://listindiario.com/plan-lea/2016/06/21/423885/desarrollo-profesional-del-docente>

IMF Business School. (s.f.). Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>

Instituto Nacional de Administración Pública. (2002). *Competencias laborales en la administración pública*. Argentina: Buenos Aires.

ISO19011, U.-E. (2003). *Los recursos humanos en un sistema de gestión de la calidad - Gestión de las competencias*.

ISOTools. (07 de 09 de 2012). *Blog Calidad y Excelencia*. Obtenido de Gestión por competencias en centros educativos: <https://www.isotools.org/2012/09/07/gestion-por-competencias-en-centros-educativos/>

Lanao, M. (2018). *Competencias Laborales*. Cajamarca, Cajamarca, Perú: Universidad Privada del Norte.

- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional /por Frank J. Landy y Jeffrey M. Conte*. McGraw-Hill.
- Lengo, F. S. (s.f.). *puntualidad*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Puntualidad>
- Llatas, V. E. (2017). *Influencia de gestión por competencias desde el talento humano en el clima organizacional de la institución educativa san Ramón Cajamarca 2017*. Cajamarca, Cajamarca, Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Markona, S. (02 de MARZO de 2017). *BANCO MUNDIAL BIRF - AIF*. Obtenido de La educación, una prioridad de desarrollo a nivel mundial, regional y nacional: <http://blogs.worldbank.org/opendata/es/la-educacion-una-prioridad-de-desarrollo-a-nivel-mundial-regional-y-nacional>
- Martinez, J. (25 de 01 de 2013). *Importancia Misión y Visión*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/juanmartineztobar/importancia-misin-ysin>
- Martínez, R. (6 de 12 de 2016). *Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017*. Managua, Nicaragua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma De Niicaragua.
- MINEDU. (2012). *Marco del buen desempeño docente*. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Navas, J. E., & Guerras, L. Á. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: 5ª edición.
- Ocampo, P. J. (30 de Junio de 2017). *EducaciónVirtualKL*. Obtenido de LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES: <https://www.youtube.com/watch?v=GyEBax99txA>
- Pérez, A. (4 de Septiembre de 2017). *CEOLEVEL*. Obtenido de NEGOCIACIÓN Y CONFLICTOS, PROJECT MANAGEMENT: <http://www.ceolevel.com/la-ventana-johari-4-cuadrantes-potente-herramienta-auto-analisis>
- Pérez, J. P., & Merino, M. (2012). *DefinicionDe*. Obtenido de <https://definicion.de/gestion/>
- Perú Educa. (23 de Noviembre de 2012). *Evaluación docente*. Obtenido de Ley de Reforma Magisterial: http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/2016/06/Ley_de_Reforma_Magisterial.pdf
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulain, P.V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. Journal of Applied Psychology. Obtenido de Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians.

- Rivera, R. E. (2017). Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017. MANAGUA, MANAGUA, NICARAGUA.
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*.
- Roncal, D. J. (2019). Cajamarca.
- Rubió, T. (18 de 08 de 2015). *LA VANGUARDIA*. Obtenido de Management: <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/ques-la-gestion-por-competencias.html>
- Sánchez, B. (29 de Diciembre de 2017). *Desempeño Laboral Campbell*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/368094816/Desempeno-Laboral-Campbell>
- Santos, G. M. (1999). *El crisol de la participación. Investigación sobre la participación en consejos escolares de*. Málaga: Aljibe. Obtenido de Investigación sobre la participación en consejos escolares de centros.
- Sigcha, M. (Marzo de 2018). *Tesis "Modelo de gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigui Valdini de la ciudad de Ambato"*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/27625>
- Silva, A. T. (2017). *Comunicación Efectiva*. Cajamarca: Univeridad Privada del Norte.
- Stain. (2011).
- Terry, G. (1986). *Principios de administración*. México: Quinta edición. Editorial Continental s.a Quinta edición. Editorial Continental s.a.
- Torres, M. W. (2010). Diseño de Perfil del cargo basado en competencias. *Revista Universidad EAFIT*, 11-30. Obtenido de file:///C:/Users/Jos%C3%A9%20Luis/Downloads/1063-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3351-1-10-20120629.pdf
- Trahtemberg, L. (21 de 04 de 2019). *Claves de un currículo escolar en el siglo XXI*. Obtenido de <http://www.trahtemberg.com/articulos/3350-claves-de-un-curriculo-escolar-en-el-siglo-xxi.html>
- UNE 66173 IN. (2003). *Los recursos humanos en un sistema de gestión de la calidad - Gestión de las competencias*. MADRID-España: AENOR.
- Universidad de las Americas de Puebla. (2017). *DIRECCIÓN DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE*. Obtenido de Desarrollo Docente: <https://www.udlap.mx/recursosaprendizaje/desarrolloDocente.aspx>
- Universidad del Valle de Orizaba. (24 de Junio de 2019). *Asómate*. Obtenido de El docente innovador y el creativo. Tipología del docente TIC: <http://www.asomateunivo.com/articulo/id/4785>

- Urquijo, M. (2014). *Dialnet*. Obtenido de La teoría de las capacidades en Amartya Sen:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5010857>
- Valdivia, E. L. (2019). Cajamarca, Cajamarca.
- Valdunciel, L. M. (2007). Análisis de la Calidad de Servicio que prestan las Entidades Bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la Entidad. . *Revista Asturiana de Economía*, 85.
- Vanguardia, L. (18 de 08 de 2015). *Management*. Obtenido de ¿Qué es la gestión por competencias?:
<https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>
- Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR/OIT.
- Venemedia Comunicaciones C. A. (2019). Obtenido de Capacitación:
<https://conceptodefinicion.de/capacitacion/>

ANEXOS

Encuesta sobre Gestión Por Competencias

Estimado docente, agradezco su valiosa colaboración. La información que proporcionará será anónima, pues tiene fines académicos

Lea atentamente cada pregunta, luego responda con veracidad y honestidad, marcando con un aspa teniendo en cuenta los siguientes criterios:

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE		
1	2	3	4	5		
3N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	¿La información que recibe de la Institución Educativa le ayuda a incrementar su desarrollo profesional?					
2	¿Siente motivación para Incorporar nuevos conocimientos en el desarrollo de sus actividades, considerando que contribuyen a la Visión de Institución Educativa?					
3	¿Siente voluntad a alinear su comportamiento con las necesidades y prioridades para contribuir con la visión de la Institución Educativa?					
4	¿El desempeño de sus actividades contribuye a cumplir con la visión de la institución Educativa?					
5	¿Se siente motivado a aceptar con agrado retos propuestos considerando que contribuyen al logro de la visión de la institución educativa?					
6	¿Adapta en la marcha las nuevas tareas encomendadas, sin descuidar las anteriores para cumplir con la visión de la Institución Educativa?					
7	¿Detecta y modifica sus objetivos o acciones, así como los procedimientos y tareas, respondiendo con rapidez a los cambios?					
8	¿Su organización y programación estratégica en técnicas, metodologías, buenas prácticas de aprendizaje para el desarrollo de su clase contribuyen a la misión de la Institución Educativa?					
9	¿Realiza seguimiento y verificación del cumplimiento para mantener el control del desarrollo de su clase?					
10	¿Se siente motivado a establecer estrategias, técnicas, metodologías, buenas prácticas para contribuir a la misión de la Institución Educativa?					

11	¿Se siente motivado por presentar proyectos novedosos y originales que contribuyen a la misión de la Institución educativa?					
12	¿Afronta retos y encuentra soluciones en ideas innovadoras y creativas para contribuir a una educación de calidad?					
13	¿Recibe reconocimientos por sus propuestas innovadoras y creativas?					
14	¿Es comprendido en forma clara y oportuna, manteniendo canales de comunicación abierto contribuyendo con la Misión de la Institución Educativa?					
15	¿Sabe adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de los estudiantes o compañeros de trabajo para contribuir a una educación de la calidad?					
16	¿Es considerado como maestro de ceremonias en eventos realizados en su institución educativa (Brindis, Saludos, Bienvenidas, entre otras)?					
17	¿Culmina exitosamente actividades encomendadas por la institución educativa, incluso en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad?					
18	¿Siente que su desempeño es elevado en situaciones de mucha exigencia?					
19	¿Recibe comentarios de sus compañeros a cerca del asertivo manejo de emociones ante situaciones adversas en la Institución Educativa?					
20	¿Promueve la participación entre áreas, orienta el trabajo entre pares a la consecución de las estrategias de la Institución Educativa?					
21	¿Al desarrollar trabajo en equipo se obtienen mejores resultados los cuales contribuyen a las estrategias de la Institución Educativa?					
22	¿Se siente atraído y motivado por creer y participar en equipos de distinto índole culturales, deportivos, de planificación, etc.?					

Encuesta sobre Desempeño Laboral

Estimado docente, agradezco su valiosa colaboración. La información que proporcionará será totalmente discreta con fines académicos

Evaluador: _____ Evaluado: _____

Cargo: _____ Firma: _____

Lea atentamente cada pregunta, luego responda con veracidad y honestidad, marcando con un aspa teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	¿El docente utiliza recursos tecnológicos y material, para motivar el proceso de aprendizaje en los estudiantes?					
2	¿El tiempo que el docente brinda a los estudiantes en aula, es adecuado y bien aprovechado?					
3	¿El docente motiva a los estudiantes para argumentar con sus propias ideas las actividades propuestas?					
4	¿El docente brinda retroalimentación y monitoreo a los estudiantes en actividades desarrolladas en clase?					
5	¿Los estudiantes encuentran un ambiente de respeto y proximidad adoptando conductas adecuadas transmitidas por el docente?					
6	¿Los estudiantes denotan comportamientos adecuados, desarrollando fluidamente y sin interrupciones actividades que el docente le asigna?					
7	¿El docente participa en las actividades de formación en servicio que se desarrollan en la institución educativa por selección?					
8	¿El docente se presenta a las evaluaciones previstas en la Carrera Pública Magisterial que determina su superior?					
9	¿El docente informa a los padres de familia sobre el desempeño escolar de sus hijos?					
10	¿El docente Dialoga con los padres de familia sobre los objetivos educativos estimulando su compromiso con el proceso de aprendizaje?					
11	¿El docente coadyuva al trabajo en equipo de los profesores de la institución educativa?					
12	¿El docente participa en los sistemas tutoriales que desarrolla la institución educativa?					

13	¿El docente ejerce la docencia en armonía con los comportamientos éticos y cívicos sin realizar ningún tipo de discriminación?					
14	¿El docente participa en la elaboración de la Visión, Misión, y Valores de la institución educativa?					
15	¿El docente promueve constantemente la Misión, Visión y los valores institucionales entre los estudiantes?					
16	¿El docente hace uso óptimo y rinde cuentas de los bienes a su cargo que pertenecen a la institución educativa?					
17	¿El docente cumple con asistencia y puntualidad que exige el calendario escolar y el horario de trabajo?					
18	¿El docente acude a la institución educativa correctamente uniformado y presentable según normas de la institución educativa?					
19	¿El docente deja el escritorio y la pizarra en orden y limpieza al cambio de hora?					
20	¿El docente promueve de manera rutinaria el orden, la limpieza y el aseo de las aulas en los estudiantes?					
21	¿El docente expone que los tiempos proporcionados para el registro en SIAGE son adecuados?					
22	¿El docente reporta conductas inapropiadas del estudiante presentados en su clase, al área correspondiente?					

1.- ¿Le gustaría participar en talleres de integración para fomentar habilidades blandas que permitan adoptar comportamientos asertivos en su entorno incrementando competencias para influenciar en su desempeño laboral? **SI (___)** **NO (___)**

2.- Seleccione Sexo: **F. (___)** **M. (___)**

3.- Rango de edad: **20–30 (___)** **31–40 (___)** **41–50(___)** **51–60 (___)** **61-a más (___)**

Tabla 18. Matriz de Consistencia.

TÍTULO: La Gestión por Competencias y su influencia en El Desempeño del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
1. Problema General:	1. Objetivo General:	1. Hipótesis General:	V. Independiente	1. Enfoque de Investigación: CUANTITATIVA 2. Tipo de Investigación Correlacionales o Causales 3. Método: Inductivo - Deductivo, Análisis - Síntesis 4. Diseño de la Investigación: No Experimental 5. Marco Muestral: Registro de Docentes de una Institución Educativa proporcionados por La Dirección 6. Unidad de Análisis: Docentes de una Institución Educativa de La Ciudad de Cajamarca, 2019 7. Población: 110 Docentes de una Institución Educativa de La Ciudad de Cajamarca, 2019 8. Muestra: 68 Docentes de una Institución Educativa de La Ciudad de Cajamarca, 2019 9. Técnica: Encuesta 10. Instrumento: Cuestionario 11. Procesamiento de datos Programa estadístico SPSS y Microsoft Excel.
¿En qué medida la Gestión por Competencias influye en el Desempeño del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019?	Determinar si la Gestión por Competencias Influye en El Desempeño del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019	La Gestión por Competencias influye POSITIVA Y SIGNIFICATIVAMENTE en El Desempeño del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019	Gestión por Competencias	
2. Problemas Específicos:	2. Objetivos Específicos	2. Hipótesis Específicas (opcional):	V. Dependiente:	
¿Cuál es el nivel de La Gestión por Competencias del profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019?	Medir la Gestión por Competencias del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019	La Gestión por Competencias del Profesional Docente es SIGNIFICATIVA de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019	Desempeño del Profesional Docente	
¿Cuál es el nivel del Desempeño laboral del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019?	Medir El Desempeño del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019	El Desempeño del Profesional Docente es POSITVA de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019		
¿Cuál es el nivel de La Influencia entre La Gestión por Competencias y El Desempeño Laboral del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019?	Medir la Influencia entre La Gestión por Competencias y El Desempeño del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019	La Influencia es POSITIVA Y SIGNIFICATIVA entre la Gestión por Competencias y El Desempeño del Profesional Docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019		

Figura 13. Autorización de institución para aplicación de tesis de investigación

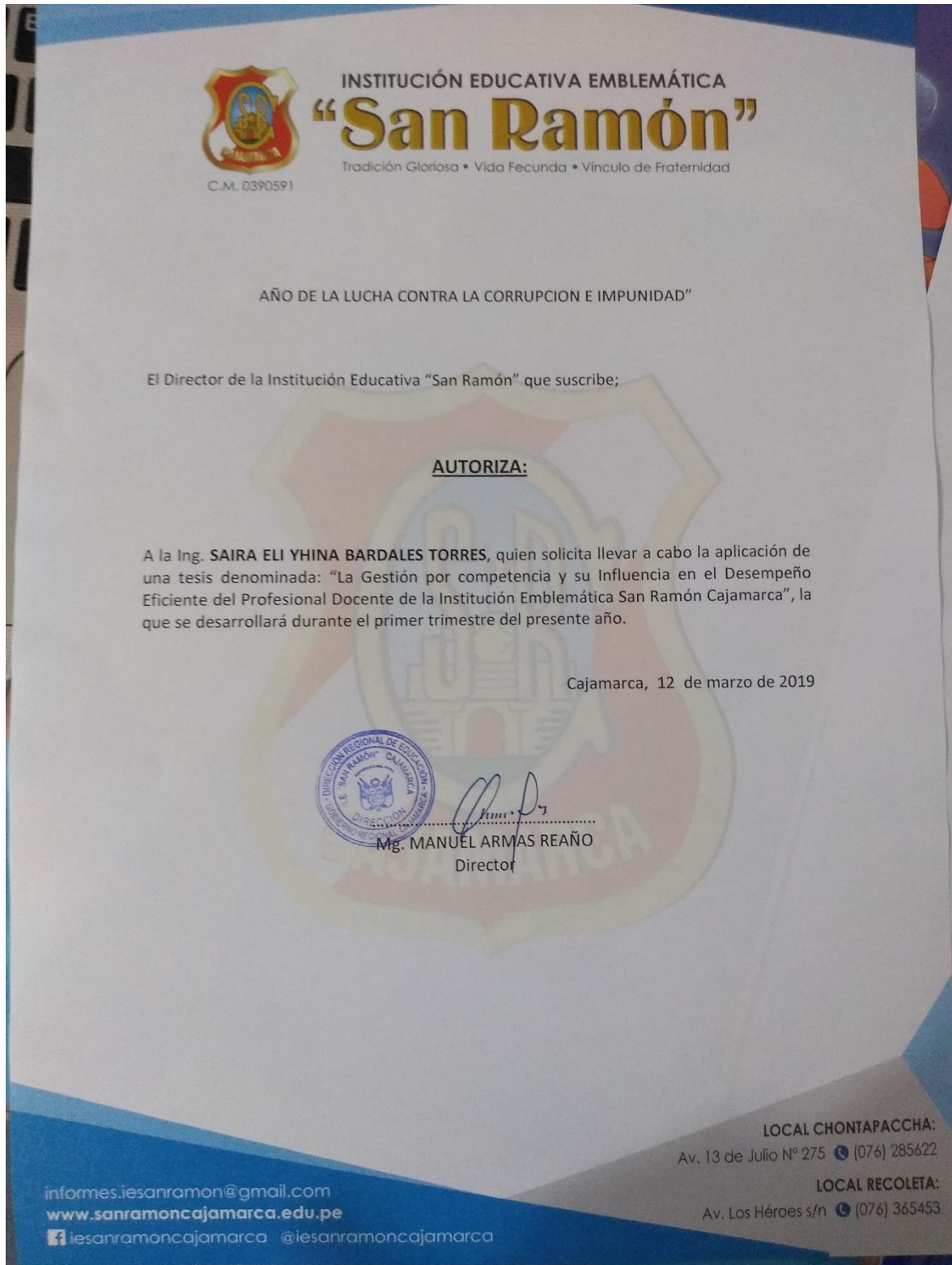


Figura 14. Primera validación de experto a instrumento de medición

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1. Experto: Juan Carlos Llaque Quiroz
 1.2. Especialidad: Administración y Negocios
 1.3. Cargo actual: Docente Tiempo Parcial UPNC
 1.4. Grado académico:
 - Licenciado en Administración de Empresas
 - MBA (Magister en Administración de Negocios)
 - Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano
 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 29 de marzo de 2019


II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia 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	5	3				
			6				

Coefficiente de valoración porcentual: c = 82%

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Instrumento validado de la bachiller Saira Eli Yhina Bardales Torres



Firma y sello del Experto

Figura 15. Segunda validación de experto a instrumento de medición.

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1. Experto: *José Luis García Saavedra*

1.2. Especialidad: *Recursos Humanos*

1.3. Cargo actual: *Dogma Universitario*

1.4. Grado académico: *Doctorado / MBA*

1.5. Institución: *Universidad San Fernando de Lince / ETAN*

1.6. Tipo de instrumento: *Ficha de evaluación*

1.7. Lugar y fecha: *Lima, 09 de abril de 2019*

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia 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 =

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

El instrumento diseñado es conforme


Firma y sello del Experto

Figura 16. Tercera validación de experto a instrumento de medición

N UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, José Antonio Rencal Rodríguez, identificado con DNI
N° 26677165, GRADO Y/O ESPECIALIDAD: Ciencias de la Educación

A través de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento de recolección de datos: Encuesta elaborado por **Saira Eli Yhina Bardales Torres** para su aplicación a la muestra seleccionada en la investigación: *La Gestión por competencias y su influencia en el desempeño eficiente del profesional docente de una institución educativa de la ciudad de Cajamarca*, año 2019 que se encuentran realizando.

Al realizar la revisión correspondiente, se les informa al bachiller que el instrumento, tiene coherencia, pertinencia con la investigación.


Cajamarca, 11 de marzo del 2019

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
LUGO, CAJAMARCA

Dr. José Antonio Rencal Rodríguez
SUB DIRECTOR "E" "SAL. SAMÓN"

DNI: 26677165

Figura 17. Cuarta validación de experto a instrumento de medición

 UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE

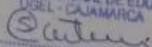
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Norma Sonia Castigana Salazar, identificado con DNI
N° 26631231, GRADO Y/O ESPECIALIDAD: Dra. En Administración de la Educación

A través de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento de recolección de datos: Encuesta elaborado por **Saira Eli Yhina Bardales Torres** para su aplicación a la muestra seleccionada en la investigación: *La Gestión por competencias y su influencia en el desempeño eficiente del profesional docente de una institución educativa de la ciudad de Cajamarca*, año 2019 que se encuentran realizando.

Al realizar la revisión correspondiente, se les informa al bachiller que el instrumento, tiene coherencia, pertinencia con la investigación.

Cajamarca, 11 de marzo del 2019

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
IIGEL - CAJAMARCA

Dra. Norma Sonia Castigana Salazar
SUB DIRECTORA (C) IIGEL I
DNI: 26631231

1. Confiabilidad de instrumento de medida, para variable Gestión Por Competencias

Tabla 19. Estadística de Fiabilidad para la variable La Gestión Por Competencias.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,915	22

Nota: Se analizó la fiabilidad para la variable La Gestión Por Competencias, con el programa SPSS, obteniéndose un Alfa de Cronbach de 0,915 el cual nos indica que los datos son fiables.

Tabla 20. Estadísticas de total de elemento para cada pregunta de la variable La Gestión Por Competencias.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P3	79,8088	103,918	,629	,910
P4	79,5441	105,595	,600	,911
P5	79,8088	102,246	,669	,909
P6	79,8529	104,754	,663	,910
P7	79,8529	105,769	,609	,911
P8	79,6471	105,605	,590	,911
P9	79,6176	106,240	,513	,912
P10	79,7794	102,712	,676	,909
P14	80,2353	106,839	,407	,914
P15	79,7794	105,189	,648	,910
P16	81,6765	104,013	,404	,916
P1	80,4853	102,731	,547	,912
P2	79,9265	102,547	,607	,910
P11	80,0735	100,995	,661	,909
P12	79,9853	102,283	,641	,909
P13	81,2500	103,504	,430	,915
P17	79,7647	109,406	,330	,915
P18	79,9118	102,977	,725	,908
P19	80,3971	105,825	,507	,912
P20	80,2353	105,496	,415	,915
P21	79,8529	102,277	,658	,909

P22	79,7353	105,839	,425	,914
-----	---------	---------	------	------

Nota: Se analizó la fiabilidad para cada una de las 22 preguntas de la variable La Gestión Por Competencias, con el programa SPSS, obteniéndose un Alfa de Cronbach mayor a 0,65 lo cual nos indica que los datos son fiables.

2. Confiabilidad de instrumento de medida, para variable Desempeño Profesional Docente

Tabla 21. Estadística de Fiabilidad para la variable Desempeño Laboral.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,896	22

Nota: Se analizó la fiabilidad para la variable Desempeño Laboral, con el programa SPSS, obteniéndose un Alfa de Cronbach de 0,896 el cual nos indica que los datos son fiables.

Tabla 22. Estadísticas de total de elemento para cada pregunta de la variable Desempeño Laboral.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	82,8088	105,470	,517	,891
P3	82,6618	108,108	,208	,902
P5	82,2059	105,748	,549	,891
P2	82,3529	106,680	,539	,891
P4	82,1618	108,227	,435	,893
P6	82,2647	105,212	,583	,890
P8	82,3676	115,370	-,092	,908
P9	82,1324	104,505	,583	,890
P10	82,1471	103,859	,651	,888
P7	82,3235	109,804	,235	,898
P12	82,4118	104,485	,440	,893
P14	82,9118	101,186	,547	,890
P11	82,4559	102,849	,617	,888
P13	82,0441	102,282	,755	,886
P15	82,7353	98,287	,684	,886
P17	82,2206	102,473	,706	,887
P18	82,2794	101,488	,714	,886
P21	82,2647	108,198	,323	,896
P16	82,3529	102,888	,560	,890
P19	82,2500	100,310	,754	,885

P20	82,1618	101,750	,761	,885
P22	82,3529	105,068	,407	,894

Nota: Se analizó la fiabilidad para cada una de las 22 preguntas de la variable Desempeño Laboral, con el programa SPSS, obteniéndose un Alfa de Cronbach mayor a 0,65 lo cual nos indica que los datos son fiables.

Tabla 23. Base de datos piloto – Dimensión: Competencias Cardinales de Variable Gestión Por Competencias

GESTIÓN POR COMPETENCIAS																							
Competencias Cardinales																							
Encuestas	Compromiso con la Institución				Adaptabilidad						Planificación y Organización						Comunicación Asertiva						Resultados
	P3	P4	Nivel	Total	P5	P6	P7	Total	Nivel	P8	P9	P10	Total	Nivel	P14	P15	P16	Total	Nivel	Total	Nivel_Competencias_Cardinales		
P1	5	4	3	9	5	5	4	14	3	5	5	4	14	3	2	4	3	9	2	46	3		
P2	4	5	3	9	4	5	4	13	3	5	5	5	15	3	4	5	3	12	3	49	3		
P3	4	5	3	9	5	4	4	13	3	5	5	5	15	3	4	4	2	10	2	47	3		
P4	4	4	3	8	4	4	4	12	3	4	4	4	12	3	4	4	1	9	2	41	3		
P5	4	4	3	8	4	3	3	10	3	4	4	4	12	3	1	4	2	7	2	37	2		
P6	4	4	3	8	5	5	5	15	3	3	3	3	9	2	4	4	1	9	2	41	3		
P7	5	5	3	10	4	4	4	12	3	4	5	4	13	3	4	4	1	9	2	44	3		
P8	5	5	3	10	5	5	5	15	3	4	5	5	14	3	5	5	4	14	3	53	3		
P9	4	5	3	9	5	4	4	13	3	5	5	5	15	3	3	5	2	10	2	47	3		
P10	4	5	3	9	5	4	4	13	3	4	4	4	12	3	5	5	1	11	3	45	3		
P11	5	5	3	10	5	5	5	15	3	5	5	5	15	3	5	4	4	13	3	53	3		

Fuente: Encuesta piloto aplicada a los profesionales docentes de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

Tabla 24. Base de datos piloto – Dimensión: Competencias Específicas de Variable Gestión Por Competencias

GESTIÓN POR COMPETENCIAS																								
Competencias Específicas																								
Encuestas	Desarrollo Docente				Innovación y Creatividad				Tolerancia a la Presión				Trabajo en equipo				Resultados				Niveles de La Gestión Por Competen			
	P1	P2	Total	Nivel	P11	P12	P13	Total	Nivel	P17	P18	P19	Total	Nivel	P20	P21	P22	Total	Nivel	Total		Nivel	Total	Nivel
PILOTO	P1	P2	Total	Nivel	P11	P12	P13	Total	Nivel	P17	P18	P19	Total	Nivel	P20	P21	P22	Total	Nivel	Total	Nivel	Total	Nivel	Competen
P1	2	5	7	2	5	4	4	13	3	5	5	4	14	3	5	5	4	14	3	48	3	94	3	3
P2	5	4	9	3	5	5	3	13	3	4	4	4	12	3	5	5	5	15	3	49	3	98	3	3
P3	3	4	7	2	4	5	2	11	3	5	4	4	13	3	4	5	5	14	3	45	3	92	3	3
P4	4	4	8	2	4	4	2	10	2	3	4	2	9	2	3	4	4	11	3	38	3	79	3	3
P5	4	4	8	2	4	4	2	10	2	4	4	3	11	3	4	3	3	10	2	39	3	76	3	3
P6	4	4	8	2	3	4	5	12	3	5	5	3	13	3	4	4	4	12	3	45	3	86	3	3
P7	2	3	5	1	3	4	1	8	2	5	4	4	13	3	4	5	5	14	3	40	3	84	3	3
P8	4	4	8	2	5	5	5	15	3	5	5	4	14	3	4	5	5	14	3	51	3	104	3	3
P9	3	5	8	2	3	4	1	8	2	4	4	3	11	3	4	3	5	12	3	39	3	86	3	3
P10	3	3	6	1	2	4	4	10	2	5	4	3	12	3	5	5	2	12	3	40	3	85	3	3
P11	4	4	8	2	5	5	5	15	3	4	4	4	12	3	3	5	5	13	3	48	3	101	3	3

Fuente: Encuesta piloto aplicada a los profesionales docentes de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

Tabla 25. Base de datos piloto – Dimensión: Desempeño de Tareas de Variable Desempeño Profesional Docente

Encuestas - PILOTO	DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE														
	Desempeño de Tareas														
	Recursos y Motivación					Resultado		Monitoreo y Control			Resultado		Resultados		
	P1	P3	P5	P6	Total	Nivel	P2	P4	P9	P10	Total	Nivel	Total	Nivel	
P1	3	4	5	4	16	3	4	3	5	5	17	3	33	3	
P2	4	3	4	4	15	2	4	4	5	5	18	3	33	3	
P3	4	1	4	4	13	2	4	4	4	4	16	3	29	3	
P4	5	4	4	4	17	3	4	4	2	4	14	2	31	3	
P5	4	3	4	3	14	2	4	3	4	4	15	2	29	3	
P6	4	1	4	5	14	2	4	4	4	4	16	3	30	3	
P7	3	4	5	5	17	3	4	5	4	5	18	3	35	3	
P8	4	5	5	5	19	3	4	5	5	5	19	3	38	3	
P9	4	2	3	3	12	2	4	3	4	4	15	2	27	2	
P10	4	5	5	5	19	3	4	5	5	5	19	3	38	3	
P11	4	5	4	5	18	3	4	4	5	5	18	3	36	3	

Fuente: Encuesta piloto aplicada a los profesionales docentes de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

Tabla 26. Base de datos piloto – Dimensión: Civismo de Variable Desempeño Profesional Docente.

DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE														
Civismo														
Encuestas - PILOTO	Participación				Resultado		Patriotismo		Resultado		Resultados			
	P7	P8	P12	P14	Total	Nivel	P11	P13	P15	Total	Nivel	Total	Nivel	
P1	2	1	5	5	13	2	4	5	5	14	3	27	3	
P2	4	4	4	3	15	2	5	5	5	15	3	30	3	
P3	5	4	5	4	18	3	4	4	4	12	3	30	3	
P4	4	4	4	4	16	3	4	4	4	12	3	28	3	
P5	2	3	3	2	10	1	4	4	3	11	3	21	2	
P6	4	5	3	3	15	2	5	5	4	14	3	29	3	
P7	4	2	5	3	14	2	5	5	3	13	3	27	3	
P8	2	4	5	4	15	2	4	5	4	13	3	28	3	
P9	4	4	4	4	16	3	4	5	3	12	3	28	3	
P10	4	1	5	3	13	2	4	5	3	12	3	25	2	
P11	4	4	5	5	18	3	5	5	5	15	3	33	3	

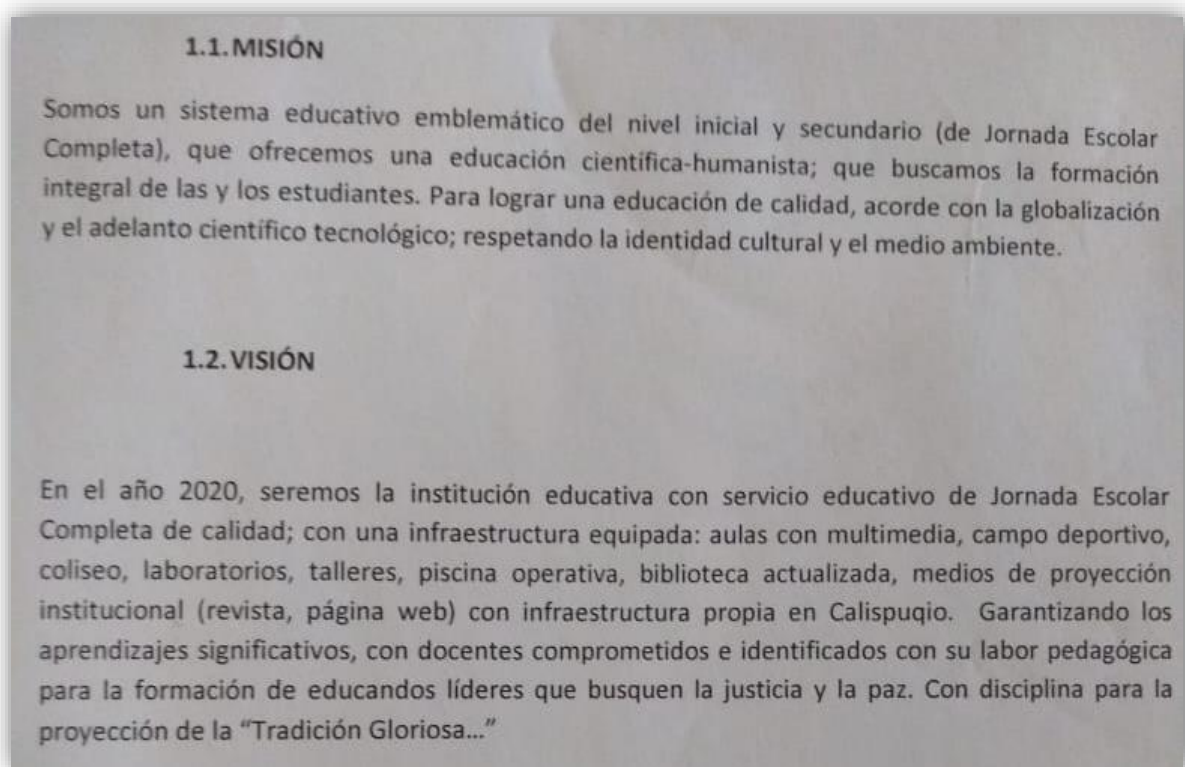
Fuente: Encuesta piloto aplicada a los profesionales docentes de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

Tabla 27. Base de datos piloto – Dimensión: Falta de Productividad de Variable Desempeño Profesional Docente

Encuestas - PILOTO	DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE																Taller	Sexo	Rango		
	Falta de Productividad												Resultados		Resultados					ADICIONAL	
	Puntualidad y Asistencia			Resultado		Normas de Convivencia				Resultado		Resultados		Resultados							
	P17	P18	P21	Total	Nive	P16	P19	P20	P22	Total	Nivel	Total	Nivel	Total	Nivel						
P1	5	5	5	15	3	5	5	5	5	20	3	35	3	95	3	SI	M	31-40			
P2	4	4	4	12	3	4	5	4	5	18	3	30	3	93	3	SI	M	20-30			
P3	4	4	4	12	3	4	5	4	4	17	3	29	3	88	3	SI	F	31-40			
P4	4	4	4	12	3	4	4	4	4	16	3	28	3	87	3	SI	F	31-40			
P5	4	4	3	11	3	3	4	4	4	15	2	26	3	76	3	SI	F	41-50			
P6	4	5	4	13	3	5	5	4	3	17	3	30	3	89	3	SI	M	31-40			
P7	5	4	4	13	3	5	5	5	5	20	3	33	3	95	3	SI	F	51-60			
P8	5	5	4	14	3	4	5	5	4	18	3	32	3	98	3	SI	M	51-60			
P9	4	4	4	12	3	4	3	5	4	16	3	28	3	83	3	SI	F	51-60			
P10	5	4	5	14	3	3	5	5	5	18	3	32	3	95	3	SI	F	41-50			
P11	4	4	4	12	3	5	5	5	3	18	3	30	3	99	3	SI	F	41-50			

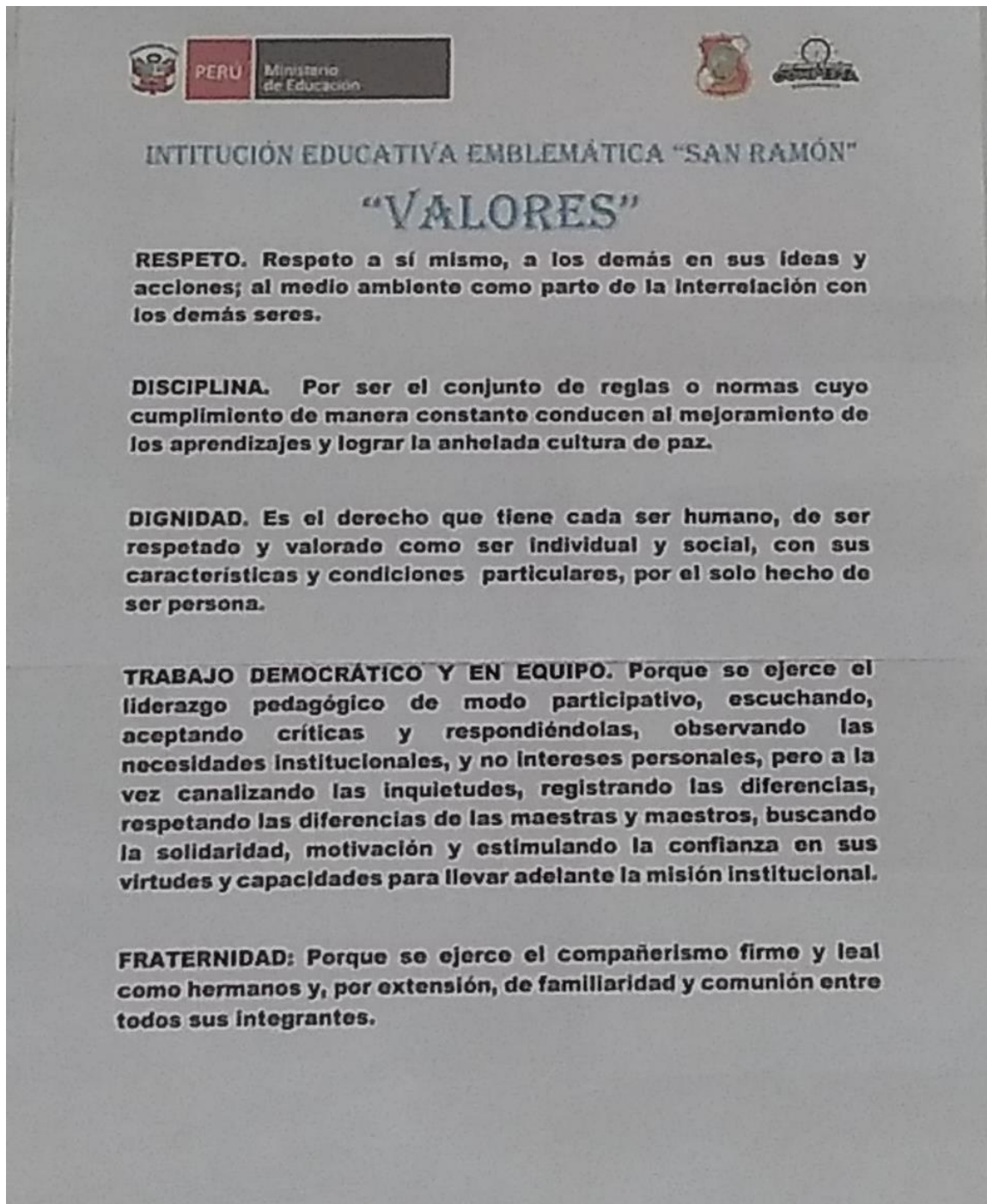
Fuente: Encuesta piloto aplicada a los profesionales docentes de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

Figura 18. Misión y Visión de Institución educativa sector público de nivel secundaria, 2019.



Fuente: Manual de organización y funciones de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019

Figura 19. Valores de institución, 2019.



Fuente: Manual de organización y funciones de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de La Ciudad de Cajamarca, 2019



Figura 20. Imágenes sobre desarrollo de tesis de investigación