

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO CON
LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E.**

TARSICIO BAZÁN ZEGARRA, 2023

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

Presentada por:

YARACELI TEJADA MENDOZA

Asesor:

Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ

Cajamarca, Perú

2024

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Yaraceli Tejada Mendoza
DNI: 75233390
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas,
Contables y Administrativas. Programa de Doctorado en Ciencias. Mención:
ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA
2. Asesor: **Dr. Alejandro Vásquez Ruiz**
3. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO CON LA PRODUCTIVIDAD
LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E. TARSICIO BAZÁN ZEGARRA, 2023**
6. Fecha de evaluación: **09/01/2025**
7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **17%**
9. Código Documento: **3117:41998573**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 X APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **09/01/2024**

*Firma y/o Sello
Emisor Constancia*



Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ
DNI: 17824300

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2024 by
YARACELI TEJADA MENDOZA
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

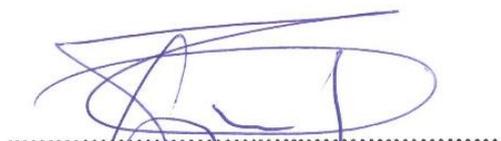
Siendo las 9:30 horas del día 22 de noviembre de dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por **el Dr. ELMER WILLIAMS RODRÍGUEZ OLAZO**, **el Dr. EDWARD FREDY TORRES IZQUIERDO**, **el Dr. NORBERTO BARBOZA CALDERÓN**, y en calidad de Asesor **el Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E. TARSICIO BAZÁN ZEGARRA, 2023"**; presentada por la **Bachiller en Administración YARACELI TEJADA MENDOZA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR con la calificación de 17 (DIECISIETE) EXCELENTE la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bachiller en Administración YARACELI TEJADA MENDOZA**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las 10:40 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Asesor


.....
Dr. Elmer Williams Rodríguez Olazo
Jurado Evaluador


.....
Dr. Edward Fredy Torres Izquierdo
Jurado Evaluador


.....
Dr. Norberto Barboza Calderón
Jurado Evaluador

A:

Con el corazón lleno de agradecimiento, dedico esta tesis a mis padres, cuyo apoyo incondicional ha sido mi motor en cada paso. A mis docentes, quienes con su pasión por la enseñanza me inspiraron a seguir aprendiendo y creciendo.

A:

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca por permitirme
estudiar una maestría.

A mis docentes, cuyas tutorías me permitieron desarrollar las competencias necesarias
para llevar a cabo esta investigación.

“El talento debe ser visto como el ingrediente más indispensable para el éxito, pero el éxito también depende de cómo se gestiona ese talento”

Allan Schweyer

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1 Contextualización	1
1.1.2 Descripción del problema	2
1.1.3 Formulación del problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	4
1.2.1 Justificación teórica – científica.....	4
1.2.2 Justificación técnica-práctica.....	4
1.2.3 Justificación institucional y personal	5
1.3. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3.1 Delimitación Espacial.....	5
1.3.2 Delimitación Temporal.....	5
1.3.3 Delimitación Temática	6
1.4. LIMITACIONES.....	6
1.5. OBJETIVOS	6
1.5.1 Objetivo General.....	6
1.5.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.1.1 A Nivel Internacional	7
2.1.2 A Nivel Nacional	7
2.1.3 A Nivel Local.....	9
2.2 MARCO LEGAL	10

2.3	MARCO DOCTRINAL	16
2.3.1	Teoría del desarrollo Organizacional - Bennis & Beckhard.....	17
2.3.2	Teorías Martha Alles: Enfoque en las Competencias.....	25
2.3.3	Teorías de Chiavenato	25
2.4	MARCO CONCEPTUAL.....	27
2.4.1	Gestión por competencias	29
2.4.2	Productividad Laboral.....	32
CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES		37
3.1	HIPÓTESIS	37
3.1.1	Hipótesis General	37
3.1.2	Hipótesis Específicas.....	37
3.2	VARIABLES.....	37
3.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA HIPÓTESIS	38
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO		40
4.1	UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	40
4.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	40
4.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	41
4.3.1	Nivel de investigación	41
4.3.2	Diseño de la investigación	42
4.4	POBLACIÓN, MUESTRA, UNIDAD DE ANÁLISIS Y UNIDADES DE OBSERVACIÓN	42
4.4.1	Población	42
4.4.2	Muestra	42
4.4.3	Unidad de análisis	42

4.4.4 Unidad de observación	43
4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	43
4.5.1 Técnicas de recopilación de información	43
4.5.2 Validación del instrumento por Juicio de expertos	43
4.6 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	44
4.7 EQUIPOS, MATERIALES, INSUMOS.....	45
4.8 MATRIZ DE CONSISTENCIA METODOLÓGICA	46
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	48
5.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	48
5.1.1. Resultados por pregunta de cada variable	49
5.2 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	84
5.2.1 Análisis de Correlación	84
5.2.2 Análisis de Contratación de Hipótesis	88
5.2.3 Discusión de resultados	92
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS.....	99
APÉNDICE	101
Cuestionario de gestión por competencias y productividad laboral.....	101
ANEXOS	1053
Base de datos.....	103
validación de encuesta.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de los Componentes de la Hipótesis</i>	36
Tabla 2 <i>Validación de Expertos sobre el Instrumento</i>	41
Tabla 3 <i>Análisis de Confiabilidad</i>	42
Tabla 4 <i>Operacionalización de las Variables</i>	44
Tabla 5 <i>Gestión por Competencias con la productividad Laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.</i>	83
Tabla 6 <i>Relación de las competencias cardinales con la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.</i>	84
Tabla 7 <i>Relación de las competencias específicas directivas y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.</i>	85
Tabla 8 <i>Relación que existe entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas por áreas y la Productividad Laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.</i>	86
Tabla 9 <i>Relación específica entre la gestión por Competencias y la productividad laboral.</i>	87
Tabla 10 <i>Relación entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias Cardinales y la Productividad Laboral</i>	88
Tabla 11 <i>Relación entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas directivas y la Productividad Laboral</i>	89
Tabla 12 <i>Relación específica entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas por áreas y la Productividad Laboral.</i>	90

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 <i>Local de la I.E Tarsicio Bazán Zegarra</i>	38
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Percepción de los docentes sobre oportunidades de desarrollo profesional..</i>	47
Figura 2 <i>Cumplimiento de compromisos laborales por parte de los docentes</i>	48
Figura 3 <i>Percepción de los docentes sobre la importancia de la honestidad en la institución educativa.....</i>	49
Figura 4 <i>Percepción de los docentes sobre la importancia de la confianza en la institución educativa</i>	49
Figura 5 <i>Propuesta de ideas innovadoras por parte de los docentes</i>	50
Figura 6 <i>Iniciativa para mejorar el desempeño laboral.....</i>	51
Figura 7 <i>Capacidad de adaptación de los docentes ante situaciones problemáticas ...</i>	52
Figura 8 <i>Capacidad de los docentes para reconocer y considerar diferentes perspectivas</i>	53
Figura 9 <i>Percepción del trabajo en equipo entre los docentes.....</i>	54
Figura 10 <i>Percepción de los docentes sobre las capacidades de gestión del director..</i>	55
Figura 11 <i>Capacidad de los docentes para identificar y proponer mejoras en las políticas institucionales.....</i>	55
Figura 12 <i>Capacidad de los docentes para afrontar desafíos laborales.....</i>	56
Figura 13 <i>Liderazgo directivo y visión estratégica.....</i>	57
Figura 14 <i>Percepción de los docentes sobre el liderazgo como competencia para el desarrollo profesional.....</i>	58
Figura 15 <i>Capacidad de los docentes para fomentar el trabajo en equipo.....</i>	59
Figura 16 <i>Percepción del clima laboral generado por el director.....</i>	60

Figura 17 <i>Percepción de los docentes sobre la gestión por competencias en la institución educativa</i>	60
Figura 18 <i>Percepción de los docentes sobre la definición de objetivos estratégicos en la institución.</i>	61
Figura 19 <i>Percepción del apoyo y colaboración entre docentes</i>	62
Figura 20 <i>Percepción de los docentes sobre la contribución de sus tareas al logro institucional.....</i>	63
Figura 21 <i>Acceso a la información necesaria para el desempeño laboral.....</i>	64
Figura 22 <i>Importancia de la experiencia en el desempeño docente.....</i>	64
Figura 23 <i>Percepción de los docentes sobre la disponibilidad de recursos logísticos .</i>	65
Figura 24 <i>Percepción de los docentes sobre la gestión de recursos en la institución educativa</i>	66
Figura 25 <i>Claridad de los objetivos docentes dentro de la institución educativa.....</i>	66
Figura 26 <i>Alcanzar las metas y objetivos institucionales desde la perspectiva docente</i>	67
Figura 27 <i>Claridad en la definición de normas y tareas para alcanzar los objetivos institucionales.....</i>	68
Figura 28 <i>Alineación de las obligaciones y tareas docentes con la misión institucional</i>	69
Figura 29 <i>Disponibilidad de materiales y equipo para el desempeño docente.....</i>	70
Figura 30 <i>Disponibilidad y uso de tecnología en el desempeño docente</i>	71
Figura 31 <i>Percepción de la mejora continua en los métodos de trabajo de la institución educativa</i>	71
Figura 32 <i>Aporte de nuevas ideas por parte de los colaboradores para el logro de resultados</i>	72
Figura 33 <i>Planificación docente para alcanzar resultados efectivos.....</i>	73

Figura 34 <i>Percepción del desarrollo personal a través del desempeño docente</i>	<i>74</i>
Figura 35 <i>Adherencia a métodos y planes establecidos por la institución educativa... 75</i>	
Figura 36 <i>Percepción de los Docentes sobre la Presencia de Competencias Cardinales en la Institución Educativa.....</i>	<i>76</i>
Figura 37 <i>Perfil de las Competencias Directivas Específicas en el Docente</i>	<i>77</i>
Figura 38 <i>Perfil de las Competencias Específicas por Áreas en el Docente</i>	<i>78</i>
Figura 39 <i>Eficacia.....</i>	<i>80</i>
Figura 40 <i>Eficiencia.....</i>	<i>81</i>

GLOSARIO

Adaptabilidad: Capacidad de ajustarse a nuevas situaciones o cambios en el entorno laboral.

Autonomía: Libertad para tomar decisiones y actuar de manera independiente dentro de un marco establecido.

Base de Datos: Conjunto de datos que se almacena y se gestiona electrónicamente. Permite la entrada, almacenamiento, recuperación y gestión eficiente de la información, facilitando el acceso y la manipulación de datos de manera estructurada.

Compromiso organizacional: Vinculación emocional y psicológica del empleado con la organización, lo que se traduce en un mayor esfuerzo y lealtad.

Competencias: Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar un puesto de trabajo de manera eficaz.

Empoderamiento: Delegación de autoridad y responsabilidad a los empleados para que tomen decisiones y resuelvan problemas.

Flexibilidad: Capacidad de adaptarse a cambios en las tareas, horarios, roles o estructuras organizacionales.

Gestión del conocimiento: Proceso de crear, capturar, compartir y utilizar el conocimiento organizacional.

Innovación: Introducción de nuevas ideas, productos, procesos o servicios.

Liderazgo: Capacidad de influir en otros para que trabajen voluntariamente hacia el logro de objetivos comunes.

Motivación: Conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan a las personas a actuar.

Productividad: Relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS

Ad hoc	: Específico, Temporal, No estándar
DS	: Decreto Supremo.
GTH	: Gestión del Talento Humano.
MINEDU	: Ministerio de Educación
POI	: Plan Operativo Institucional.
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences

RESUMEN

Este estudio exploró la relación entre la gestión por competencias y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra. Los resultados obtenidos evidencian una correlación positiva y significativa entre ambas variables, sugiriendo que un mayor desarrollo de competencias docentes se traduce en una mayor productividad.

La investigación, de diseño no experimental y correlacional, incluyó a todos los docentes de la institución (N=20). Un instrumento de medición altamente confiable (alfa de Cronbach = 0.972) permitió evaluar tanto la gestión de competencias como la percepción de productividad laboral.

Los hallazgos indican que un significativo 42.6% de los docentes evaluó tanto su gestión de competencias como su productividad en el nivel más alto. Esto sugiere una relación directa entre el desarrollo de competencias pedagógicas, tecnológicas y comunicativas, y la capacidad docente para alcanzar los objetivos educativos, optimizar recursos y fomentar un ambiente de aprendizaje óptimo.

Los resultados obtenidos corroboran la hipótesis de investigación. El coeficiente de correlación de Spearman ($Rho = 0.898$, $p < 0.05$) evidencia una correlación positiva muy fuerte entre la gestión por competencias y la productividad laboral. Es decir, a medida que aumenta el nivel de gestión por competencias, también aumenta la productividad docente de manera significativa.

Palabras Clave: *Gestión del Talento Humano, Gestión por Competencias, productividad laboral, competencias cardinales, competencias específicas directivas y competencias específicas por áreas.*

ABSTRACT

This study explores the relationship between competence-based management and work productivity among teachers at I.E. Tarsicio Bazán Zegarra. The findings indicate a significant positive correlation between both variables, suggesting that enhanced competence development leads to increased productivity.

This non-experimental, correlational study included all teachers at the institution (N=20). A reliable measurement tool (Cronbach's Alpha = 0.972) allowed to assess both competence-based management and work productivity.

The findings indicate that 42.6% of teachers rated both their competence-based management and productivity at the highest level. This suggests a direct relationship between the development of pedagogical, technological, and communicative competences, and teachers' ability to achieve educational goals, optimize resources, and create an optimal learning environment.

The results support the research hypothesis. The Spearman's correlation coefficient ($\rho = 0.898$, $p < 0.05$) indicates a strong positive correlation between competence-based management and work productivity. This means that higher levels of competence-based management are associated with significant improvements in teachers' productivity.

Keywords: *Human Talent Management, Competence-based management, work productivity, core competences, management-specific competences, area-specific competences.*

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1 *Contextualización*

La creciente exigencia por la excelencia en el ámbito educativo ha llevado a las instituciones a explorar nuevas estrategias para optimizar sus procesos. Entre estas, la gestión por competencias del talento humano se erige como una herramienta clave para potenciar las capacidades de los docentes y, en consecuencia, elevar la calidad educativa.

Martha Alles (2015) ha sentado las bases para una comprensión integral de la gestión por competencias, destacando la relevancia de alinear las capacidades individuales con las demandas laborales. Su modelo, que concibe las competencias como una amalgama de conocimientos, habilidades y actitudes, ha demostrado ser particularmente pertinente en el ámbito educativo, donde el desarrollo profesional docente requiere una atención especial.

La implementación de la gestión por competencias en la educación peruana se enfrenta a diversos desafíos. Según Martha Alles, la definición y evaluación de las competencias docentes requieren de modelos más sofisticados que consideren las dimensiones técnicas y socioemocionales del desempeño. Por otro lado, como señala Chiavenato, la resistencia al cambio en el sector educativo, arraigado en una cultura tradicionalmente centrada en contenidos, dificulta la adopción de prácticas de gestión de personas más flexibles y orientadas a resultados.

En América Latina, la implementación de la gestión por competencias ha sido impulsada por la necesidad de adaptar las organizaciones a los nuevos desafíos del mercado. Estudios realizados en diversos países de la región han demostrado que las empresas que han adoptado este enfoque han logrado mejorar su desempeño y su capacidad para adaptarse al cambio. Sin embargo, aún existen desafíos relacionados con

la medición y evaluación de las competencias, así como con la resistencia al cambio por parte de los colaboradores.

La gestión por competencias trasciende la mera enumeración de requisitos. Se trata de un proceso dinámico y evolutivo que promueve el desarrollo continuo de los colaboradores. Siguiendo a Alles, las competencias se construyen a lo largo del tiempo a través de la interacción con el entorno laboral. Además, como señala Chiavenato, es fundamental cultivar tanto las habilidades técnicas como las socioemocionales, ya que estas últimas son esenciales para el desempeño eficaz en contextos laborales cada vez más complejos.

El Ministerio de Educación del Perú ha asumido un rol protagónico en la búsqueda de una educación de calidad. Sus iniciativas, orientadas a desarrollar las competencias de los estudiantes, han impulsado la adopción de la gestión por competencias como una estrategia fundamental para fortalecer el desempeño docente y optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

1.1.2 Descripción del problema

La Institución Educativa Tarsicio Bazán Zegarra, en su trayectoria de crecimiento, ha identificado la necesidad imperiosa de implementar un sistema de evaluación del desempeño docente que permita, no solo identificar áreas de mejora, sino también reconocer y potenciar las fortalezas de su capital humano. La ausencia de una evaluación sistemática y objetiva impide optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje y limita la capacidad de la institución para alcanzar sus metas educativas.

Al igual que las empresas, las instituciones educativas deben gestionar estratégicamente su talento docente para garantizar la calidad de los servicios educativos. Sin embargo, la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, a pesar de su compromiso con la mejora continua, carece de un modelo de evaluación que permita medir de manera precisa y

confiable el desempeño de sus docentes en términos de competencias. Esta situación genera incertidumbre tanto en los docentes como en la institución, dificultando la toma de decisiones informadas y la implementación de acciones de mejora.

El contexto actual, caracterizado por una creciente demanda de calidad educativa y por la implementación de políticas públicas orientadas a la mejora de los aprendizajes, exige que las instituciones educativas cuenten con herramientas para evaluar de manera integral el desempeño docente. En el caso de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, la falta de un instrumento de evaluación específico para medir la gestión por competencias limita la posibilidad de identificar las necesidades de capacitación, promover la innovación pedagógica y reconocer el desempeño sobresaliente.

La evaluación del desempeño docente en la institución se basa principalmente en indicadores indirectos, como el rendimiento de los estudiantes, lo cual no permite obtener una visión completa y objetiva de las competencias y habilidades de los docentes. Ante esta problemática, surge la necesidad de investigar la relación entre la gestión por competencias y la productividad docente en la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra. El objetivo principal de esta investigación es diseñar e implementar un instrumento de evaluación del desempeño docente basado en competencias que permita identificar las fortalezas y debilidades del personal docente y mejorar la calidad educativa en la institución.

1.1.3 Formulación del problema

1.1.3.1 Pregunta principal

¿Qué relación tiene la Gestión por Competencias del Talento Humano con la Productividad Laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023?

1.1.3.2 Preguntas auxiliares

- a. ¿Cuál es la relación de las competencias cardinales con la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023?

- b. ¿Cuál es la relación de las competencias específicas directivas y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023?
- c. ¿Cuál es la relación de la gestión por competencias en la dimensión de competencias específicas por áreas y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán,2023?

1.2. Justificación e importancia

1.2.1 Justificación teórica – científica

La presente investigación se sustenta en la necesidad de contar con un marco de evaluación del desempeño docente que permita identificar de manera precisa las fortalezas y debilidades del personal docente en la Institución Educativa Tarsicio Bazán Zegarra. Al adoptar el modelo de gestión por competencias propuesto por Martha Alles (2015), este estudio busca llenar un vacío en la práctica educativa actual, donde la evaluación del docente se centra principalmente en indicadores indirectos. La elección de este modelo se fundamenta en su solidez teórica y su amplia aplicación en diversos contextos organizacionales.

Se espera que los resultados de esta investigación contribuyan a mejorar la gestión del talento humano en la institución, al proporcionar información objetiva y confiable sobre el desempeño docente. Además, se espera que este estudio genere conocimiento nuevo y aplicable en el campo de la educación, sirviendo como referente para futuras investigaciones y contribuyendo a enriquecer el corpus teórico existente sobre la gestión por competencias en el sector educativo.

1.2.2 Justificación técnica-práctica

La presente investigación se justifica por la necesidad imperante de establecer una relación directa entre la gestión del talento humano, específicamente las competencias de los docentes, y la productividad laboral en la Institución Educativa Tarsicio Bazán

Zegarra. Al enmarcarse en la teoría de la Gestión por Competencias propuesta por Martha Alles (2015), este estudio busca aportar evidencia empírica sobre la influencia de las competencias genéricas y específicas en el desempeño individual y organizacional.

1.2.3 Justificación institucional y personal

La presente investigación se enmarca dentro de un esfuerzo institucional por optimizar la gestión del talento humano en la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra. Al adoptar el modelo de Gestión por Competencias propuesto por Martha Alles (2015), se busca fortalecer las capacidades del personal docente y alinearlas con los objetivos estratégicos de la institución. Los resultados de este estudio permitirán diseñar un plan de desarrollo profesional que responda a las necesidades específicas de cada docente y de la institución en su conjunto, contribuyendo así a mejorar la calidad educativa. Además, esta investigación aportará valiosa información al campo de la gestión educativa, generando evidencia empírica sobre la relación entre las competencias docentes y la productividad laboral. Desde una perspectiva personal, esta investigación representa una oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos en el programa de Maestría en Ciencias en la mención de Administración y Gerencia Pública, contribuyendo a mi formación profesional y al desarrollo de competencias investigativas.

1.3. Delimitación de la investigación

1.3.1 Delimitación Espacial

La investigación se centró en la Institución Educativa Tarsicio Bazán Zegarra, ubicada en el distrito, provincia y departamento de Cajamarca.

1.3.2 Delimitación Temporal

Los datos para esta investigación fueron recolectados en el año 2023.

1.3.3 Delimitación Temática

La investigación se abocará al estudio de la Gestión por Competencias del Talento Humano y la Productividad Laboral.

1.4.Limitaciones

En la ejecución de la investigación se tuvo como limitante la disponibilidad de tiempo de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra

1.5.Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Determinar la relación que existe entre Gestión por Competencias con la productividad Laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a. Determinar la relación que existe entre Gestión por Competencias en la dimensión de las competencias cardinales con la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.
- b. Determinar la relación que existe entre la Gestión por Competencias en la dimensión de las competencias específicas directivas y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023
- c. Determinar la relación que existe entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas por áreas y la Productividad Laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 A Nivel Internacional

Gómez y Mendoza (2013). En su tesis titulada: *“Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S”*. se exploró la aplicabilidad de un modelo de gestión por competencias en la empresa ACMED S.A.S. Utilizando un diseño no experimental y una encuesta aplicada a una muestra de seis empleados, los autores demostraron que este tipo de modelo puede generar beneficios significativos en la gestión del talento humano. Los resultados de su investigación sugieren que la implementación de un modelo de gestión por competencias puede mejorar la eficiencia y eficacia organizacional al fortalecer las competencias de los empleados y alinearlas con los objetivos estratégicos de la organización.

Navarro (2012), realizó la investigación: *“Satisfacción laboral y su influencia en la productividad”*. En su investigación doctoral realizada en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala, exploró la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de 67 colaboradores. A través de un diseño no experimental y correlacional, utilizando un cuestionario como instrumento, concluyó que, a pesar de que la satisfacción laboral es alta en la delegación de Recursos Humanos, no existe una relación directa con la productividad. Sin embargo, identificó factores como la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo como determinantes de la satisfacción laboral.

2.1.2 A Nivel Nacional

Pérez (2018). En el trabajo de investigación titulado: *“Gestión por competencias y productividad en la dirección de desarrollo agropecuario del Proyecto Especial*

Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto año 2018”, realizó un estudio en el sector agropecuario peruano, específicamente en la dirección de desarrollo agropecuario del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto, con el objetivo de determinar la relación entre la gestión por competencias y la productividad. A través de un diseño correlacional y utilizando un cuestionario como instrumento de recolección de datos, el autor encontró una correlación positiva y significativa de 0.843 entre ambas variables, lo que sugiere que a medida que aumenta la implementación de la gestión por competencias, también aumenta la productividad. Estos hallazgos respaldan la idea de que la gestión por competencias puede ser una herramienta eficaz para mejorar el desempeño en diferentes sectores, incluyendo el educativo.

Torre Rueda (2023), en su investigación: “*Gestión del talento humano y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacasmayo, 2022*”, (tesis de maestría), subrayó la importancia de la gestión del talento humano para mejorar la productividad en el sector público, tomando como caso de estudio la Municipalidad Distrital de Pacasmayo. A través de una encuesta aplicada a 35 servidores públicos, se encontró que, si bien el nivel de gestión del talento humano era moderado (57.14%), la productividad laboral era relativamente baja (45.6%). Sin embargo, el análisis estadístico reveló una correlación positiva y altamente significativa (Rho de Spearman = 0.760, $p < 0.001$) entre ambas variables, lo que indica que una gestión del talento humano adecuada puede ser un factor clave para aumentar la eficiencia en las organizaciones públicas.

Tito (2012), en su tesis: “*Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*”, (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima. En su investigación sobre el sector de la confección de calzado en Lima Metropolitana, evidenció que la gestión por competencias puede ser una herramienta valiosa para hacer frente a los desafíos de un mercado altamente competitivo.

Sus hallazgos sugieren que la implementación de esta estrategia puede conducir a mejoras significativas en la productividad y la rentabilidad de las empresas.

2.1.3 A Nivel Local

Abanto (2019), en la investigación titulada “*Influencia de la Gestión del Talento Humano en el Clima Organizacional en la Institución Educativa Particular Del Pacífico College, Cajamarca, 2019*” (Tesis de maestría), publicada por la Universidad Nacional De Cajamarca; investigó la relación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en una institución educativa particular de Cajamarca. Los resultados de su estudio, basado en una muestra de 32 colaboradores, revelaron una correlación significativa entre ambas variables. El autor encontró que un 43.4% de los aspectos relacionados con la gestión del talento humano requerían mejora, lo cual se asociaba a un clima organizacional débil o en proceso de mejora. Estos hallazgos sugieren que la calidad de las prácticas de gestión del talento humano influye directamente en la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral.

Mantilla y Rayco (2021), en la investigación titulada “*La gestión del talento humano y su influencia en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C.*” (Tesis de maestría), publicada por la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, de Cajamarca, Perú; examinaron el impacto de la gestión del talento humano en la productividad de los empleados de Hoteles Cajamarca S.A.C. durante el período 2018-2020. Mediante un diseño de investigación no experimental y correlacional, los autores analizaron a una muestra de 24 colaboradores. Los resultados mostraron una relación positiva y moderada (Rho de Spearman = 0.588, $p < 0.05$) entre ambas variables, indicando que una gestión del talento humano efectiva contribuye a un mayor rendimiento laboral.

2.2 Marco legal

a) Ley N° 30057 (2013), Ley del Servicio Civil.

▪ **Artículo I. Objeto de la Ley**

La presente ley tiene como propósito establecer un marco normativo unificado y coherente para regular las relaciones laborales de todos los individuos que prestan servicios al Estado peruano, tanto aquellos que se desempeñan como servidores públicos como aquellos que participan en la gestión institucional.

▪ **Artículo II. Finalidad de la Ley**

La finalidad de la presente Ley es que las entidades públicas del estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.

▪ **Artículo III. Principios de la Ley del Servicio Civil**

- Necesidad de Recurso Humano: El Servicio Civil se sustenta en la imperiosa necesidad de contar con personal capacitado para garantizar la eficiente prestación de los servicios públicos.
- Eficiencia y Eficacia: El objetivo primordial del Servicio Civil es optimizar el uso de los recursos estatales para alcanzar los objetivos institucionales y satisfacer las demandas de la ciudadanía.
- Igualdad de Oportunidades: El ingreso, permanencia y desarrollo profesional en el Servicio Civil se rigen por principios de igualdad, meritocracia y transparencia, prohibiendo cualquier tipo de discriminación.
- Mérito y Desempeño: El acceso, permanencia y promoción en el Servicio Civil se basan exclusivamente en la evaluación objetiva de las aptitudes, conocimientos y desempeño de los servidores.

- **Sostenibilidad Financiera:** Todas las acciones relacionadas con el Servicio Civil están sujetas a las limitaciones presupuestarias y a las normas fiscales vigentes.
- **Marco Legal:** El Servicio Civil se encuentra estrictamente regulado por la Constitución Política y las leyes específicas que lo rigen.
- **Transparencia:** La gestión del Servicio Civil se caracteriza por la apertura y accesibilidad de la información, garantizando la rendición de cuentas
- **Rendición de cuentas de la gestión.** Los servidores públicos son responsables de la gestión de los recursos públicos y deben rendir cuentas de sus acciones.
- **Ética y Probidad:** El Servicio Civil promueve una conducta ética y transparente en todos los servidores públicos, quienes deben actuar conforme a los principios y valores establecidos en la Constitución y las leyes.
- **Flexibilidad:** El Servicio Civil es un sistema dinámico que se adapta a las necesidades cambiantes del Estado y de la sociedad.
- **Protección Laboral:** El Servicio Civil garantiza la estabilidad laboral de los servidores, protegiéndolos contra el despido arbitrario.

La promulgación de la Ley del Servicio Civil responde a la necesidad de modernizar la gestión del talento humano en el sector público. A través de la implementación de mecanismos formales para el reclutamiento, evaluación y desarrollo del personal, esta ley busca optimizar la utilización de los recursos humanos y mejorar la calidad de los servicios públicos.

La Ley del Servicio Civil representa un avance significativo hacia la construcción de una administración pública moderna y eficiente. Al establecer un

marco normativo que promueve la meritocracia y la profesionalización del servicio civil, esta ley sienta las bases para una gestión pública de mayor calidad y transparencia. Sin embargo, la concreción de estos objetivos requiere superar una serie de desafíos que demandan un esfuerzo conjunto de todos los actores involucrados.

La Ley del Servicio Civil establece un marco normativo que promueve el desarrollo integral de los servidores civiles, fomentando su capacitación y evaluación continua. Al garantizar un cuerpo de servidores altamente calificados y comprometidos con el servicio público, esta ley contribuye a mejorar significativamente la calidad y eficiencia de la gestión estatal, en beneficio directo de la ciudadanía.

b) Ley N° 27658, (2002), Ley Marco De Modernización de Gestión del Estado

Artículo 1.- Declárase al Estado en proceso de modernización

La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado decreta una transformación integral de la administración pública peruana, abarcando todos sus niveles y componentes. Este proceso tiene como objetivo primordial optimizar la gestión estatal, fortaleciendo la democracia, promoviendo la descentralización y, sobre todo, poniendo al ciudadano en el centro de la acción gubernamental

Este proceso establece un mecanismo de coordinación interinstitucional para llevar a cabo el proceso de modernización de la gestión del Estado. La Dirección General de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, en representación del Poder Ejecutivo, y la Comisión de Modernización del Estado del Poder Legislativo, serán los principales actores en este proceso. Además, se contempla la participación de otras entidades cuando la naturaleza de las tareas a realizar así lo requiera.

Artículo 2.- Objeto de la ley

Esta ley tiene como objetivo principal sentar las bases legales para transformar la gestión del Estado en su totalidad. Se busca establecer los principios fundamentales que guiarán este proceso de modernización, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas.

Artículo 3.- Alcance de la ley

La presente Ley es de aplicación en todas las dependencias de la Administración Pública a nivel nacional.

Artículo 4.- Finalidad del proceso de modernización de la gestión del Estado

El proceso de modernización de la gestión del Estado establece como objetivo primordial optimizar la operación del Estado para brindar servicios públicos de mayor calidad a la ciudadanía. A través de una gestión más eficiente y una asignación estratégica de recursos, se busca responder de manera efectiva a las demandas de la población y garantizar el cumplimiento de sus derechos.

El objetivo es alcanzar un Estado:

- Al servicio de la ciudadanía.
- Con canales efectivos de participación ciudadana.
- Descentralizado y desconcentrado.
- Transparente en su gestión.
- Con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados.
- Fiscalmente equilibrado.

La Gestión Pública es una base esencial para la orientación correcta de la eficiencia administrativa de los recursos del Estado.

Esa gestión como bastión fundamental para la administración eficiente de los recursos del Estado, se encuentra intrínsecamente ligada a la garantía de los derechos constitucionales. Esta premisa se sustenta en principios como:

- **Orientación al ciudadano:** La gestión pública debe estar centrada en satisfacer las necesidades y demandas de la ciudadanía, asegurando el ejercicio pleno de sus derechos.
- **Orientación a resultados:** Las acciones del Estado deben estar encaminadas a lograr resultados tangibles que mejoren la calidad de vida de la población y contribuyan al desarrollo del país.
- **Eficiencia y eficacia:** La gestión pública debe optimizar el uso de los recursos, evitando el desperdicio y maximizando el impacto de las políticas públicas.
- **Flexibilidad:** La administración pública debe ser capaz de adaptarse a las cambiantes necesidades de la sociedad y a los nuevos desafíos del entorno.

Dado que, la finalidad del Estado en la gestión pública, como expresión del poder estatal, tiene como objetivo primordial garantizar el bienestar común y la protección de los derechos fundamentales de las personas. Este mandato se traduce en la obligación de establecer las condiciones necesarias para una convivencia pacífica y justa, lo que implica tanto la prevención de conflictos como la resolución de crisis. Al concentrar sus esfuerzos en esta misión, el Estado puede delegar responsabilidades y empoderar a diversos actores sociales para coadyuvar en la construcción de un orden social más equitativo y sostenible.

La Ley N° 27658 marca un hito en la historia de la administración pública peruana al establecer un marco legal para la modernización del Estado. Su objetivo central es transformar la gestión estatal, haciéndola más eficiente, transparente y orientada al ciudadano. Esta ley busca superar la burocracia y la rigidez propias de las instituciones públicas tradicionales, promoviendo una gestión flexible y adaptable a las necesidades cambiantes de la sociedad. Al establecer principios como la

orientación al ciudadano, la eficiencia y la transparencia, la ley sienta las bases para una administración pública más moderna y al servicio del interés general.

Con la Ley N° 27658, el Estado peruano se compromete a mejorar significativamente la calidad de los servicios públicos, a través de una gestión más eficiente y transparente. Al promover la profesionalización del servicio civil y la optimización de los recursos, esta ley busca garantizar que los ciudadanos reciban servicios públicos de calidad y en condiciones de igualdad. La participación ciudadana y la descentralización son elementos fundamentales para lograr este objetivo, al permitir una mayor cercanía entre el Estado y la sociedad.

2.3 Marco doctrinal

La era de la información ha desencadenado una transformación profunda en las organizaciones, demandando nuevas formas de gestión que permitan adaptarse a entornos cada vez más dinámicos y complejos. En este contexto, la teoría administrativa, como disciplina encargada de estudiar los principios y prácticas de la administración, ha evolucionado significativamente.

Según Chiavenato (2007), la teoría administrativa ha pasado por diversas etapas, desde los enfoques clásicos hasta los enfoques modernos que enfatizan la importancia de las personas y la flexibilidad organizacional. La gestión por competencias, propuesta por autores como Chiavenato y Martha Alles, se inscribe en esta línea de pensamiento y se ha posicionado como una herramienta estratégica para el desarrollo del talento humano.

Martha Alles (2015), define las competencias como un conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a las personas desempeñar sus funciones de manera eficaz. Al aplicar este enfoque a la gestión del talento, las organizaciones pueden identificar las competencias clave para cada puesto de trabajo y diseñar programas de desarrollo que permitan a los colaboradores adquirir y fortalecer dichas competencias.

La gestión por competencias es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones maximizar su potencial humano y alcanzar sus objetivos de negocio. Al invertir en el desarrollo de las competencias de sus colaboradores, las organizaciones pueden construir un capital humano altamente cualificado y comprometido, lo que a su vez se traduce en un mayor éxito organizacional.

En el ámbito educativo, la gestión por competencias ha cobrado especial relevancia. Autores como Alles han destacado la importancia de desarrollar competencias docentes que permitan a los educadores facilitar aprendizajes significativos y promover

el desarrollo integral de los estudiantes. Algunas de las competencias docentes clave incluyen la capacidad de diseñar y ejecutar procesos de enseñanza-aprendizaje innovadores, la habilidad para evaluar el progreso de los estudiantes, la capacidad de trabajar en equipo y la capacidad de comunicarse de manera efectiva.

La integración de las teorías de Chiavenato y Martha Alles proporciona un marco conceptual sólido para la gestión por competencias. Al centrarse en el desarrollo de las competencias de los colaboradores y en la alineación con los objetivos estratégicos de la organización, las empresas pueden construir un capital humano altamente cualificado y comprometido, lo que a su vez se traduce en un mayor éxito organizacional.

2.3.1 Teoría del desarrollo Organizacional (DO) - Bennis & Beckhard

Bennis & Beckhard (1973), indica que el punto principal del DO está en cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. Su énfasis está en el cambio de la cultura de la organización. En principio, el DO es un cambio organizacional planeado.

a. Suposiciones básicas del DO

El Desarrollo Organizacional (DO) se sustenta en una serie de supuestos que delinean su enfoque y metodología. Estos postulados fundamentales convergen en la premisa de que las organizaciones son sistemas dinámicos y complejos que deben adaptarse constantemente a un entorno cambiante.

- Entorno en constante evolución: El DO reconoce que el contexto organizacional se caracteriza por una transformación acelerada y multifacética, impulsada por avances científicos, tecnológicos, económicos y sociopolíticos. Esta dinámica exige una adaptación continua por parte de las organizaciones.
- Adaptación como imperativo: Las organizaciones, al igual que los individuos, son sistemas abiertos y complejos que interactúan con su entorno. Para

sobrevivir y prosperar, deben demostrar una capacidad innata para adaptarse a los cambios, reconfigurando sus estructuras y procesos de manera flexible.

- **Interrelación entre individuo y organización:** El DO concibe a la organización como un sistema social compuesto por individuos cuyas potencialidades pueden verse limitadas o potenciadas por el contexto laboral. Es fundamental crear un ambiente organizacional que fomente el crecimiento personal y profesional, alineando los objetivos individuales con los estratégicos de la organización.
- **Planificación estratégica del cambio:** El cambio organizacional no es un proceso espontáneo, sino una iniciativa planificada y estratégica que involucra a todos los miembros de la organización. Los líderes desempeñan un papel crucial en la conducción del cambio, generando un clima de confianza y compromiso.
- **Participación y compromiso colectivo:** El DO enfatiza la importancia de la participación activa de todos los miembros de la organización en los procesos de cambio. La resistencia al cambio es una reacción natural, por lo que es necesario fomentar la comunicación abierta, el diálogo y la colaboración para superar las barreras y lograr una transformación exitosa.
- **Conocimiento de la conducta humana:** El DO se fundamenta en las ciencias del comportamiento para comprender los procesos psicológicos y sociales que influyen en el comportamiento organizacional. Al aplicar estos conocimientos, es posible diseñar intervenciones que optimicen el desempeño individual y colectivo.
- **Diversidad de modelos y estrategias:** El DO ofrece una variedad de modelos y herramientas que pueden adaptarse a diferentes contextos organizacionales y

desafíos. La elección de la estrategia más adecuada dependerá de un diagnóstico preciso de la situación.

- El DO como respuesta al cambio: El DO es una disciplina proactiva que busca anticiparse a los cambios y preparar a las organizaciones para enfrentar los desafíos del futuro. Al fomentar la flexibilidad, la innovación y el aprendizaje continuo, el DO contribuye a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las organizaciones.

b. **Las características del DO**

El Desarrollo Organizacional (DO) se caracteriza por una serie de principios y enfoques que lo diferencian de otras intervenciones organizacionales. Estas características distintivas son las siguientes:

- Enfoque holístico: El DO concibe a la organización como un sistema complejo e interrelacionado, donde cada componente influye en el todo. Por tanto, las intervenciones de DO buscan abordar los problemas de manera integral, considerando las interacciones entre las diferentes partes de la organización.
- Perspectiva sistémica: El DO enfatiza las interconexiones entre los subsistemas organizacionales, tales como la estructura, la cultura, los procesos y las personas. Al adoptar una perspectiva sistémica, el DO busca identificar y abordar las causas subyacentes de los problemas, en lugar de centrarse en soluciones superficiales.
- Agente de cambio catalizador: El DO se apoya en agentes de cambio, tanto internos como externos, que actúan como facilitadores y catalizadores del proceso de transformación. Estos agentes desempeñan un papel crucial en la identificación de necesidades, la creación de una visión compartida y la implementación de las intervenciones.

- Solución de problemas basada en la evidencia: El DO promueve un enfoque práctico y orientado a resultados. Mediante la investigación-acción, se busca identificar y resolver problemas reales a través de la recopilación y análisis de datos.
- Aprendizaje experiencial: El DO enfatiza el aprendizaje a través de la experiencia directa. Los participantes son alentados a reflexionar sobre sus propias experiencias y a aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones reales de trabajo.
- Desarrollo de equipos y relaciones interpersonales: El DO reconoce la importancia de los equipos de trabajo como motor de cambio. Por ello, se enfoca en el desarrollo de habilidades interpersonales, la construcción de confianza y la mejora de la comunicación dentro de los equipos.
- Retroalimentación continua: La retroalimentación es una herramienta fundamental en el DO, ya que permite a los individuos y a los equipos identificar sus fortalezas y áreas de mejora, y ajustar su comportamiento en consecuencia.
- Flexibilidad y adaptabilidad: El DO es un enfoque flexible que se adapta a las necesidades específicas de cada organización. No existe una receta única para el éxito, sino que las intervenciones deben diseñarse a medida para abordar los desafíos particulares de cada contexto.
- Énfasis en la cultura organizacional: El DO reconoce que la cultura organizacional es un factor clave para el éxito a largo plazo. Por ello, busca influir en la cultura a través de la modificación de los valores, las creencias y las normas compartidas.

- Enfoque interactivo y colaborativo: El DO promueve la participación activa de todos los miembros de la organización en el proceso de cambio. La colaboración y la comunicación abierta son esenciales para lograr resultados sostenibles.

c. Objetivos del DO

El Desarrollo Organizacional (DO) persigue una serie de objetivos estratégicos orientados a mejorar el desempeño organizacional y fomentar un ambiente de trabajo más saludable y productivo. Entre los principales objetivos del DO se encuentran:

- Fortalecimiento de la identidad organizacional: El DO busca cultivar un sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros de la organización, promoviendo valores compartidos y una visión común del futuro.
- Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo: Al fomentar la interacción y la cooperación entre los empleados, el DO busca crear equipos de alto rendimiento capaces de enfrentar los desafíos de manera conjunta.
- Mejora de la adaptabilidad organizacional: El DO equipa a las organizaciones con las herramientas necesarias para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. Al promover la flexibilidad y la capacidad de respuesta, el DO ayuda a las organizaciones a anticiparse a las tendencias del mercado y a aprovechar nuevas oportunidades.
- Optimización de los procesos organizacionales: El DO se enfoca en identificar y mejorar los procesos internos de la organización, con el objetivo de aumentar la eficiencia y la eficacia.
- Desarrollo de las competencias de los empleados: El DO invierte en el desarrollo de las habilidades y conocimientos de los empleados, permitiéndoles

alcanzar su máximo potencial y contribuir al éxito de la organización.

- Creación de una cultura de aprendizaje: El DO fomenta una cultura organizacional que valora el aprendizaje continuo y la innovación. Al crear un ambiente de aprendizaje, las organizaciones pueden adaptarse más rápidamente a los cambios y mejorar su capacidad competitiva.

d. La Relación entre el Desarrollo Organizacional (DO) y la Estrategia Organizacional.

El Desarrollo Organizacional (DO) y la estrategia organizacional están íntimamente relacionados, formando una sinergia que impulsa el crecimiento y la transformación de las organizaciones. Ambos conceptos comparten el objetivo de mejorar el desempeño y la competitividad de la empresa, pero desde diferente perspectiva.

- Alineamiento estratégico: El DO se encarga de alinear las acciones y los esfuerzos de la organización con la estrategia general. Esto implica asegurar que la cultura organizacional, los procesos, las estructuras y las personas estén alineados con los objetivos estratégicos.
- Facilitar el cambio: La estrategia organizacional implica cambios, y el DO proporciona las herramientas y los procesos necesarios para gestionar esos cambios de manera efectiva. El DO ayuda a superar las resistencias al cambio y a construir una cultura organizacional que valore la innovación y la adaptación.
- Desarrollar capacidades: El DO se enfoca en desarrollar las capacidades de la organización para implementar la estrategia. Esto incluye el desarrollo de habilidades, la mejora de los procesos y la creación de una cultura de aprendizaje.

- Evaluación y mejora continua: Tanto el DO como la estrategia organizacional requieren de una evaluación continua para garantizar que se están logrando los resultados esperados. El DO proporciona las herramientas y los métodos para medir el progreso y realizar ajustes en la estrategia si es necesario.

2.3.2 Teorías Martha Alles: Enfoque en las Competencias

Laura Alles (2015), es una reconocida investigadora en el ámbito de la gestión del talento humano, y su enfoque en las competencias se ha convertido en un pilar fundamental para entender el desempeño organizacional en el contexto actual. Según Alles, las competencias van más allá de los conocimientos y habilidades técnicas; constituyen un conjunto integral de características personales, comportamientos y conocimientos que permiten a un individuo desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

Conceptualización de las Competencias

En su libro "Gestión por Competencias" (2015), Alles define las competencias como una combinación de tres elementos clave:

- **Conocimientos:** Se refiere a la información y entendimiento que una persona posee sobre un tema específico, que le permite tomar decisiones informadas y realizar tareas de manera efectiva.
- **Habilidades:** Son las capacidades prácticas que un individuo ha desarrollado, las cuales le permiten ejecutar tareas específicas. Estas pueden incluir habilidades técnicas, interpersonales y de resolución de problemas.
- **Actitudes y Comportamientos:** Este aspecto abarca las disposiciones emocionales y las conductas que un individuo manifiesta en el entorno laboral. La actitud hacia el trabajo, la capacidad de trabajo en equipo y la proactividad son ejemplos de comportamientos que impactan el desempeño.

Importancia del Desarrollo de Competencias

Alles (2015), argumenta que el desarrollo de competencias es esencial para enfrentar los desafíos del entorno laboral contemporáneo, caracterizado por su dinamismo y complejidad. En su investigación, enfatiza que las organizaciones deben adoptar un enfoque proactivo para identificar y desarrollar competencias en sus empleados. Esto implica:

- **Evaluación de Competencias:** Implementar sistemas de evaluación que permitan identificar las competencias necesarias para cada puesto y las existentes en los colaboradores. Esto puede incluir entrevistas, pruebas de rendimiento y autoevaluaciones.
- **Planes de Desarrollo Individual:** Diseñar planes de capacitación y desarrollo personalizados que aborden las brechas de competencias, lo que fomenta un crecimiento continuo y una adaptación a nuevas exigencias.
- **Cultura de Aprendizaje:** El fomento de una cultura organizacional que priorice el aprendizaje continuo resulta esencial para garantizar la adaptabilidad de las organizaciones a un entorno laboral en constante evolución. Al promover la adquisición de nuevas competencias, se potencia la capacidad de los colaboradores para enfrentar los desafíos del futuro.

Implicaciones para la Gestión del Talento

El enfoque de competencias propuesto por Alles (2015) tiene profundas implicaciones para la gestión del talento humano. Al centrarse en el progreso integral de los colaboradores, las organizaciones pueden:

- **Aumentar la Productividad:** Al contar con empleados que poseen las competencias adecuadas, se mejora la calidad del trabajo y la eficiencia en el cumplimiento de objetivos.

- **Mejorar la Satisfacción Laboral:** Empleados que sienten que su desarrollo personal y profesional es valorado tienden a estar más satisfechos y comprometidos con la organización.
- **Facilitar la Adaptación al Cambio:** En un entorno laboral en constante evolución, las organizaciones que fomentan el desarrollo de competencias pueden adaptarse más fácilmente a nuevos desafíos y oportunidades.

El núcleo de la teoría de Alles se centra en el desarrollo de competencias, las competencias trascienden las simples habilidades técnicas, constituyendo un conjunto dinámico de características personales, conocimientos y comportamientos que evolucionan en función de las demandas del puesto de trabajo.

2.3.3 Teorías de Chiavenato

2.3.2.1. Enfoque de Sistemas en la Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2011), en sus trabajos más recientes, ha profundizado en la idea de que la gestión del talento humano es un subsistema dentro de un sistema organizacional mayor. Esta perspectiva sistémica permite comprender cómo las decisiones y acciones en el área de recursos humanos impactan en toda la organización y viceversa.

Aspectos clave:

- **Interdependencia:** Las funciones de RRHH están estrechamente vinculadas con otras áreas como producción, marketing, finanzas, etc. Un cambio en una de estas áreas puede generar repercusiones en el resto de la organización y, por ende, en la gestión del talento.
- **Adaptabilidad:** La gestión del talento emerge como un factor determinante en la capacidad adaptativa de las organizaciones ante un entorno empresarial cada vez más dinámico y volátil. La actualización continua de

las competencias laborales resulta esencial para afrontar los nuevos desafíos que surgen.

- **Tecnología:** La innovación tecnológica ha redefinido los paradigmas de la gestión del talento, introduciendo nuevas herramientas y metodologías. Sistemas de gestión de talento, inteligencia artificial y análisis de datos permiten una gestión más eficiente y personalizada de los recursos humanos.
- **Sostenibilidad:** La gestión del talento debe considerar aspectos como la diversidad, la inclusión y la sostenibilidad. Las organizaciones deben construir equipos diversos y fomentar un ambiente de trabajo inclusivo para atraer y retener a los mejores talentos.

2.3.2.2. Gestión por Competencias

La gestión por competencias, según Chiavenato, ha evolucionado hacia un enfoque más integral y estratégico. Ya no se trata solo de identificar y desarrollar competencias individuales, es esencial que estas estén alineadas con la visión y los objetivos a largo plazo de la empresa.

Aspectos clave:

- **Competencias clave:** Las organizaciones deben identificar las competencias clave que les permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo. Estas competencias pueden ser técnicas, comportamentales o ambas.
- **Desarrollo de competencias:** Los programas de desarrollo de competencias deben ser personalizados y estar alineados con las necesidades individuales y organizacionales.
- **Evaluación de competencias:** La evaluación de las competencias debe ser continua y utilizar una variedad de métodos, como evaluaciones de

desempeño, evaluaciones de 360 grados y pruebas psicométricas.

- **Gestión del desempeño:** La gestión por competencias debe estar integrada con los sistemas de gestión del desempeño para garantizar que los empleados estén siendo evaluados y recompensados de acuerdo con sus contribuciones.

Tendencias actuales en la gestión por competencias:

- **Competencias digitales:** La creciente digitalización de los negocios ha hecho que las competencias digitales sean cada vez más importantes.
- **Competencias blandas:** Las competencias blandas, como la comunicación, el liderazgo y la resolución de problemas, son cada vez más valoradas por las organizaciones.
- **Competencias futuras:** Las organizaciones deben anticipar las competencias que serán necesarias en el futuro y desarrollar programas de formación para preparar a sus empleados.

Las teorías de Chiavenato siguen siendo relevantes y continúan evolucionando para adaptarse a las nuevas realidades del mundo laboral. Al adoptar un enfoque sistémico y centrarse en el desarrollo de competencias, las organizaciones pueden mejorar su desempeño, atraer y retener talento, y lograr un mayor éxito a largo plazo.

2.4. Marco conceptual

2.4.1 Gestión por competencias

2.4.1.1 Definiciones

Según Martha Alles (2006), las competencias pueden definirse como un conjunto de habilidades, cualidades, conocimientos y destrezas que poseen los individuos y que impactan directamente en su rendimiento laboral. Al aplicar un enfoque integral en el desarrollo de estas competencias, las organizaciones pueden alcanzar resultados óptimos,

al mismo tiempo que se brinda una mejor orientación y apoyo a sus trabajadores. Cada persona cuenta con atributos y conocimientos, ya sean adquiridos o innatos, que la distinguen en la ejecución de determinadas actividades. Para las empresas, estas competencias clave son fundamentales, ya que influyen significativamente en el desarrollo y desempeño de los puestos de trabajo.

La gestión por competencias, según Martha Alles (2006), es un enfoque estratégico que permite a las compañías desarrollar el potencial de sus colaboradores y alcanzar sus objetivos de negocio. Al centrarse en el progreso y gestión de las competencias, las empresas pueden construir equipos más eficientes, innovadores y comprometidos.

2.4.1.2 Dimensiones

Competencias cardinales:

Las competencias cardinales son los atributos fundamentales que todos los miembros de una organización deben poseer para alinearse con la visión y estrategia empresarial. Estas competencias, a menudo denominadas core competencies, competencias generales o transversales, constituyen la base de la cultura organizacional y son esenciales para el logro de los objetivos comunes.

- Compromiso Adhesión plena a los objetivos organizacionales, demostrado a través de acciones consistentes y superación de obstáculos.
- Ética: Conducta basada en valores morales y respeto por las normas organizacionales, incluso en situaciones adversas.
- Orientación al cliente: Enfoque en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, brindando soluciones oportunas y eficaces.
- Orientación a los resultados: Destreza para fijar objetivos, trabajar de manera enfocada y realizar ajustes constantes para optimizar el desempeño.

- **Calidad:** Compromiso con la excelencia en el trabajo, buscando continuamente mejorar los procesos y resultados.
- **Adaptabilidad:** Flexibilidad para adaptarse a los cambios y nuevas situaciones, demostrando resiliencia y capacidad de aprendizaje.
- **Iniciativa:** Proactividad para identificar oportunidades y proponer soluciones innovadoras.
- **Innovación:** Capacidad para generar ideas creativas y aplicar nuevas soluciones a los desafíos organizacionales.
- **Autocontrol:** Dominio de las emociones y capacidad para responder de manera adecuada ante situaciones difíciles.

Competencias específicas gerenciales:

Las competencias específicas gerenciales son aquellas requeridas para desempeñar roles de liderazgo y gestión. Estas habilidades complementan las competencias cardinales y permiten a los líderes guiar a sus equipos hacia el éxito.

Algunos ejemplos incluyen:

- **Comunicación efectiva:** Habilidad para transmitir mensajes de forma precisa y sucinta, tanto en el habla como por escrito.
- **Delegación:** Habilidad para asignar tareas y responsabilidades de manera efectiva, empoderando a los colaboradores.
- **Habilidad analítica:** Capacidad de evaluar distintas opciones y seleccionar la mejor alternativa para alcanzar un objetivo.
- **Trabajo en equipo:** Capacidad para inspirar y motivar a otros, establecer una visión compartida y crear equipos de alto rendimiento.

- Pensamiento analítico: capacidad para resolver y entender un problema a partir de un análisis, comparaciones y las causas que están presentes en el problema.
- Dirección de equipos de trabajo: Capacidad para alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos en situaciones de conflicto y motivando a quienes lo conforman para trabajar continuamente con responsabilidad.

Competencias específicas por áreas:

Las competencias específicas por área son las habilidades técnicas y funcionales requeridas para desempeñar un puesto de trabajo específico. Estas competencias varían según el área funcional (marketing, finanzas, operaciones, etc.) y se complementan con las competencias cardinales y gerenciales. Una vez que se han definido las competencias cardinales específicas gerenciales y específicas por área, se conforman el diccionario de competencias, y en base a este se procede a realizar el paso siguiente: determinar las competencias y grados necesarios para cada trabajo competencias claves que influyen en el desarrollo del puesto de trabajo.

2.4.2 Productividad Laboral

2.4.2.1 Definiciones

Chiavenato (2000), define la productividad laboral como la capacidad de los trabajadores para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz. El autor destaca la importancia de alinear los esfuerzos individuales con la estrategia empresarial. Para comprender mejor esta dinámica, Chiavenato propone una clasificación de la mano de obra en directa e indirecta. La mano de obra directa se vincula directamente con los procesos de producción o servicio, mientras que la mano de obra indirecta aporta valor a través de actividades de apoyo y gestión. Esta

distinción permite a las organizaciones identificar las áreas de mejora y optimizar el uso de sus recursos humanos.

2.4.2.1 Dimensiones

Según Chiavenato (2000), la eficacia se relaciona con el cumplimiento de objetivos y la creación de valor, mientras que la efectividad se centra en el nivel de cumplimiento de metas específicas. Para alcanzar el éxito, las organizaciones deben buscar un equilibrio entre ambas dimensiones, es decir, hacer las cosas correctas (eficacia) y hacerlas bien (eficiencia). Al combinar eficacia y efectividad, las empresas pueden maximizar su impacto y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

2.4.2.1.1 Eficacia

Se refiere a la capacidad de alcanzar los objetivos establecidos. Es decir, se trata de hacer las cosas correctas. La eficacia se centra en los fines que se persiguen.

La eficacia es la capacidad de lograr los resultados esperados es lo que denominamos eficacia. Este concepto es crucial en cualquier organización que aspire al éxito.

Cuando hablamos de eficacia, estamos considerando dos aspectos clave:

- **Cumplimiento de tareas:** Se refiere a la ejecución correcta y a tiempo de las actividades específicas que componen un proceso o proyecto. Es decir, hacer bien las cosas.
- **Cumplimiento de metas:** Va más allá de las tareas individuales y se centra en la consecución de los objetivos generales de una organización o proyecto. Es decir, alcanzar los resultados finales esperados.

Relación entre Eficacia, Tareas y Metas

La eficacia es el resultado de una combinación efectiva de cumplimiento de tareas y cumplimiento de metas. Para lograr la eficacia, es necesario:

Definir claramente las metas: Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y delimitados en el tiempo (SMART).

- Desglosar las metas en tareas: Cada meta debe descomponerse en tareas más pequeñas y manejables.
- Asignar responsabilidades: Cada tarea debe ser asignada a un individuo o equipo responsable de su ejecución.
- Establecer plazos: Se deben fijar fechas límite claras para la finalización de cada tarea y meta.
- Monitorear el progreso: Es fundamental realizar un seguimiento constante del avance de las tareas y metas para identificar posibles desviaciones y tomar medidas correctivas.
- Evaluar los resultados: Al finalizar un proyecto o período determinado, se debe evaluar si se han alcanzado las metas establecidas.

Factores que Influyen en la Eficacia

La eficacia puede verse afectada por diversos factores, tanto internos como externos a la organización:

- Recursos: La disponibilidad de recursos suficientes (humanos, financieros, tecnológicos) es esencial para el cumplimiento de las tareas y metas.
- Comunicación: Un intercambio de información claro y oportuno es esencial para alcanzar los objetivos comunes
- Liderazgo: Un liderazgo sólido y motivador puede impulsar a los equipos a alcanzar sus objetivos.
- Cultura organizacional: Un ambiente laboral que promueve la sinergia, la cooperación y el intercambio de ideas entre los empleados fomenta la innovación y el logro de metas comunes.

- Factores externos: Cambios en el mercado, competencia, regulaciones gubernamentales y otros factores externos pueden afectar la capacidad de una organización para alcanzar sus metas.

Herramientas para Medir la Eficacia

Existen diversas herramientas que pueden utilizarse para medir la eficacia, como:

- Indicadores clave de desempeño (KPIs): Métricas específicas que permiten evaluar el progreso hacia las metas.
- Encuestas de satisfacción: Para medir la satisfacción de los clientes y empleados.
- Análisis de costos y beneficios: Para evaluar la rentabilidad de los proyectos.
- Balanced Scorecard: Un sistema de gestión estratégica que permite visualizar la organización desde diferentes perspectivas.

2.4.2.1.2 Efectividad

Se relaciona con el grado en que se cumplen los objetivos planteados. Chiavenato señala que la efectividad se centra en la cantidad de resultados obtenidos, sin necesariamente considerar los costos o los recursos empleados. Si bien la efectividad es importante, una excesiva preocupación por los resultados numéricos puede llevar a descuidar otros aspectos clave, como la calidad y la sostenibilidad.

Conceptos relacionados con los recursos:

- Optimización: Buscar la mejor manera de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos.
- Minimización de desperdicios: Reducir al mínimo la cantidad de recursos (materiales, tiempo, energía) que no se utilizan de manera productiva.
- Gestión de inventario: Proceso de optimización de los niveles de inventario para prevenir tanto la deficiencia como el excedente de recursos.

- Escalabilidad: Capacidad de ajustar la producción o los servicios para satisfacer la demanda cambiante, sin comprometer la eficiencia.

Conceptos relacionados con las tareas y la calidad:

- Productividad: Relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.
- Calidad: Grado en que un producto o servicio cumple con los requisitos establecidos.
- Mejora continua: Proceso de identificar y eliminar las causas de los problemas para mejorar continuamente los resultados.
- Automatización: Uso de tecnologías para realizar tareas de manera automática y reducir errores humanos.
- Simplificación: Reducir la complejidad de los procesos para aumentar la eficiencia.
- Estandarización: Establecer procedimientos y normas para garantizar la consistencia en la calidad y los resultados.

Conceptos relacionados con las personas y la organización:

- Motivación: Disposición de las personas a realizar un esfuerzo para alcanzar los objetivos.
- Empoderamiento: Delegar autoridad y responsabilidad a los empleados para que puedan tomar decisiones.
- Cultura organizacional: Se configura como un entramado de valores compartidos, creencias arraigadas y normas tácitas que definen la identidad y el comportamiento de los miembros de una organización
- Colaboración: Trabajo en equipo para alcanzar objetivos comunes.
- Aprendizaje organizacional: La capacidad de una organización para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades.

CAPITULO III: PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis General

Existe relación específica entre la gestión por Competencias y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.

3.1.2 Hipótesis Específicas

- a. Existe relación específica entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias cardinales y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.
- b. Existe relación específica entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas directivas y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.
- c. Existe relación específica entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas por áreas y la productividad laboral de docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.

3.2 Variables

- Variable 1: Gestión Por competencias
- Variable 2: Productividad Laboral

3.3 Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Tabla 1

Operacionalización de los Componentes de la Hipótesis

Título: La Gestión por Competencias del Talento Humano con la Productividad Laboral de los docentes de la I.E Tarsicio Bazán Zegarra, 2023						
Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Definición operacional de las variables				Población y Muestra
		Variables	Dimensiones o factores	Indicadores o cualidades	Instrumento de recolección de datos	
Hipótesis				Compromiso	Instrumento:	
General	La Gestión por Competencias se define como un enfoque de gestión que busca alinear a las personas dentro de una organización, incluidos los directivos y otros niveles organizacionales, con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos	Gestión Por competencias	Competencias	Ética	Cuestionario	Población: 20 docentes de la I.E Tarsicio Bazán Zegarra, bajo diferentes modalidades contractuales.
Existe relación específica entre la gestión por Competencias y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.			Cardinales	Adaptabilidad		
Específicas	(2015)		Competencias	Habilidad	Encuesta con preguntas relacionadas a cada una de las dimensiones de las variables	Muestra: Investigación no probabilística tipo censo y estará conformada
Existe relación específica entre la Gestión por Competencias en la		Específicas Directivas	Liderazgo			
				Trabajo en equipo	Escala de medición:	

dimensión de competencias cardinales y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.

Existe relación específica entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas directivas y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.

Existe relación específica entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas por áreas y la productividad laboral de docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.

Chiavenato (2000), es el proceder del trabajador en la búsqueda de los objetivos establecidos; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

Productividad
laboral

Competencias
específicas por áreas

Eficacia

Eficiencia

- Calidad del trabajo
- Orientación a resultados
- Colaboración
- Cumplimiento de Tareas
- Cumplimiento de Metas
- Uso de recursos.
- Calidad de tareas.
- Dedicación

Escala Likert de 1 - 5

por 20 docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra

Nivel de aceptación: 95%
Z = 1.96

Error muestral: 5%.

CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La investigación se desarrolló en la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, situada en el Jr. Juan Villanueva N° 333, en la provincia y departamento de Cajamarca.

Ilustración 1

Local de la I.E Tarsicio Bazán Zegarra.



Fuente: Facebook institucional IE Tarsicio Bazán Zegarra

4.2 Métodos de Investigación

Los métodos empleados en la investigación fueron los siguientes: el método deductivo – inductivo y el método analítico – sintético

Inductivo – Deductivo:

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar el impacto de la gestión por competencias en la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra. Para ello, se adoptó un enfoque metodológico mixto que combinó la revisión teórica con la recolección y análisis de datos empíricos. Inicialmente, se realizó una revisión teórica de la literatura, tomando como referencia la teoría de Alles (2006), lo que permitió formular la hipótesis de que existe una relación positiva entre ambas variables. Posteriormente, se diseñó y aplicó un cuestionario a los docentes para recolectar datos cuantitativos. Los datos obtenidos

fueron analizados mediante técnicas estadísticas, lo que permitió contrastar la hipótesis planteada y generar nuevos conocimientos sobre la temática.

El presente estudio combinó el método inductivo para generar una hipótesis a partir de la revisión teórica, y el método deductivo para contrastar empíricamente dicha hipótesis. Los resultados obtenidos contribuyen al cuerpo de conocimiento existente sobre la relación entre la gestión del talento y la productividad en el ámbito educativo.

Analítico- Sintético:

El estudio siguió un proceso de investigación que alternó análisis y síntesis. En la fase analítica, se descompusieron las variables en sus componentes fundamentales, permitiendo un examen detallado de cada uno. Esta información fue luego integrada en la fase sintética, donde se construyeron argumentos y se establecieron relaciones entre los diferentes elementos del estudio. Este proceso iterativo de análisis y síntesis permitió construir un cuerpo de conocimiento sólido y coherente.

4.3 Diseño de la investigación

4.3.1 Nivel de investigación

Descriptivo-correlacional

La investigación adoptó un diseño descriptivo-correlacional. En primer lugar, se llevó a cabo una descripción detallada de los factores y características de la gestión por competencias y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, siguiendo los lineamientos propuestos por Hernández y Mendoza (2018). Posteriormente, se utilizó un análisis correlacional para determinar el grado de asociación entre estas variables, con el objetivo de corroborar la relación teórica planteada por autores como Martha Alles (2006) y Chavenato (2012) sobre la importancia de las competencias en el desempeño laboral.

4.3.2 Diseño de la investigación

Diseño no experimental transversal

Esta investigación adoptó un diseño no experimental transversal, según la clasificación propuesta por Hernández y Mendoza (2018). Se optó por este diseño debido a que se limitó a observar y describir la relación entre la gestión del talento y la productividad laboral en la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra en un momento determinado (2023), sin manipular ninguna variable. Este enfoque nos permitió analizar la situación existente y contrastar nuestros hallazgos con las teorías propuestas por autores como Martha Alles (2006) y Chavenato (2012) sobre la importancia de una gestión efectiva del talento para mejorar la productividad.

4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

4.4.1 Población

La población a estudiar está conformada por 20 docentes que prestan servicios en la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, bajo diferentes modalidades contractuales.

4.4.2 Muestra

Dada la reducida dimensión de la población de docentes (N=20) en la Institución Educativa Tarsicio Bazán Zegarra, se optó por un muestreo censal. Esta estrategia metodológica permitió incluir a todos los miembros de la población, garantizando así la representatividad de los resultados y evitando posibles sesgos de selección inherentes a los muestreos probabilísticos en poblaciones pequeñas.

4.4.3 Unidad de análisis

Con el propósito de profundizar en la comprensión de la relación entre la gestión por competencias y la productividad laboral en un contexto educativo específico, la presente investigación se centró en la Institución Educativa Tarsicio Bazán Zegarra, ubicada en Cajamarca. Esta delimitación permitió realizar un análisis detallado y contextualizado de la problemática en estudio.

4.4.4 Unidad de observación

El docente fue la unidad de observación seleccionada para este estudio, realizado en la Institución Educativa Tarsicio Bazán Zegarra. La recolección de datos a nivel individual permitió profundizar en el análisis de las dimensiones de las variables gestión del talento y productividad laboral, facilitando así la identificación de posibles asociaciones entre ambas.

4.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de información

4.5.1 Técnicas de recopilación de información

Con el objetivo de recolectar datos empíricos sobre la relación entre la gestión por competencias y la productividad laboral, se diseñó un cuestionario específico para la población de docentes y directivos de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra. Este instrumento, conformado por 35 ítems con escala de Likert de 5 puntos, permitió medir de manera precisa y confiable las variables de interés.

4.5.2 Validación del instrumento por Juicio de expertos

Para asegurar la validez y confiabilidad del instrumento de medición, se contó con la participación de un panel de tres expertos en el área de gestión del talento y educación. Estos especialistas evaluaron el contenido y la estructura del cuestionario, aportando sus conocimientos y experiencia para garantizar su adecuación a los objetivos de investigación.

Tabla 2

Validación de Expertos sobre el Instrumento

N°	Expertos	% de validación
Experto 1	Dr. Ronal Salcedo Campos	0,88
Experto 2	Dr. Julio Norberto Sánchez de la Puente	0,88
Experto 3	Dr. Juan José Julio Vera Abanto	0,96

Los resultados de la evaluación realizada por los tres expertos consultados evidenciaron un alto grado de concordancia en cuanto a la pertinencia y claridad de los ítems del instrumento. Dada la valoración positiva de los expertos, se consideró que el cuestionario cumplía con los

criterios de validez de contenido y, por ende, era apto para la recolección de datos en la presente investigación.

Confiabilidad (fiabilidad) del instrumento

Para evaluar la confiabilidad de la escala, se empleó el coeficiente alfa de Cronbach. Este coeficiente estadístico proporciona una estimación de la consistencia interna de los ítems que conforman el instrumento, permitiendo determinar si miden un constructo común.

Tabla 3

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,972	35

Nota: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS.

El análisis de confiabilidad, medido a través del coeficiente alfa de Cronbach, reveló un valor de 0.972 para el instrumento de 35 ítems, indicando una consistencia interna extremadamente alta. Este resultado sugiere que los ítems del cuestionario miden de manera coherente y precisa el constructo teórico subyacente, proporcionando una sólida base para los análisis posteriores y garantizando la fiabilidad de las puntuaciones obtenidas.

4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Para el análisis de datos, se empleó el software SPSS versión 22 y Excel. SPSS se utilizó para realizar análisis descriptivos (frecuencias, porcentajes, tablas de contingencia) y pruebas estadísticas no paramétricas. Excel sirvió vaciar datos de la encuesta y para la limpieza de datos además de creación de gráficos.

4.7 Equipos, materiales, insumos

Equipos:

Para la recolección, procesamiento y análisis de datos, se utilizó un equipo informático compuesto por portátiles HP equipados con el paquete Office 2022. Se requirió una conexión

a internet de al menos 30 Mbps para garantizar el acceso fluido a los recursos en línea necesarios para la investigación.

Materiales

Para la ejecución de esta investigación, se utilizaron materiales de escritorio convencionales como papel bond A4 de 75 gramos, lapiceros de tinta azul y negra, corrector líquido, lápices, borradores, engrapador, perforador de papel y cartuchos de tinta para impresora.

4.8 Matriz de consistencia metodológica

Tabla 4

Operacionalización de las Variables

Título: La Gestión por Competencias del Talento Humano con la Productividad Laboral de los docentes de la I.E Tarsicio Bazán Zegarra, 2023								
Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección	Metodología	Población y Muestra
unta principal	Objetivo general	Hipótesis General						
¿Qué relación tiene la Gestión por Competencias del Talento Humano con la Productividad Laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023?	Determinar la relación que existe entre Gestión por Competencias con la productividad Laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023	Existe relación específica entre la gestión por Competencias y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023	Gestión Por competencias	Competencias Cardinales	Compromiso Ética Iniciativa Adaptabilidad al cambio Dirección de equipos de trabajo	Instrumento: - Cuestionario Técnica: Encuesta con preguntas relacionadas a cada una de las dimensiones de las variables.	La metodología a emplear es Inductivo – Deductivo; parte de una teoría y, a partir de ella, se extraen conclusiones específicas.	La población de estudio fueron los 20 docentes de la institución.
Preguntas auxiliares	Objetivos específicos	Hipótesis Específicas		Competencias Específicas Directivas.	Habilidad Analítica Liderazgo Trabajo en equipo Calidad del trabajo			
- ¿Cuál es la relación de las competencias	Competencias en la dimensión de las competencias cardinales	- Las competencias cardinales dependen						

<p>cardinales con la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023?</p> <p>- ¿Cuál es la relación de las competencias específicas directivas y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023?</p> <p>- ¿Cuál es la relación de la gestión por competencias en la dimensión de competencias específicas por áreas y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán, 2023?</p>	<p>con la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.</p> <p>- Determinar la relación que existe entre la Gestión por Competencias en la dimensión de las competencias específicas directivas y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.</p> <p>- Determinar la relación que existe entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas por áreas y la Productividad Laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023</p>	<p>directamente con la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.</p> <p>- Las competencias específicas directivas dependen directamente con la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.</p> <p>- Las competencias específicas por áreas dependen directamente con la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.</p>	<p>Competencias específicas por áreas</p> <hr/> <p>Eficacia</p> <p>Productividad laboral</p> <p>Eficiencia</p>	<p>Orientación a resultados</p> <p>Colaboración</p> <hr/> <p>Cumplimiento de Tareas</p> <p>Cumplimiento de Metas</p> <p>Uso de recursos.</p> <p>Calidad de las tareas.</p> <p>Dedicación</p>	<p>Analítico-Sintético.</p> <p>descomponiendo las variables en sus elementos constitutivos y luego integrándolos para interpretar los resultados y formular conclusiones.</p>
---	--	--	--	--	--

CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Presentación de resultados

Para llevar a cabo este estudio, se diseñó un cuestionario compuesto por 35 preguntas, estructuradas en dos variables principales:

Gestión por Competencias: Esta variable se desglosa en tres dimensiones:

- Dimensión 1: Consta de 8 preguntas.
- Dimensión 2: Consta de 8 preguntas.
- Dimensión 3: Consta de 3 preguntas.

Productividad Laboral: Esta variable se divide en dos dimensiones:

- Dimensión 1: Consta de 9 preguntas.
- Dimensión 2: Consta de 7 preguntas.

Todas las preguntas fueron formuladas de manera específica para abordar los objetivos e hipótesis de la investigación, y se basaron en la operacionalización de las variables estudiadas.

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos, acompañados de sus respectivas interpretaciones. Inicialmente, se mostrarán las figuras correspondientes a cada pregunta del cuestionario. Posteriormente, se expondrán las tablas que resumen los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos planteados y, finalmente, se presentarán las tablas que evalúan las hipótesis de investigación.

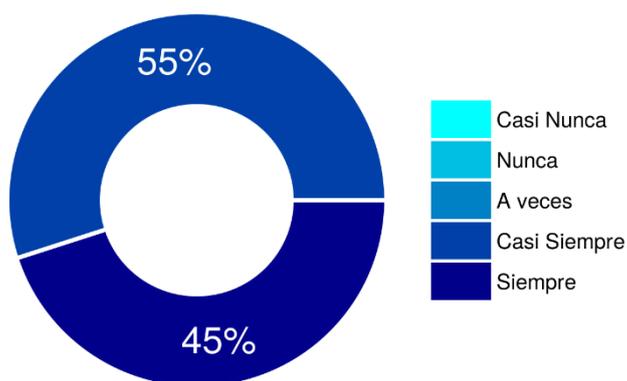
5.1.1. Resultados por pregunta de cada variable

Gestión por competencias

Pregunta 01: Cree que sus labores diarias le permiten aprender cosas nuevas, crecer como profesional y sentirse más involucrado con la institución.

Figura 1

Percepción de los docentes sobre oportunidades de desarrollo profesional



La Figura 1 presenta los resultados obtenidos para la primera pregunta del cuestionario, la cual indaga sobre la percepción de los docentes respecto a las oportunidades de aprendizaje, desarrollo y compromiso que les brinda su institución educativa. Los datos revelan que una amplia mayoría de los docentes encuestados (55%) considera que "siempre" tiene la posibilidad de crecer profesionalmente en su puesto de trabajo, mientras que un 45% indica que "casi siempre" cuenta con estas oportunidades. Esto podría indicar la necesidad de implementar estrategias más firmes para garantizar que todos los docentes cuenten con un plan de desarrollo profesional personalizado y alineado con las necesidades de la institución.

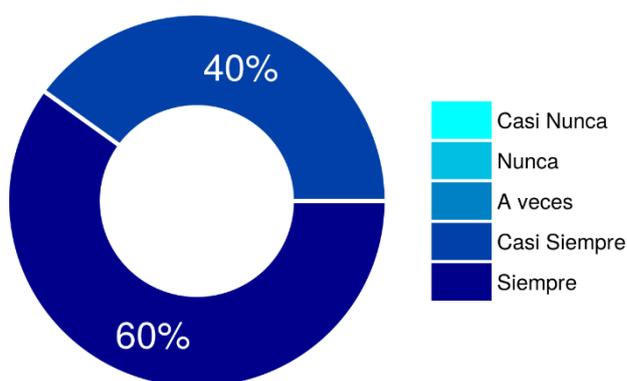
Pregunta 02: Cumple con los plazos y estándares de calidad establecidos para sus tareas.

La Figura 2 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la segunda pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre el grado de cumplimiento de los compromisos laborales por parte del docente. Los datos revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (60%) afirmó cumplir "siempre" con sus obligaciones laborales, ajustándose a las

pautas establecidas. Un porcentaje menor, pero aún significativo (40%), indicó cumplir "casi siempre" con sus compromisos.

Figura 2

Cumplimiento de compromisos laborales por parte de los docentes



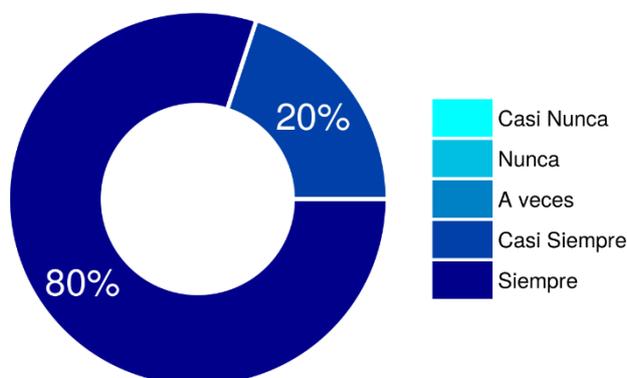
Estos hallazgos sugieren un alto nivel de compromiso y responsabilidad por parte del cuerpo docente. El cumplimiento de los compromisos laborales es un aspecto crucial para el buen funcionamiento de cualquier institución educativa. Los resultados obtenidos en esta investigación indican que los docentes de esta institución cumplen de manera satisfactoria con este aspecto fundamental.

Pregunta 03: Considera que la honestidad es un valor promovido y practicado en su lugar de trabajo.

La Figura 3 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la tercera pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre la percepción de los docentes respecto a la importancia de la honestidad en el ámbito institucional. Los datos revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (80%) considera que la honestidad es un valor "siempre" importante en la institución, mientras que un porcentaje menor, pero significativo (20%), indica que este valor es "casi siempre" importante.

Figura 3

Percepción de los docentes sobre la importancia de la honestidad en la institución educativa

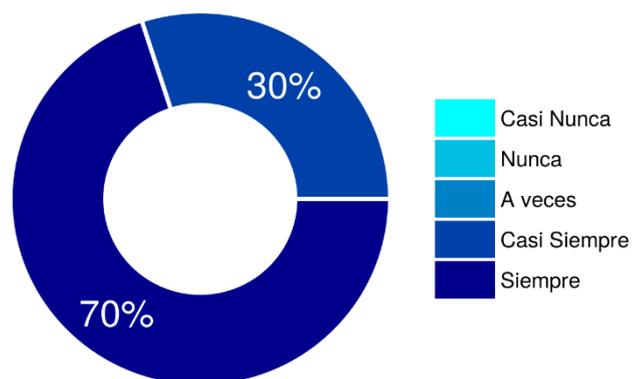


Estos hallazgos subrayan la relevancia otorgada a la honestidad por parte de los docentes. La percepción generalizada de la honestidad como un principio fundamental en el ámbito educativo es un indicativo positivo, ya que este valor es esencial para fomentar un clima de confianza, respeto y transparencia entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Pregunta 04: Percibe un clima de confianza en las relaciones laborales dentro de la institución

Figura 4

Percepción de los docentes sobre la importancia de la confianza en la institución educativa



La Figura 4 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la cuarta pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre la percepción de los docentes respecto a la importancia de la confianza en el ámbito institucional. Los datos revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (70%) considera que la confianza es un valor "siempre" importante

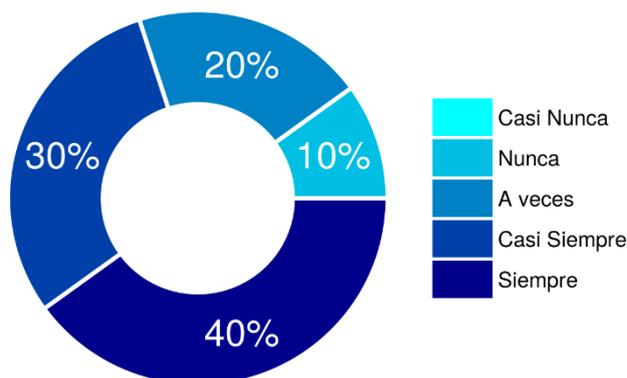
en la institución, mientras que un porcentaje menor, pero significativo (30%), indica que este valor es "casi siempre" importante.

Estos hallazgos subrayan la relevancia otorgada a la confianza por parte de los docentes. La percepción generalizada de la confianza como un principio fundamental en el ámbito educativo es un indicativo positivo, ya que este valor es esencial para fomentar relaciones interpersonales sólidas, un clima de colaboración y un sentido de pertenencia a la comunidad educativa.

Pregunta 05: Contribuye con propuestas originales para mejorar los procesos y resultados de la institución

Figura 5

Propuesta de ideas innovadoras por parte de los docentes



La Figura 5 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la quinta pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre la frecuencia con la que los docentes proponen ideas creativas e innovadoras para mejorar la institución educativa. Los datos revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (40%) indicó proponer este tipo de ideas "siempre", mientras que un 30% adicional señaló hacerlo "casi siempre".

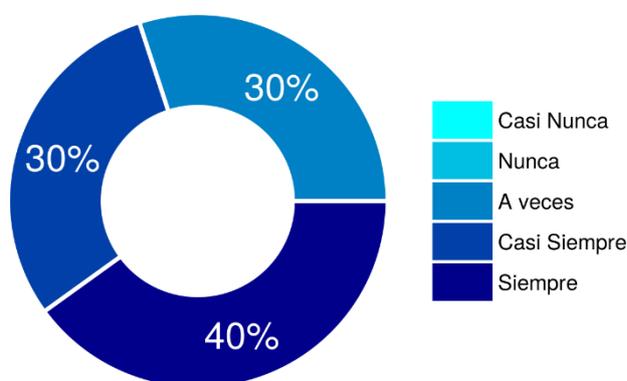
Estos resultados sugieren que la mayoría del cuerpo docente está dispuesto a contribuir activamente al desarrollo de la institución. La capacidad de generar ideas innovadoras es un aspecto fundamental para la mejora de la calidad educativa y para adaptarse a los constantes

cambios del entorno. No obstante, el 10% de los docentes que no proponen ideas innovadoras representa un área de oportunidad para la institución, ya que podrían implementarse estrategias para fomentar la participación y creatividad de todos los docentes.

Pregunta 06: Busca de forma activa nuevas estrategias que le permitan mejorar su rendimiento laboral.

Figura 6

Iniciativa para mejorar el rendimiento laboral



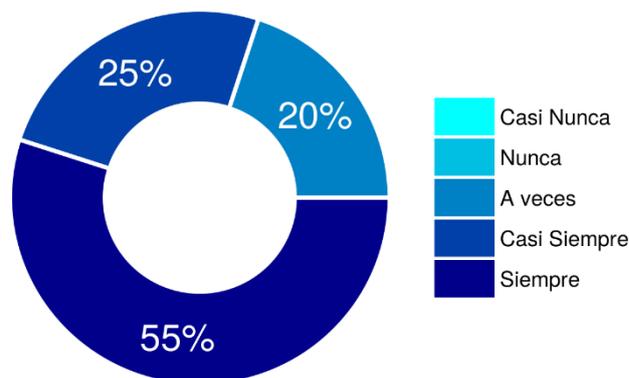
La Figura 6 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la sexta pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre la frecuencia con la que los docentes buscan nuevas estrategias para mejorar su desempeño laboral. Los datos revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (40%) indicó buscar este tipo de estrategias "siempre", mientras que un 30% adicional señaló hacerlo "casi siempre".

Estos hallazgos subrayan el compromiso de una parte significativa del cuerpo docente con su propio desarrollo profesional. La búsqueda de nuevas estrategias es un indicador de la profesionalidad y la motivación de los docentes, y contribuye a la mejora continua de la calidad educativa. Sin embargo, el hecho de que un 30% de los docentes no busque activamente nuevas estrategias representa un área de oportunidad para la institución, ya que podrían implementarse programas de formación continua y desarrollo profesional para involucrar a todos los docentes en este proceso.

Pregunta 07: Es capaz de ajustar tácticas, técnicas y objetivos para resolver situaciones o problemas.

Figura 7

Capacidad de adaptación de los docentes ante situaciones problemáticas



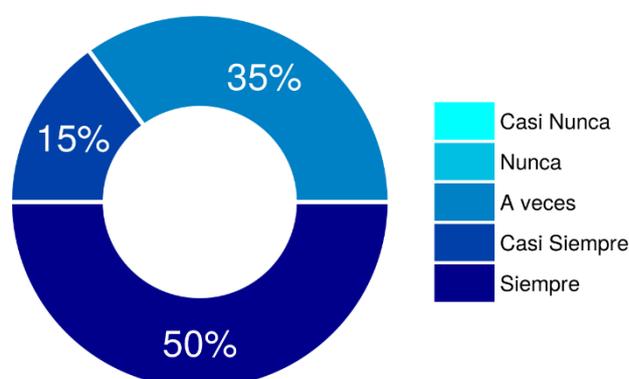
La Figura 7 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la séptima pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre la capacidad de los docentes para adaptar sus estrategias ante situaciones problemáticas en el contexto educativo. Los datos revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (55%) indicó adaptar sus tácticas, técnicas y objetivos "siempre", mientras que un porcentaje menor, pero significativo (25%), señaló hacerlo "a veces".

Estos hallazgos subrayan la capacidad de adaptación de una parte significativa del cuerpo docente. La habilidad para adaptarse a diferentes situaciones y resolver problemas de manera efectiva es una competencia esencial para cualquier profesional de la educación, ya que permite responder de manera flexible a las demandas cambiantes del entorno educativo y a las necesidades individuales de los estudiantes.

Pregunta 08: Reconoce la validez de perspectivas distintas y ajusta su accionar en consecuencia.

Figura 8

Capacidad de los docentes para reconocer y considerar diferentes perspectivas



La Figura 8 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la octava pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre la capacidad de los docentes para reconocer la validez de diferentes puntos de vista y adaptar su práctica docente en consecuencia. Los datos revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (50%) indicó que "siempre" puede reconocer la validez de otros puntos de vista, mientras que un porcentaje significativo (35%) señaló hacerlo "a veces".

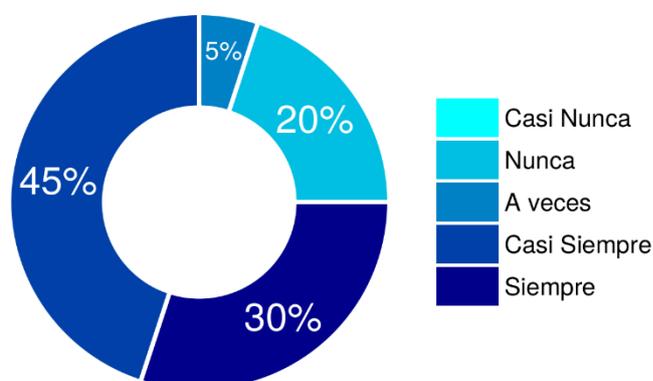
Estos hallazgos subrayan la apertura mental de una parte importante del cuerpo docente. La capacidad de escuchar y valorar diferentes perspectivas es una competencia esencial para cualquier profesional de la educación, ya que permite fomentar un clima de respeto, diversidad y diálogo en el aula, y contribuye a la formación de ciudadanos críticos y reflexivos.

Pregunta 09: El equipo de trabajo opera como un grupo integrado.

La Figura 9 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la novena pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre la percepción de los docentes respecto al funcionamiento de su grupo de trabajo como un equipo integrado. Los datos revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (45%) considera que su grupo de trabajo funciona "casi siempre" como un equipo integrado.

Figura 9

Percepción del trabajo en equipo entre los docentes



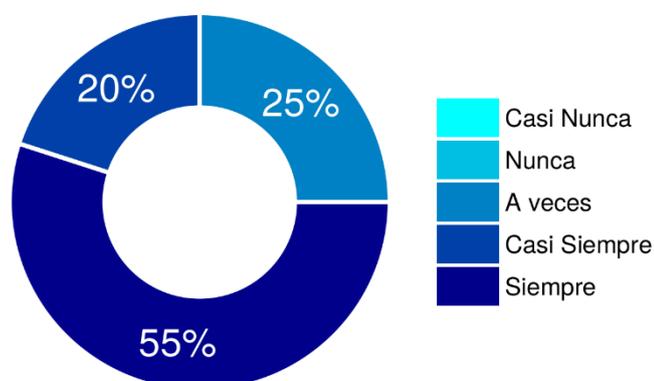
Estos hallazgos subrayan la percepción de un buen nivel de colaboración entre los docentes. El trabajo en equipo es un factor clave para el éxito de cualquier organización, y en el ámbito educativo, facilita la implementación de proyectos colaborativos, la resolución de problemas y la mejora de la práctica docente. Sin embargo, el hecho de que un 20% de los docentes indique que "nunca" trabajan como un equipo integrado representa un área de oportunidad para fortalecer la cohesión y la colaboración entre los miembros del equipo docente.

Pregunta 10: El director de la I.E. demuestra conocimiento, herramientas y visión estratégica para gestionar eficazmente.

La Figura 10 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la décima pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre la percepción de los docentes respecto a las capacidades de gestión del director de la institución educativa. Los datos revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (55%) considera que el director "siempre" desarrolla conocimientos, herramientas y valor estratégico para una mejor gestión

Figura 10

Percepción de los docentes sobre las capacidades de gestión del director

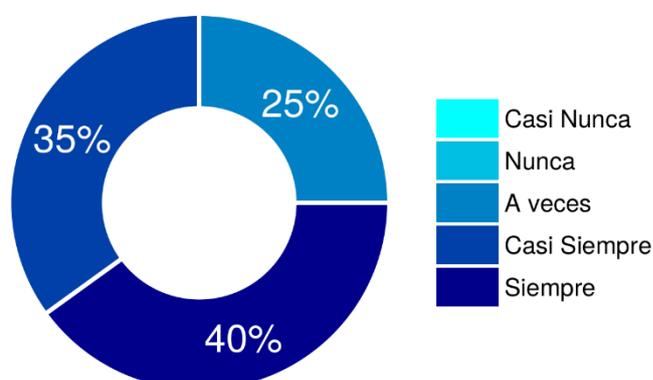


Estos hallazgos subrayan la percepción positiva de una parte significativa del cuerpo docente respecto al liderazgo del director. Las capacidades de gestión del director son fundamentales para el éxito de cualquier institución educativa, ya que influyen directamente en el clima institucional, la toma de decisiones y la orientación estratégica de la escuela. Sin embargo, el hecho de que un 25% de los docentes indique que el director "a veces" desarrolla estas capacidades sugiere la necesidad de fortalecer el liderazgo directivo en algunos aspectos.

Pregunta 11: Identifica áreas de mejora en las políticas institucionales y propone soluciones constructivas.

Figura 11

Capacidad de los docentes para identificar y proponer mejoras en las políticas institucionales



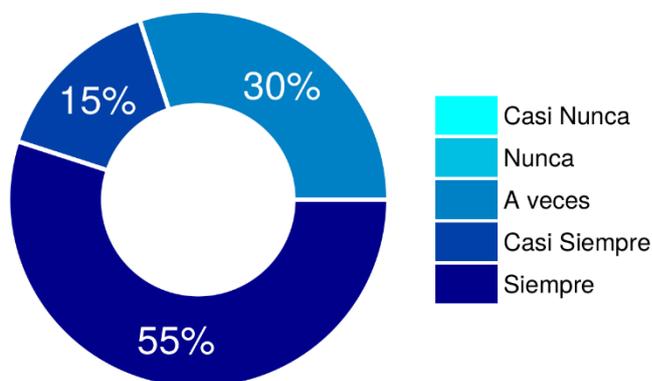
La Figura 11 presenta los resultados obtenidos para la undécima pregunta del cuestionario, la cual indaga sobre la capacidad de los docentes para identificar con precisión áreas de mejora en las políticas institucionales y comunicar de manera constructiva sus propuestas. Los datos revelan que un 40% de los docentes indica que "siempre" pueden realizar esta tarea, mientras que un 25% señala que "a veces" lo hacen.

Estos resultados sugieren que existe una buena disposición por parte de una proporción considerable del cuerpo docente para participar activamente en la mejora de las políticas institucionales. Sin embargo, también indican que existe un margen de mejora en cuanto a la capacidad de todos los docentes para identificar y comunicar de manera efectiva sus propuestas.

Pregunta 12: Posee la capacidad de enfrentar problemas y dificultades en sus actividades laborales.

Figura 12

Capacidad de los docentes para afrontar desafíos laborales



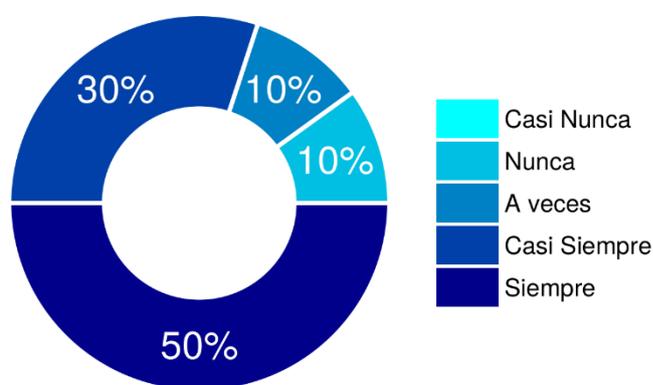
La Figura 12 presenta los resultados obtenidos para la duodécima pregunta del cuestionario, la cual indaga sobre la capacidad de los docentes para afrontar problemas y obstáculos en sus actividades laborales. Los datos revelan que un 55% de los docentes indica que "siempre" tiene la capacidad de enfrentar desafíos laborales, mientras que un 30% señala que "a veces" lo hace.

Estos resultados sugieren una capacidad general de los docentes para hacer frente a situaciones adversas en su trabajo. Sin embargo, también indican que existe un porcentaje considerable de docentes que perciben dificultades para afrontar ciertos desafíos.

Pregunta 13: El director guía a su equipo hacia objetivos claros, inspirando valores y anticipando escenarios.

Figura 13

Liderazgo directivo y visión estratégica



La Figura 13 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la decimotercera pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre la percepción de los docentes respecto al liderazgo del director de la institución educativa en cuanto a su capacidad de orientar al equipo hacia una dirección determinada, inspirar valores de acción y anticipar escenarios. Los datos revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (50%) considera que el director "siempre" cumple con estas características.

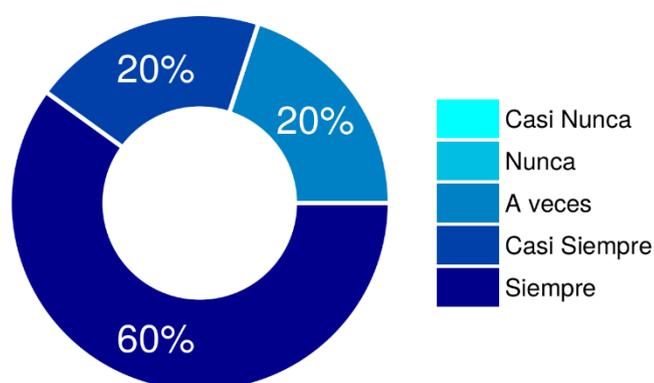
Estos hallazgos subrayan la percepción positiva de una parte significativa del cuerpo docente respecto al liderazgo visionario del director. La capacidad de orientar al equipo hacia objetivos claros, inspirar valores y anticipar escenarios es fundamental para el éxito de cualquier institución educativa, ya que proporciona una dirección clara y un sentido de propósito compartido. Sin embargo, el hecho de que un 10% de los docentes indique que el

director "nunca" cumple con estas características sugiere la necesidad de fortalecer el liderazgo estratégico en algunos aspectos.

Pregunta 14: Considera que el liderazgo es una competencia clave para el desarrollo de sus funciones.

Figura 14

Percepción de los docentes sobre el liderazgo como competencia para el desarrollo profesional



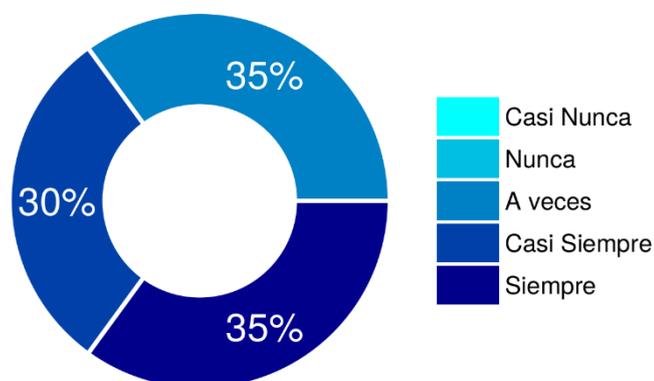
La Figura 14 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la decimocuarta pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre la percepción de los docentes respecto a si consideran que el liderazgo es una competencia esencial para el desarrollo de sus funciones. Los datos revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (60%) indica que "siempre" considera que el liderazgo es una competencia esencial para su desempeño

Estos hallazgos subrayan la importancia que los docentes atribuyen al liderazgo como una competencia clave para su práctica profesional. El liderazgo docente va más allá de la gestión del aula y se manifiesta en la capacidad de influir en el aprendizaje de los estudiantes, en la colaboración con colegas y en la participación en la comunidad educativa. Sin embargo, el hecho de que un 20% de los docentes señale que "a veces" considera el liderazgo como una competencia esencial sugiere la necesidad de fortalecer la formación en liderazgo docente para todos los profesionales de la educación.

Pregunta 15: Incentiva y motiva a sus compañeros fomentando el trabajo en equipo.

Figura 15

Capacidad de los docentes para fomentar el trabajo en equipo



La Figura 15 presenta los resultados obtenidos para la decimoquinta pregunta del cuestionario, la cual indaga sobre la capacidad de los docentes para animar y motivar a sus compañeros desarrollando el espíritu de equipo. Los datos revelan que un 35% de los docentes indica que "siempre" lo hace, otro 35% señala que "casi siempre" y un 30% indica que "a veces" lo hace.

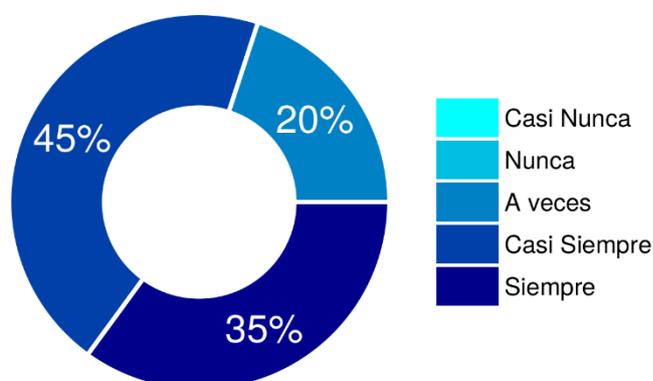
Estos resultados sugieren una valoración positiva, pero no homogénea, de la capacidad de los docentes para fomentar el trabajo en equipo. Aunque una proporción considerable de docentes indica que fomenta el trabajo en equipo, existe una variabilidad en la frecuencia con la que realizan esta acción.

Pregunta 16: El director fomenta un ambiente de trabajo positivo, con buen clima y cooperación.

La Figura 16 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la decimosexta pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre la percepción de los docentes respecto al clima laboral generado por el director de la institución educativa. Los datos revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (45%) considera que el director "casi siempre" desarrolla un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación.

Figura 16

Percepción del clima laboral generado por el director

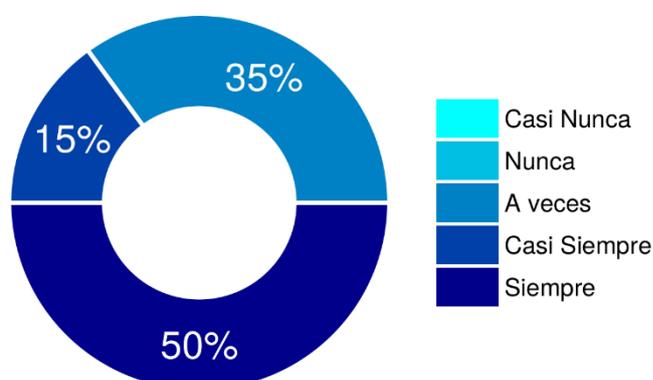


Estos hallazgos subrayan la importancia que los docentes atribuyen al clima laboral generado por el director. Un clima laboral positivo es fundamental para el bienestar de los docentes y para la mejora de la calidad educativa, ya que favorece la colaboración, la motivación y el compromiso con la institución. Sin embargo, el hecho de que un 20% de los docentes señale que "a veces" percibe un buen clima laboral sugiere la necesidad de fortalecer las acciones del director para crear un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo.

Pregunta 17: La I.E. promueve la gestión por competencias identificando las habilidades y actitudes de cada docente.

Figura 17

Percepción de los docentes sobre la gestión por competencias en la institución educativa



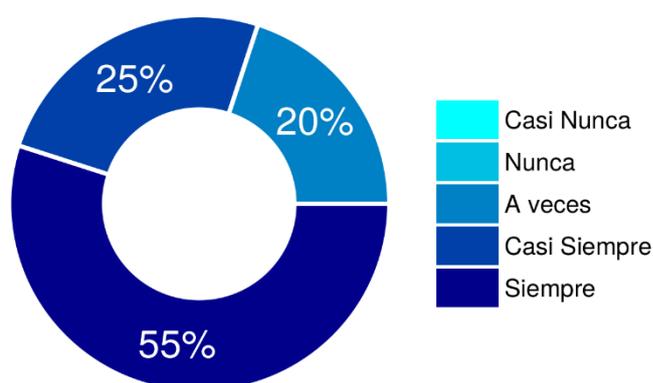
La Figura 17 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la decimoséptima pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre la percepción de los docentes respecto a la implementación de la gestión por competencias en la institución educativa. Los datos revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (50%) indica que la institución "siempre" desarrolla la gestión por competencias, identificando actitudes y habilidades de cada docente.

Estos hallazgos subrayan la importancia que los docentes atribuyen a la implementación de la gestión por competencias en la institución. La gestión por competencias es un enfoque estratégico que permite identificar, desarrollar y evaluar las competencias necesarias para el desempeño docente, lo cual contribuye a mejorar la calidad de la educación. Sin embargo, el hecho de que un 35% de los docentes señale que "a veces" percibe que la institución lleva a cabo esta práctica sugiere la necesidad de fortalecer la implementación de la gestión por competencias en algunos aspectos.

Pregunta 18: Se establecen objetivos estratégicos claros en la institución.

Figura 18

Percepción de los docentes sobre la definición de objetivos estratégicos en la institución.



La Figura 18 presenta los resultados obtenidos para la decimoctava pregunta del cuestionario, la cual indaga sobre la percepción de los docentes respecto a la definición de objetivos estratégicos en la institución educativa. Los datos revelan que un 55% de los docentes

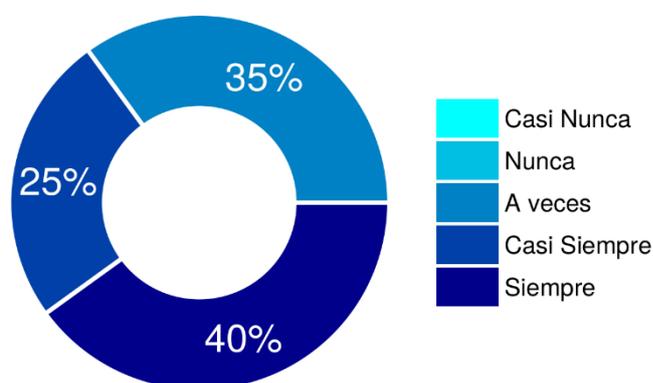
indica que "siempre" se fijan objetivos estratégicos, mientras que un 20% señala que "a veces" se fijan.

Estos resultados sugieren una valoración positiva, pero no unánime, de la definición de objetivos estratégicos en la institución. Aunque una mayoría considera que existen objetivos claros, existe un porcentaje que percibe que no siempre están definidos o que no son claros.

Pregunta 19: Recibe apoyo y colaboración de sus compañeros y colegas de otros grados en sus actividades.

Figura 19

Percepción del apoyo y colaboración entre docentes



La Figura 19 presenta los resultados obtenidos para la decimonovena pregunta del cuestionario, la cual indaga sobre la percepción de los docentes respecto al apoyo y colaboración que reciben de sus colegas al realizar sus actividades. Los datos revelan que un 40% de los docentes indica que "siempre" existe apoyo y colaboración, mientras que un 35% señala que "a veces" lo hay.

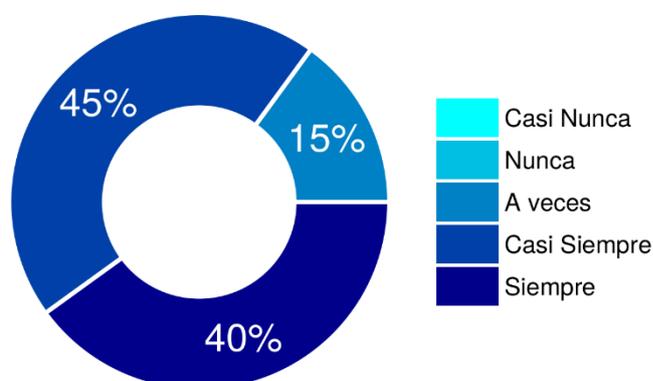
Estos resultados sugieren una valoración positiva, pero no unánime, del apoyo y colaboración entre docentes. Aunque una mayoría considera que existe un buen nivel de colaboración, existe un porcentaje que percibe que este apoyo no es constante.

Productividad Laboral

Pregunta 20: Sus obligaciones y tareas contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

Figura 20

Percepción de los docentes sobre la contribución de sus tareas al logro institucional.



La Figura 20 presenta los resultados obtenidos para la vigésima pregunta del cuestionario, la cual indaga sobre la percepción de los docentes respecto a si consideran que sus obligaciones y tareas contribuyen al logro de los objetivos institucionales. Los datos revelan que un 40% de los docentes indica que "siempre" considera que sus tareas contribuyen al logro institucional, mientras que un 15% señala que "a veces" lo considera de esta manera.

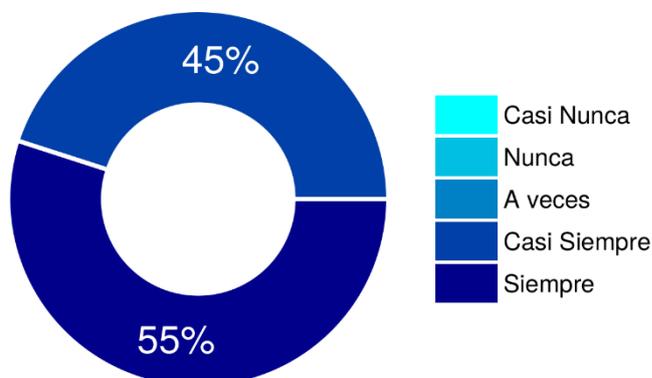
Estos resultados sugieren una valoración positiva, pero no unánime, de la percepción de los docentes sobre la contribución de sus tareas al logro institucional. Aunque una mayoría considera que sus tareas son relevantes para los objetivos de la institución, existe un porcentaje que percibe que no siempre está claro cómo sus tareas contribuyen a estos objetivos.

Pregunta 21: Tiene acceso a la información necesaria para cumplir con sus tareas asignadas.

La Figura 21 presenta los resultados obtenidos para la vigésima primera pregunta del cuestionario, la cual indaga sobre la percepción de los docentes respecto al acceso a la información necesaria para cumplir con sus tareas. Los datos revelan que un 55% de los docentes indica que "siempre" tiene acceso a la información necesaria, mientras que un 45% señala que "casi siempre" la tiene.

Figura 21

Acceso a la información necesaria para el desempeño laboral

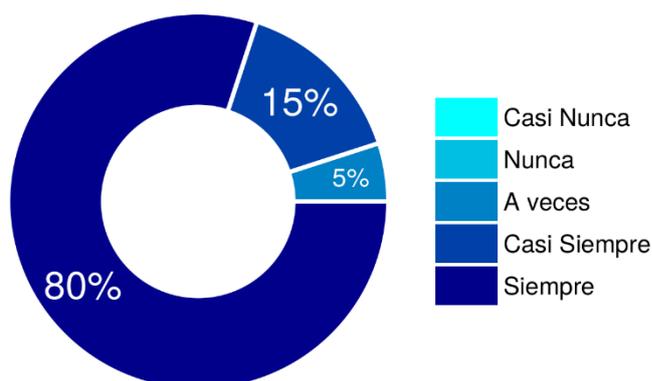


Estos resultados sugieren una valoración positiva, pero no unánime, del acceso a la información por parte de los docentes. Aunque una mayoría considera que dispone de la información necesaria.

Pregunta 22: Considera que la experiencia es un factor clave en el desempeño de sus actividades.

Figura 22

Importancia de la experiencia en el desempeño docente



La Figura 22 presenta los resultados obtenidos para la vigésima segunda pregunta del cuestionario, la cual indaga sobre la percepción de los docentes respecto a la importancia de la experiencia en el desempeño de sus actividades. Los datos revelan que un 80% de los docentes

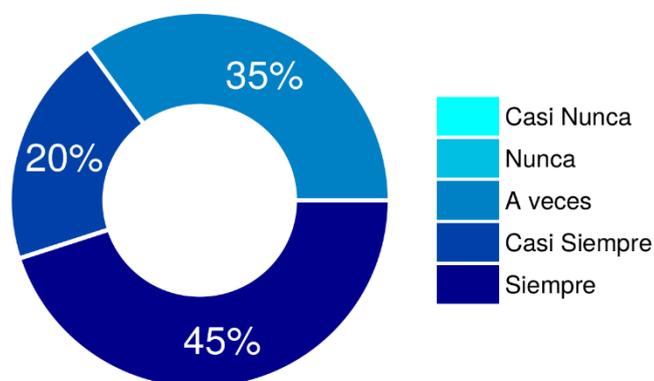
indica que "siempre" considera que la experiencia es fundamental, mientras que un 5% señala que "a veces" está de acuerdo con esta afirmación

Estos resultados muestran un consenso muy alto entre los docentes sobre la importancia de la experiencia en el desempeño de sus funciones. La gran mayoría de los docentes considera que la experiencia es un factor clave para el éxito en su labor.

Pregunta 23: Cuenta con los recursos logísticos adecuados para realizar su trabajo.

Figura 23

Percepción de los docentes sobre la disponibilidad de recursos logísticos



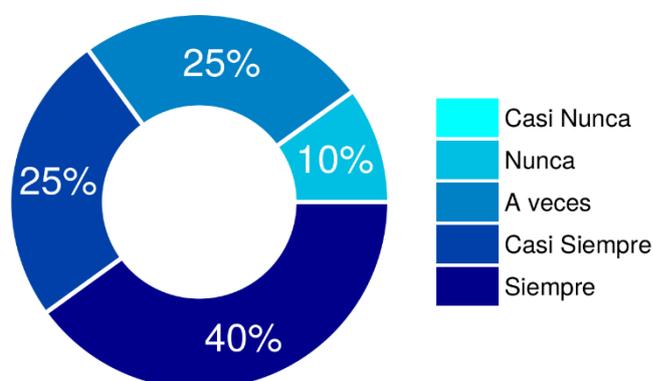
La Figura 23 presenta los resultados obtenidos para la vigésima tercera pregunta del cuestionario, la cual indaga sobre la percepción de los docentes respecto a la disponibilidad de la logística necesaria para realizar sus tareas. Los datos revelan que un 45% de los docentes indica que "siempre" cuenta con la logística necesaria, mientras que un 35% señala que "a veces" la tiene.

Estos resultados sugieren una valoración positiva, pero no unánime, de la disponibilidad de recursos logísticos por parte de los docentes. Aunque una mayoría considera que dispone de los recursos necesarios, existe un porcentaje que percibe que en algunas ocasiones no cuenta con toda la logística requerida.

Pregunta 24: Existe una buena administración de los recursos en la institución.

Figura 24

Percepción de los docentes sobre la gestión de recursos en la institución educativa



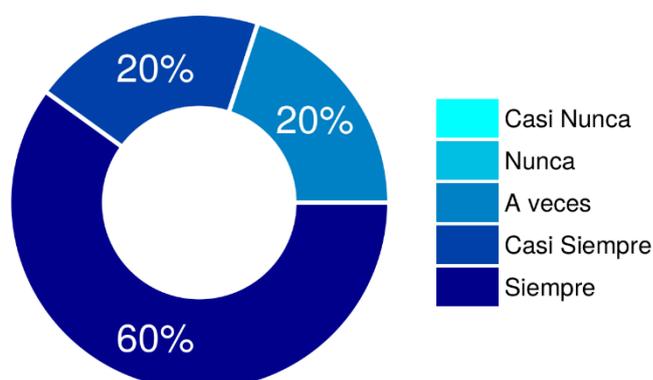
La Figura 24 presenta los resultados obtenidos para la vigésima cuarta pregunta del cuestionario, la cual indaga sobre la percepción de los docentes respecto a la gestión de los recursos en la institución educativa. Los datos revelan que un 40% de los docentes indica que "siempre" existe una buena administración de los recursos, mientras que un 10% señala que "nunca" existe una buena administración.

Estos resultados sugieren una valoración positiva, pero no unánime, de la gestión de los recursos por parte de los docentes. Aunque una mayoría considera que la administración de los recursos es buena, existe un porcentaje que percibe que en algunas ocasiones no es eficiente.

Pregunta 25: Tiene claridad sobre cuál es su objetivo dentro de la institución.

Figura 25

Claridad de los objetivos docentes dentro de la institución educativa



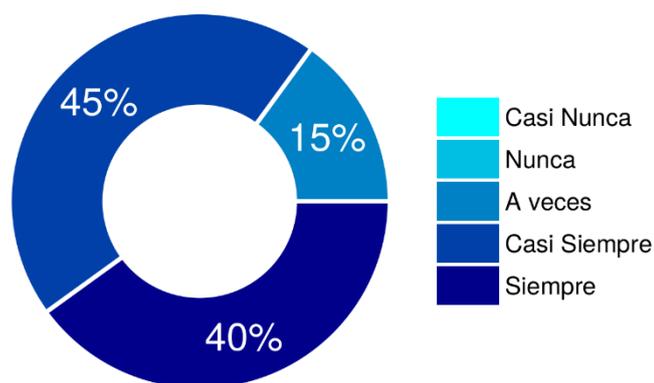
La Figura 25 presenta los resultados obtenidos para la vigésima quinta pregunta del cuestionario, la cual indaga sobre la percepción de los docentes respecto a la claridad de sus objetivos dentro de la institución educativa. Los datos revelan que un 60% de los docentes indica que "siempre" tiene claro cuál es su objetivo, mientras que un 20% señala que "a veces" lo tiene claro.

Estos resultados sugieren una valoración positiva, pero no unánime, de la claridad de los objetivos docentes. Aunque una mayoría considera que tiene claros sus objetivos, existe un porcentaje que percibe cierta incertidumbre al respecto.

Pregunta 26: Cumple con las metas y objetivos establecidos por la institución.

Figura 26

Alcanzar las metas y objetivos institucionales desde la perspectiva docente



La Figura 26 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la vigésima sexta pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre la percepción de los docentes respecto a su capacidad para cumplir con las metas y objetivos institucionales. Los datos revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (45%) indica que "casi siempre" logra cumplir con estas metas.

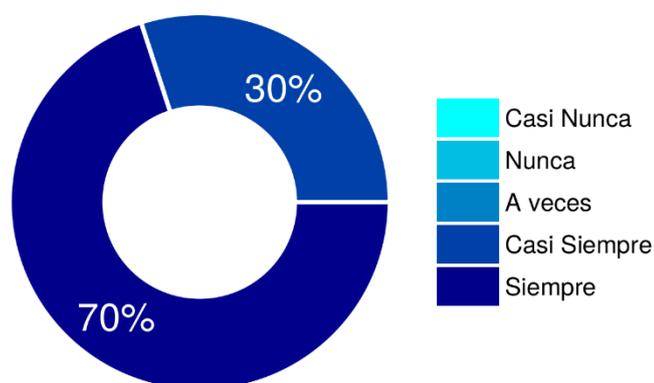
Estos hallazgos subrayan la importancia de alinear las prácticas docentes con los objetivos institucionales. El compromiso de los docentes con las metas de la institución es fundamental para el éxito educativo. Sin embargo, el hecho de que un 15% de los docentes

señale que "a veces" logra cumplir con estas metas sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de apoyo y acompañamiento docente para garantizar un mayor alineamiento entre las prácticas individuales y los objetivos colectivos.

Pregunta 27: La institución establece normas y tareas claras para el cumplimiento de los objetivos.

Figura 27

Claridad en la definición de normas y tareas para alcanzar los objetivos institucionales



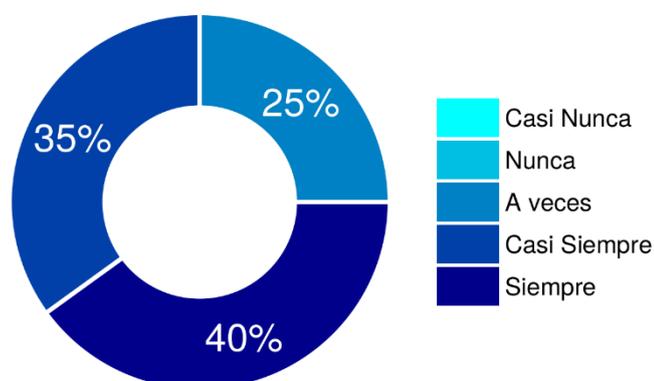
La Figura 27 presenta los resultados obtenidos para la vigésima séptima pregunta del cuestionario, la cual indaga sobre la percepción de los docentes respecto a la claridad con la que la institución establece normas y tareas para cumplir con los objetivos. Los datos revelan que un 70% de los docentes indica que "siempre" la institución establece normas y tareas claras, mientras que un 30% señala que "casi siempre" lo hace.

Estos resultados sugieren una valoración positiva y mayoritaria de la claridad con la que se establecen las normas y tareas en la institución. Esto indica que, en general, los docentes perciben que tienen una guía clara sobre lo que se espera de ellos y cómo contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Pregunta 28: Sus tareas y responsabilidades contribuyen al cumplimiento de la misión institucional.

Figura 28

Alineación de las obligaciones y tareas docentes con la misión institucional



La Figura 26 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la vigésima sexta pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre la percepción de los docentes respecto a su capacidad para cumplir con las metas y objetivos institucionales. Los datos revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (45%) indica que "casi siempre" logra cumplir con estas metas.

Estos hallazgos subrayan la importancia de alinear las prácticas docentes con los objetivos institucionales. El compromiso de los docentes con las metas de la institución es fundamental para el éxito educativo. Sin embargo, el hecho de que un 15% de los docentes señale que "a veces" logra cumplir con estas metas sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de apoyo y acompañamiento docente para garantizar un mayor alineamiento entre las prácticas individuales y los objetivos colectivos.

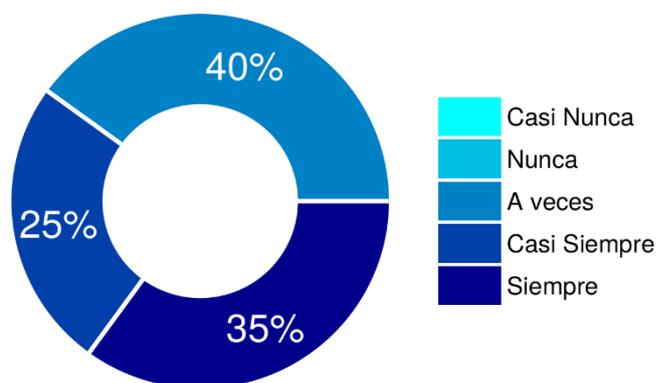
Pregunta 29: Dispone de los materiales y equipos necesarios para desempeñar su trabajo eficazmente.

La Figura 29 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la vigésima novena pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre la percepción de los docentes respecto a la disponibilidad de materiales y equipo para realizar su trabajo de manera efectiva. Los datos

revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (35%) indica que "siempre" tiene los materiales y equipo necesarios.

Figura 29

Disponibilidad de materiales y equipo para el desempeño docente



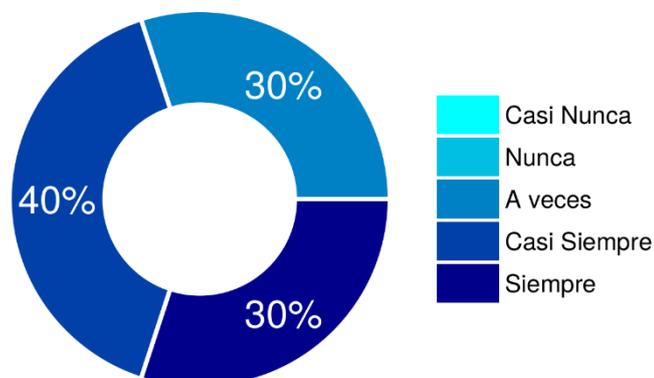
Estos hallazgos subrayan la importancia que los docentes atribuyen a la disponibilidad de recursos materiales para el desarrollo de sus prácticas. Contar con los materiales y equipo adecuados es fundamental para garantizar un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad. Sin embargo, el hecho de que un 40% de los docentes señale que "a veces" tiene los materiales y equipo necesarios sugiere la necesidad de mejorar la dotación de recursos en la institución educativa.

Pregunta 30: Cuenta con tecnología que facilite sus labores.

La Figura 30 presenta los resultados obtenidos para la trigésima pregunta del cuestionario, la cual indaga sobre la percepción de los docentes respecto a la disponibilidad de tecnología que facilite su trabajo. Los datos revelan que un 40% de los docentes indica que "casi siempre" dispone de tecnología que facilita su trabajo, mientras que un 30% señala que "a veces" dispone de ella.

Figura 30

Disponibilidad y uso de tecnología en el desempeño docente

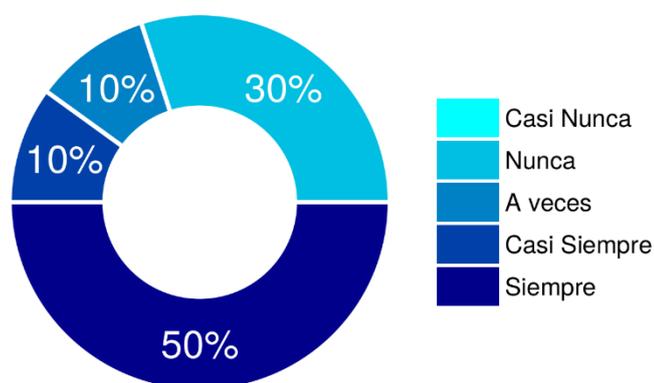


Los resultados presentados muestran que, aunque una mayoría de los docentes considera que dispone de la tecnología necesaria para facilitar su trabajo, existe un porcentaje significativo que percibe algunas carencias. Estos resultados subrayan la importancia de garantizar el acceso a las tecnologías educativas, proporcionar formación adecuada a los docentes y promover el uso innovador de las herramientas digitales en el aula.

Pregunta 31: La institución implementa mejoras continuas en los métodos de trabajo.

Figura 31

Percepción de la mejora continua en los métodos de trabajo de la institución educativa



La Figura 31 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la trigésima primera pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre la percepción de los docentes respecto a si la

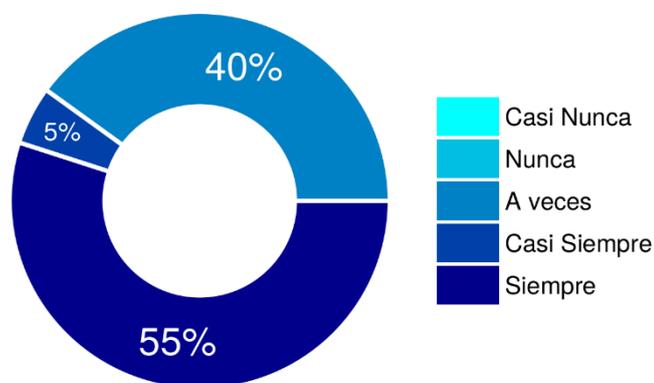
institución educativa mejora continuamente sus métodos de trabajo. Los datos revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (50%) indica que "siempre" la institución mejora sus métodos de trabajo.

Estos hallazgos subrayan la importancia que los docentes atribuyen a la implementación de procesos de mejora continua en la institución. La mejora continua es un elemento fundamental para garantizar la calidad educativa y la adaptación a los nuevos desafíos del contexto educativo. Sin embargo, el hecho de que un 30% de los docentes señale que "nunca" percibe que la institución mejore sus métodos de trabajo sugiere la necesidad de fortalecer los procesos de mejora y de involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa en este proceso.

Pregunta 32: Propone ideas innovadoras para alcanzar los resultados deseados.

Figura 32

Aporte de nuevas ideas por parte de los colaboradores para el logro de resultados



La Figura 32 presenta los resultados obtenidos para la trigésima segunda pregunta del cuestionario, la cual indaga sobre la percepción de los docentes respecto al aporte de nuevas ideas por parte de sus colaboradores para el logro de resultados. Los datos revelan que un 55% de los docentes indica que "siempre" sus colaboradores proporcionan nuevas ideas, mientras que un 40% señala que "a veces" lo hacen.

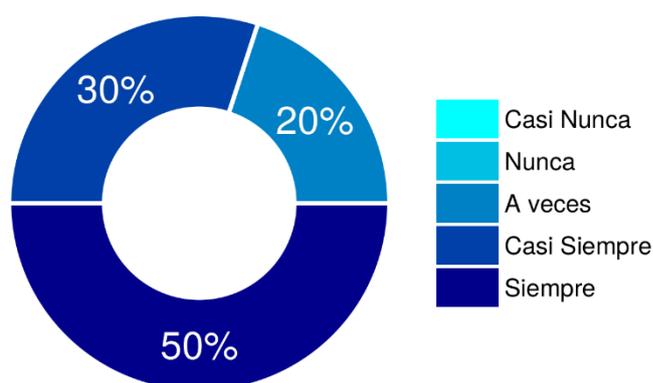
Estos resultados sugieren una valoración positiva del trabajo en equipo y la generación de ideas innovadoras por parte de los colaboradores. Si bien una mayoría considera que sus colegas contribuyen de manera constante con nuevas propuestas, existe un porcentaje que percibe que este aporte no es tan frecuente.

Los resultados muestran una valoración positiva de la colaboración y la generación de nuevas ideas entre los docentes. Estos resultados sugieren la importancia de fomentar una cultura de innovación y participación, donde todos los miembros de la comunidad educativa se sientan valorados y motivados a aportar sus ideas.

Pregunta 33: Planifica sus actividades diarias para obtener resultados efectivos.

Figura 33

Planificación docente para alcanzar resultados efectivos



La Figura 33 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la trigésima tercera pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre la percepción de los docentes respecto a la planificación de sus labores diarias. Los datos revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (50%) indica que "siempre" planifican sus labores para obtener resultados efectivos.

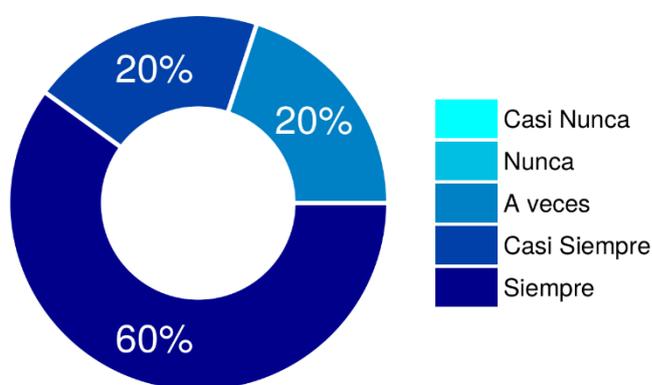
Estos hallazgos subrayan la importancia que los docentes atribuyen a la planificación como una herramienta fundamental para mejorar la eficacia de su práctica docente. La planificación permite organizar las actividades, establecer objetivos claros y optimizar el uso

del tiempo, lo que contribuye a un mejor desempeño en el aula. Sin embargo, el hecho de que un 20% de los docentes señale que "a veces" planifican sus labores sugiere la necesidad de fortalecer las competencias en planificación docente y de proporcionar a los docentes los recursos y el apoyo necesarios para desarrollar esta habilidad.

Pregunta 34: El cumplimiento de sus tareas diarias contribuye a su desarrollo personal.

Figura 34

Percepción del desarrollo personal a través del desempeño docente



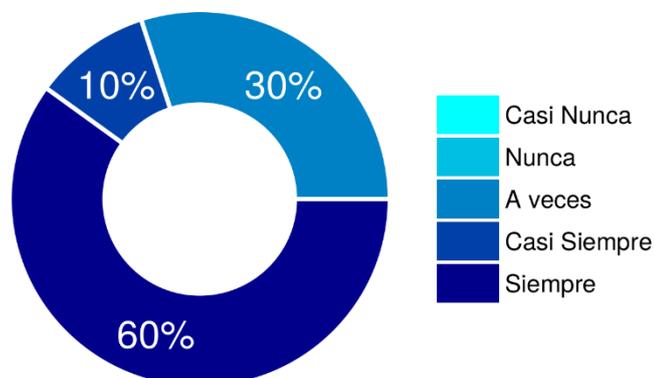
La Figura 34 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la trigésima cuarta pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre la percepción de los docentes respecto a si el cumplimiento de sus tareas diarias les permite su desarrollo personal. Los datos revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (60%) indica que "siempre" el cumplimiento de sus tareas diarias les permite su desarrollo personal.

La Figura 34 presenta los resultados obtenidos en respuesta a la trigésima cuarta pregunta del cuestionario, la cual indagaba sobre la percepción de los docentes respecto a si el cumplimiento de sus tareas diarias les permite su desarrollo personal. Los datos revelan que una proporción considerable de los docentes encuestados (60%) indica que "siempre" el cumplimiento de sus tareas diarias les permite su desarrollo personal.

Pregunta 35: Realiza su trabajo siguiendo los métodos y planes establecidos por la institución.

Figura 35

Adherencia a métodos y planes establecidos por la institución educativa



La Figura 35 presenta los resultados obtenidos para la trigésima quinta pregunta del cuestionario, la cual indaga sobre la percepción de los docentes respecto a la adhesión a los métodos y planes establecidos por la institución educativa. Los datos revelan que un 60% de los docentes indica que "siempre" trabaja en función de los métodos y planes establecidos, mientras que un 30% señala que "a veces" lo hace.

Estos resultados sugieren un alto grado de alineación entre las prácticas docentes y las directrices institucionales. Una mayoría significativa de los docentes reporta trabajar de acuerdo con los métodos y planes establecidos, lo que indica un buen nivel de cohesión y coordinación en la institución.

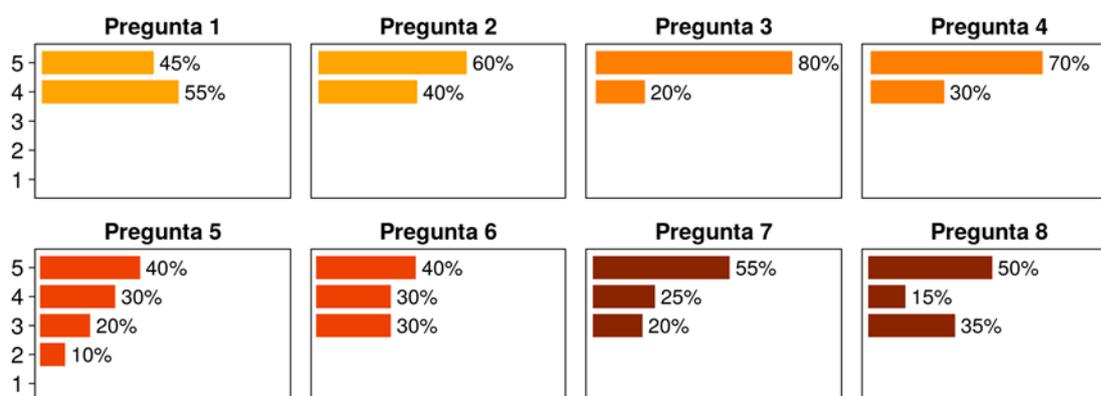
Resultados por dimensiones

Variable 1: Gestión por competencias

Dimensión 1: Competencias cardinales.

Figura 36

Percepción de los Docentes sobre la Presencia de Competencias Cardinales en la Institución Educativa



La Figura 36 presenta los resultados de una encuesta aplicada a docentes sobre la percepción de la presencia de competencias cardinales en la institución educativa. Las competencias cardinales son aquellas habilidades y valores fundamentales que guían el comportamiento de los individuos en diversos contextos, incluyendo el ámbito laboral.

Los principales hallazgos fueron:

- **Honestidad:** Un alto porcentaje de docentes (80%) considera que la honestidad es un valor siempre presente en la institución educativa. Este hallazgo es alentador, ya que la honestidad es un pilar fundamental para construir relaciones de confianza y un ambiente de trabajo ético.
- **Cumplimiento de Compromisos:** El 60% de los docentes indica que siempre cumplen con sus compromisos laborales. Este resultado evidencia un alto nivel de compromiso por parte del personal docente con las metas institucionales.

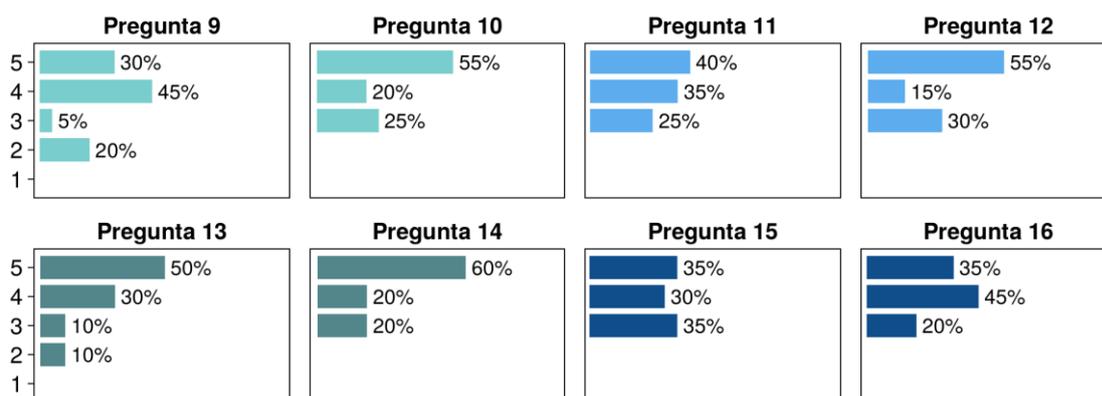
• **Variabilidad en Otras Competencias:** Si bien los resultados para honestidad y cumplimiento de compromisos son positivos, se observa una mayor variabilidad en las respuestas para otras competencias. Por ejemplo, en las preguntas relacionadas con la colaboración o la innovación, los porcentajes de respuestas "siempre" son menores, lo que sugiere que hay áreas de oportunidad para fortalecer estas competencias en la institución.

Los resultados de esta investigación proporcionan una valiosa información sobre la percepción de los docentes respecto a la presencia de competencias cardinales en la institución educativa. Si bien los resultados son en general positivos, se identifican áreas de oportunidad para fortalecer el desarrollo de ciertas competencias. Al implementar estrategias de formación continua y evaluación, la institución puede seguir avanzando en la construcción de una cultura organizacional basada en valores y competencias que promuevan la excelencia educativa.

Dimensión 2: Competencias Específicas Directivas.

Figura 37

Perfil de las Competencias Directivas Específicas en el Docente



La Figura 37 presenta un análisis detallado sobre la percepción de los docentes respecto a sus competencias directivas específicas. Estas competencias son fundamentales para el desempeño eficaz en roles de liderazgo y gestión dentro de una institución educativa.

Los principales hallazgos fueron:

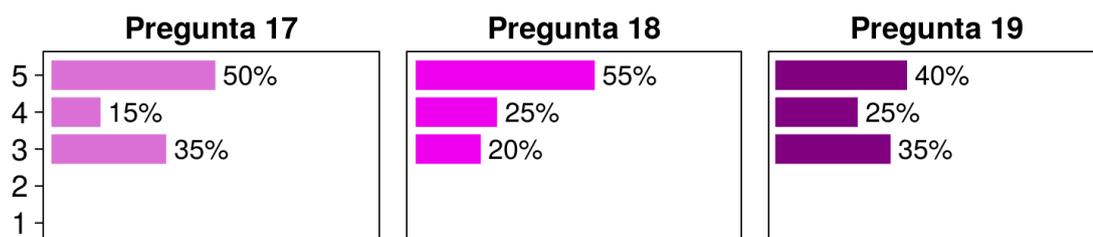
- **Habilidades Analíticas y Propositivas:** Un porcentaje significativo de docentes (55%) demuestra una alta capacidad para identificar áreas de mejora en las políticas institucionales y comunicar de manera constructiva sus propuestas. Esto indica una sólida base analítica y una disposición a participar activamente en la mejora de la institución.
- **Liderazgo:** El 60% de los docentes se perciben como líderes capaces de orientar equipos de trabajo hacia objetivos comunes. Esta alta proporción sugiere que existe un buen nivel de liderazgo distribuido entre el personal docente.
- **Trabajo en Equipo:** A pesar de los altos porcentajes en los puntos anteriores, se observa que un 20% de los docentes percibe que el trabajo en equipo no siempre funciona de manera óptima. Esto indica que aún existe un margen de mejora en la colaboración y la coordinación entre los miembros del equipo docente.

La Figura 37 ofrece una visión general de las competencias directivas específicas presentes en el cuerpo docente. Los resultados son alentadores, ya que muestran un alto nivel de habilidades analíticas, propositivas y de liderazgo. Sin embargo, se identifican áreas de oportunidad para fortalecer el trabajo en equipo y la colaboración entre los docentes. Es fundamental que la institución educativa implemente acciones estratégicas para desarrollar estas competencias y aprovechar al máximo el potencial de su personal docente.

Dimensión 3: Competencias específicas por áreas.

Figura 38

Perfil de las Competencias Específicas por Áreas en el Docente



La Figura 38 presenta un análisis detallado sobre la percepción de los docentes respecto a sus competencias específicas en diversas áreas, las cuales son cruciales para un desempeño docente efectivo y el logro de los objetivos institucionales.

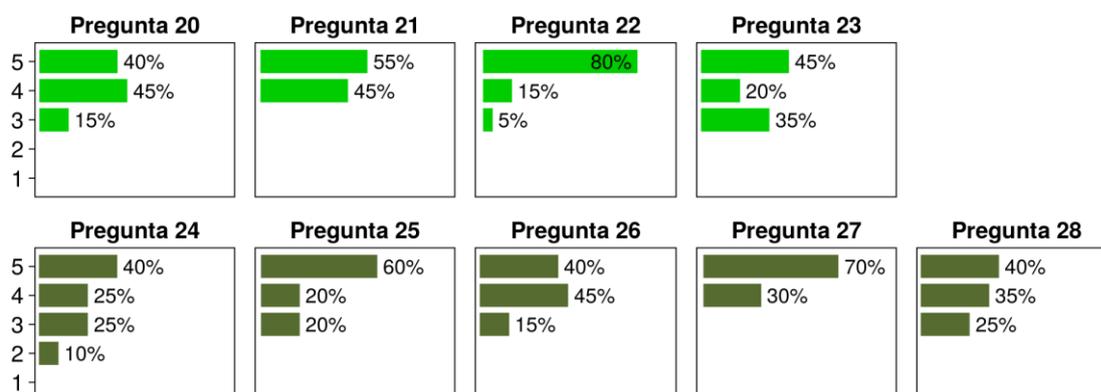
Los principales hallazgos fueron:

- **Orientación a Resultados:** Un porcentaje considerable de docentes (55%) se muestra altamente orientado a resultados, lo que indica un claro entendimiento de los objetivos institucionales y una fuerte motivación para alcanzarlos. Esta orientación es esencial para impulsar la mejora continua y la eficacia en la práctica educativa.
- **Colaboración entre Docentes:** El 40% de los docentes percibe un alto nivel de apoyo y colaboración por parte de sus colegas de diferentes grados. Esta colaboración es fundamental para crear un ambiente de trabajo colaborativo y enriquecedor, y para abordar los desafíos educativos de manera conjunta.
- **Gestión por Competencias:** Aunque un 35% de los docentes indica que la institución desarrolla la gestión por competencias, se observa un margen de mejora en este aspecto. La gestión por competencias permite identificar y desarrollar las habilidades y actitudes específicas de cada docente, lo cual es esencial para optimizar el desempeño individual y colectivo.

La Figura 38 ofrece una visión general de las competencias específicas por áreas presentes en el cuerpo docente. Los resultados son alentadores, ya que muestran una alta orientación a resultados y un buen nivel de colaboración. Sin embargo, se identifican áreas de oportunidad para fortalecer la gestión por competencias y optimizar el desarrollo profesional docente. Es fundamental que la institución educativa implemente acciones estratégicas para desarrollar estas competencias y aprovechar al máximo el potencial de su personal docente.

Variable 2: Productividad Laboral

Dimensión 1: Eficacia

Figura 39*Eficacia*

La Figura 39 presenta un análisis detallado sobre la percepción de los docentes respecto a la eficacia en su desempeño y en la gestión de la institución educativa. La eficacia se entiende aquí como la capacidad de alcanzar los objetivos establecidos y de utilizar los recursos de manera eficiente.

Los principales hallazgos fueron:

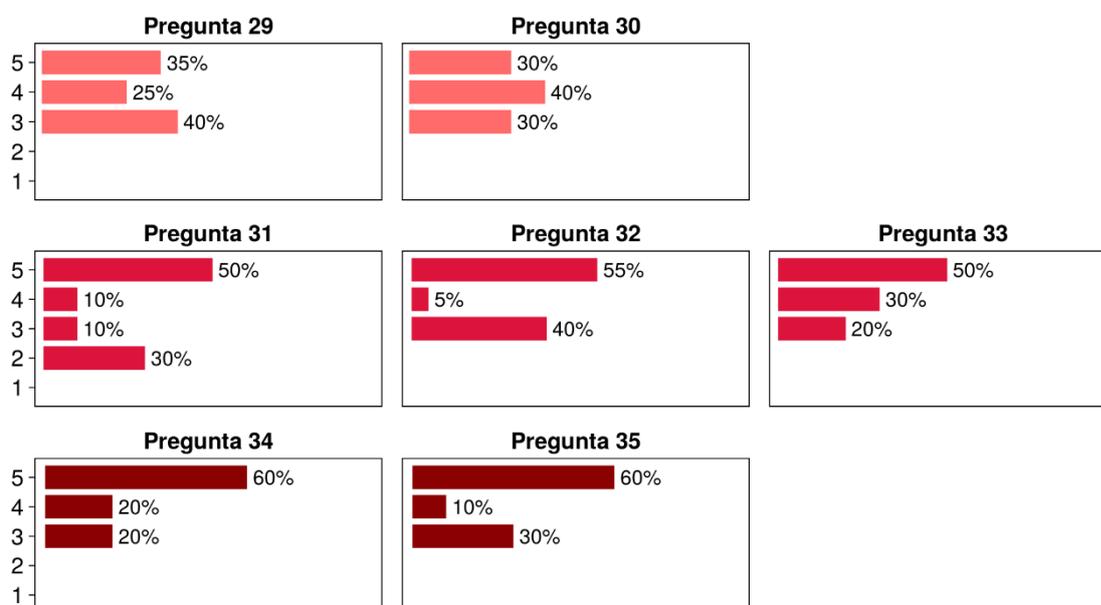
- **Importancia de la Experiencia:** Un alto porcentaje de docentes (80%) considera que la experiencia es fundamental para desempeñar sus actividades de manera eficaz. Esto sugiere que la práctica y la acumulación de conocimientos a lo largo del tiempo son factores clave para el éxito en el desempeño docente.
- **Claridad en las Expectativas:** El 70% de los docentes percibe que la institución establece normas y tareas claras, lo que facilita la orientación hacia los objetivos y el logro de resultados. Esta claridad en las expectativas contribuye a una mayor sensación de seguridad y motivación entre el personal docente.
- **Déficits en la Gestión de Recursos:** A pesar de los aspectos positivos mencionados, un 10% de los docentes percibe que la administración de los recursos en la institución no es siempre eficiente. Esta percepción indica que existen áreas de oportunidad para mejorar la asignación y el uso de los recursos disponibles.

La Figura 39 ofrece una visión general de la percepción de los docentes sobre la eficacia en su desempeño y en la gestión institucional. Los resultados son alentadores, ya que muestran una alta valoración de la experiencia y una clara percepción de los objetivos institucionales. Sin embargo, se identifican áreas de oportunidad para mejorar la gestión de los recursos. Es fundamental que la institución educativa implemente acciones estratégicas para optimizar el uso de los recursos y garantizar la eficacia en el logro de los objetivos educativos.

Dimensión 2: Eficiencia

Figura 40

Eficiencia



La Figura 40 presenta un análisis detallado sobre la percepción de los docentes respecto a la eficiencia en su desempeño y en la gestión de la institución educativa. La eficacia se entiende aquí como la capacidad de alcanzar los objetivos establecidos y de utilizar los recursos de manera eficiente.

Hallazgos Principales:

- Adhesión a Métodos y Planes: Un alto porcentaje de docentes (60%) indica que siempre realiza su trabajo en función de los métodos y planes establecidos por la institución. Esto

sugiere un alto nivel de compromiso con las directrices institucionales y una clara comprensión de los objetivos a alcanzar.

- **Acceso a Tecnología:** El 40% de los docentes reporta tener acceso a tecnología que facilita su trabajo. Esto indica que la institución está haciendo esfuerzos para dotar a los docentes de las herramientas necesarias para mejorar su desempeño y facilitar la implementación de nuevas metodologías.

- **Mejora Continua:** Aunque un porcentaje significativo de docentes percibe una alta adhesión a los métodos y planes establecidos, un 30% considera que la institución podría mejorar continuamente estos métodos. Esto sugiere que existe un espacio para la innovación y la adaptación a las nuevas demandas educativas.

La Figura 40 ofrece una visión general de la percepción de los docentes respecto a la eficiencia en su desempeño y en la gestión institucional. Los resultados son alentadores, ya que muestran un alto nivel de adhesión a los métodos y planes establecidos y un acceso razonable a la tecnología. Sin embargo, se identifican áreas de oportunidad para mejorar la gestión institucional y fomentar la innovación. Es fundamental que la institución educativa implemente acciones estratégicas para optimizar el uso de los recursos y garantizar la eficacia en el logro de los objetivos educativos.

5.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.2.1 Análisis de Correlación

Objetivo General: Determinar la relación que existe entre Gestión por Competencias con la productividad Laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.

Tabla 5

Gestión por Competencias con la productividad Laboral de los docentes de la I.E.

Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.

Productividad Laboral	Gestión por competencias													
	Casi Nunca				A veces				Casi siempre				Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nunca	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
A veces	0	0,0%	0	0,0%	2	15,4%	2	15,4%	0	0,0%	4	30,8%		
Casi siempre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	15,4%	1	7,7%	3	23,1%		
Siempre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,7%	5	38,5%	6	46,2%		
Total	0	0,0%	0	0,0%	2	15,4%	5	38,5%	6	46,2%	13	100,0%		

Nota: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS

La tabla muestra una relación directa entre la gestión por competencias y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra. El 46.2% de los docentes evaluó su productividad laboral y su gestión de competencias en el nivel más alto ("siempre"). Este hallazgo sugiere una relación directa entre el desarrollo de competencias pedagógicas, tecnológicas y comunicativas, y la capacidad de los docentes para alcanzar los objetivos de aprendizaje de sus estudiantes, utilizar recursos eficientemente y promover un ambiente de aprendizaje positivo.

Si bien los resultados son positivos, aún hay un 15.4 % de docentes que reportan una gestión ocasional de sus competencias. Esto sugiere que aún hay margen para mejorar en este aspecto.

Objetivo Específico 1: Determinar la relación que existe entre Gestión por Competencias en la dimensión de las competencias cardinales con la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.

Tabla 6

Relación de las competencias cardinales con la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.

Productividad Laboral	Competencias Cardinales											
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nunca	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
A veces	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	10,0%	2	10,0%	4	20,0%
Casi siempre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	10,0%	2	10,0%	4	20,0%
Siempre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	12	60,0%	12	60,0%
Total	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	20,0%	16	80,0%	20	100,0%

Nota: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS

La tabla presenta una relación directa y significativa entre el desarrollo de competencias cardinales y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra.

Un porcentaje considerable (60%) de los docentes reporta un nivel de productividad laboral "siempre", lo cual indica un alto rendimiento en sus funciones. Este porcentaje coincide con un 80% de docentes que afirman "siempre" demostrar competencias cardinales, como compromiso, ética, iniciativa y adaptabilidad. Si bien los resultados son positivos, el hecho de

que sólo un 20% de los docentes reporten ser "casi siempre" constantes en las competencias cardinales sugiere que aún existe un margen de mejora en este aspecto.

Objetivo Específico 2: Determinar la relación que existe entre la Gestión por Competencias en la dimensión de las competencias específicas directivas y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.

Tabla 7

Relación de las competencias específicas directivas y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.

Productividad Laboral	Competencias Específicas Directivas											
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nunca	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
A veces	0	0,0%	0	0,0%	4	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	20,0%
Casi siempre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	10,0%	2	10,0%	4	20,0%
Siempre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	15,0%	9	45,0%	12	60,0%
Total	0	0,0%	0	0,0%	4	20,0%	5	25,0%	11	55,0%	20	100,0%

Nota: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS

La tabla nos presenta una relación clara y significativa entre las competencias específicas directivas y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra. Un notable 60% de los docentes reportan un nivel de productividad laboral "siempre", indicando un desempeño laboral de excelencia. Este porcentaje se alinea con el 55% de docentes que afirman "siempre" demostrar competencias específicas directivas, como liderazgo, trabajo en equipo y habilidades analíticas. Si bien los resultados son alentadores, el hecho de que solo un 20% de los docentes reporten ser "a veces" constantes en las competencias

específicas directivas indica que aún hay margen para fortalecer estas habilidades en algunos docentes.

Objetivo Específico 3: Determinar la relación que existe entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas por áreas y la Productividad Laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.

Tabla 8

Relación que existe entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas por áreas y la Productividad Laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.

Productividad Laboral	Competencias específicas por áreas											
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nunca	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
A veces	0	0,0%	0	0,0%	4	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	20,0%
Casi siempre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	20,0%	4	20,0%
Siempre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	10,0%	10	50,0%	12	60,0%
Total	0	0,0%	0	0,0%	4	20,0%	2	10,0%	14	70,0%	20	100,0%

Nota: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS

La tabla presenta una relación directa y significativa entre el desarrollo de competencias específicas por áreas y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra. Un notable 60% de los docentes reportan un nivel de productividad laboral "siempre", indicando un desempeño laboral de excelencia. Este porcentaje se alinea con el 70% de docentes que afirman "siempre" demostrar competencias específicas por áreas, como calidad de trabajo, orientación a resultados y colaboración. Si bien los resultados son alentadores, el hecho de que solo un 20% de

los docentes reporten ser "casi siempre" constantes en las competencias específicas directivas indica que aún hay margen para fortalecer estas habilidades en algunos docentes.

5.2.2 Análisis de Contrastación de Hipótesis

Hipótesis General: Existe relación específica entre la gestión por Competencias y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.

Tabla 9

Relación específica entre la gestión por Competencias y la productividad laboral.

			Gestión por Competencias	Productividad Laboral
Rho de Spearman	Gestión por Competencias	Coefficiente de correlación	1,000	,898**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Productividad Laboral	Coefficiente de correlación	,898**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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

Nota: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS

Los resultados obtenidos en la tabla proporcionan evidencia empírica sólida para afirmar que existe una relación directa y significativa entre la gestión por competencias y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra. El Coeficiente de Correlación de Spearman (Rho) es de 0.898, lo cual indica una correlación positiva muy fuerte entre la gestión por competencias y la productividad laboral. Esto significa que a medida que aumenta el nivel de gestión por competencias, también aumenta la productividad laboral de los docentes. El valor de significancia

(Sig.) es menor a 0.05, lo que indica que la correlación encontrada es estadísticamente significativa. En otras palabras, los docentes que implementan de manera efectiva la gestión por competencias tienden a ser más productivos en su trabajo.

Hipótesis específica 1: Existe relación específica entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias cardinales y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.

Tabla 10

Relación entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias Cardinales y la Productividad Laboral

			Competencias Cardinales	Productividad Laboral
Rho de Spearman	Competencias Cardinales	Coefficiente de correlación	1,000	,863**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Productividad Laboral	Coefficiente de correlación	,863**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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

Nota: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS

La tabla presenta un análisis estadístico que busca determinar si existe una relación entre el desarrollo de las competencias cardinales y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra. Para ello, se ha utilizado el coeficiente de correlación de Spearman, una medida estadística que permite evaluar la asociación entre dos variables ordinales. El coeficiente de Correlación de Spearman (Rho): Este valor es de 0.863, lo cual indica una correlación positiva muy fuerte entre las competencias cardinales y la productividad laboral. Esto quiere decir que, a medida que aumenta el nivel de desarrollo de las competencias cardinales (como el compromiso, la ética y la iniciativa), también aumenta la productividad

laboral de los docentes. El valor de significancia (Sig.) es menor a 0.01, lo que indica que la correlación encontrada es estadísticamente muy significativa.

Hipótesis específica 2: Existe relación específica entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas directivas y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.

Tabla 11

Relación entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas directivas y la Productividad Laboral

		Competencias		
			Específicas Directivas	Productividad Laboral
Rho de Spearman	Competencias	Coefficiente de correlación	1,000	,889**
	Específicas Directivas	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Productividad Laboral	Coefficiente de correlación	,889**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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

Nota: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS.

La tabla presenta un análisis estadístico que busca determinar si existe una relación entre el desarrollo de las competencias específicas directivas y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra. Para ello, se ha utilizado el coeficiente de correlación de Spearman, una medida estadística que permite evaluar la asociación entre dos variables ordinales. El coeficiente de Correlación de Spearman (Rho): Este valor es de 0.889, lo cual indica una correlación positiva muy fuerte entre las competencias específicas directivas y la productividad laboral. Esto significa que a medida que aumenta el nivel de desarrollo de las competencias específicas directivas (como el liderazgo, la toma de decisiones y la gestión

de equipos), también aumenta la productividad laboral de los docentes. El valor de significancia (Sig.) es menor a 0.01, lo que indica que la correlación encontrada es estadísticamente muy significativa.

Hipótesis específica 3: Existe relación específica entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas por áreas y la productividad laboral de docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.

Tabla 12

Relación específica entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas por áreas y la Productividad Laboral.

			Competencias específicas por áreas	Productividad Laboral
Rho de Spearman	Competencias específicas por áreas	Coefficiente de correlación	1,000	,760**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Productividad Laboral	Coefficiente de correlación	,760**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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

Nota: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS.

La tabla presenta un análisis estadístico que busca determinar si existe una relación entre el desarrollo de las competencias específicas por áreas y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra. Para ello, se ha utilizado el coeficiente de correlación de Spearman, una medida estadística que permite evaluar la asociación entre dos variables ordinales. El coeficiente de Correlación de Spearman (Rho): Este valor es de 0.760, lo cual indica una correlación positiva fuerte entre las competencias específicas por áreas y la productividad laboral. Esto significa que a medida que aumenta el nivel de desarrollo de las

competencias específicas por áreas (relacionadas con el conocimiento y habilidades específicas de cada área disciplinar), también aumenta la productividad laboral de los docentes. El valor de significancia (Sig.) es menor a 0.01, lo que indica que la correlación encontrada es estadísticamente muy significativa.

5.2.3 Discusión de resultados

La evaluación del desempeño docente ha evolucionado hacia un enfoque basado en competencias, como lo proponen autores como Alles (2006) y Chavenato (2012). Estos autores coinciden en señalar que la evaluación debe ser una herramienta de desarrollo profesional, más allá de un mero cumplimiento burocrático. En este sentido, el presente estudio se alinea con estas propuestas al buscar desarrollar un instrumento de evaluación que permita identificar las competencias de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra y establecer su relación con la productividad laboral. Al hacerlo, se espera contribuir a la mejora continua de la práctica docente y, en última instancia, a la calidad educativa de la institución.

Mantilla y Rayco (2021) y mi investigación convergen en demostrar la influencia positiva de las prácticas de gestión en la productividad laboral. Ambos estudios, de corte correlacional, evidencian una relación directa entre las variables analizadas. Sin embargo, mientras Mantilla y Rayco se centran en la gestión del talento humano en el sector hotelero, mi investigación explora el impacto de la gestión por competencias en el ámbito educativo. Aunque los contextos difieren, ambos hallazgos respaldan la idea de que invertir en el desarrollo de las capacidades del personal es clave para mejorar el desempeño organizacional. No obstante, la mayor fuerza de la correlación encontrada en mi estudio ($Rho = 0.898$) sugiere que la gestión por competencias podría tener un impacto aún más pronunciado en la productividad en el contexto educativo.

Las investigaciones de Tejada (2023), Abanto (2019) y Tito (2012) convergen en demostrar la relación positiva entre las prácticas de gestión y el desempeño laboral. Si bien cada estudio se enfoca en sectores y variables específicas, todos coinciden en la importancia de implementar estrategias de gestión efectivas para mejorar la productividad y el rendimiento organizacional.

Tejada (2023) encontró una correlación muy fuerte entre la gestión por competencias y la productividad laboral de docentes, sugiriendo que el desarrollo de habilidades específicas contribuye significativamente a un mejor desempeño. Abanto (2019), por su parte, evidenció una relación positiva entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en el sector educativo, destacando la importancia de crear un ambiente de trabajo favorable. Tito (2012), en el contexto de la industria del calzado, subrayó el papel de la gestión por competencias como una herramienta para mejorar la competitividad en un sector altamente dinámico.

En conjunto, estos estudios respaldan la idea de que las organizaciones que invierten en el desarrollo de sus empleados y en la creación de un ambiente de trabajo positivo tienen mayores probabilidades de alcanzar sus objetivos. Sin embargo, es importante destacar que la efectividad de las prácticas de gestión depende del contexto organizacional y del sector industrial.

Los resultados obtenidos en la Hipótesis (Tabla 9) revelan una sólida relación positiva entre la gestión por competencias y la productividad laboral de los docentes. El coeficiente de correlación de Spearman, con un valor de 0.898 ($p < 0.01$), indica una fuerte asociación entre ambas variables. Estos hallazgos corroboran las investigaciones de Alles (2006) y Chavenato (2012), quienes enfatizan la importancia de las competencias en el desempeño laboral. Sin embargo, es importante destacar que la alta cohesión del equipo docente de la I.E. Tarsicio

Bazán Zegarra, fomentada por programas de desarrollo profesional continuos, podría haber potenciado esta relación.

Sin embargo, es importante destacar que aún existe un grupo de docentes que reportan una gestión ocasional de sus competencias, lo que sugiere que hay margen para mejorar. Esto podría deberse a diversos factores, como la falta de oportunidades de desarrollo profesional, la escasez de recursos o la resistencia al cambio.

Estudios futuros podrían explorar esta relación en muestras más grandes y diversas, así como analizar otros factores que puedan moderar o mediar esta asociación, como el clima organizacional o el liderazgo pedagógico.

CONCLUSIONES

Los hallazgos obtenidos en este estudio subrayan la relevancia estratégica de la gestión por competencias como herramienta para optimizar los procesos educativos. Al alinear las competencias docentes con los objetivos institucionales y las demandas del contexto socioeducativo, las instituciones educativas pueden fortalecer su capacidad para responder a los desafíos actuales y garantizar la formación integral de sus estudiantes.

Los resultados obtenidos en la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra revelan una estrecha relación entre la gestión de competencias y la productividad laboral, así como una fuerte correlación entre los valores institucionales y el compromiso docente. Además, se evidencia un alto nivel de liderazgo distribuido y una creciente cultura de colaboración entre el personal docente. Estos hallazgos no solo confirman los resultados de estudios previos, sino que también aportan nuevas evidencias sobre la importancia de la gestión por competencias en el contexto educativo peruano.

Con respecto al primer objetivo específico, revela una interesante congruencia entre la percepción de los docentes sobre la presencia de valores cardinales, como la honestidad, y su desempeño laboral. El hecho de que un 80% de los docentes afirme que la honestidad es un valor institucionalmente arraigado, se ve respaldado por el alto nivel de compromiso laboral evidenciado por el 60% de los encuestados, quienes indican cumplir siempre con sus obligaciones. Esta sinergia entre valores y prácticas sugiere que la institución ha logrado cultivar un ambiente laboral donde los docentes no solo declaran adherirse a principios éticos, sino que también los traducen en acciones concretas, contribuyendo así a una mayor productividad y logro de las metas institucionales.

Con respecto al segundo objetivo específico, evidencian un alto nivel de liderazgo distribuido entre el personal docente. Un 60% de los docentes se percibe como capaz de orientar equipos de trabajo, lo cual sugiere una cultura institucional que fomenta la participación activa

y la toma de decisiones compartida. Además, el 55% de los docentes demuestra habilidades analíticas y propositivas, lo que indica una disposición a identificar problemas y proponer soluciones. Esta combinación de liderazgo distribuido y participación activa contribuye significativamente a la productividad laboral y a la mejora continua de la institución. Sin embargo, el hecho de que un 20% de los docentes reporte trabajar en equipo solo ocasionalmente indica que aún existe un margen de mejora. Futuras investigaciones podrían explorar si factores como la falta de formación en trabajo colaborativo o la falta de tiempo dedicado a actividades colaborativas están influyendo en esta situación.

Con respecto al tercer objetivo específico, evidencia una correlación directa y positiva entre la gestión por competencias y la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra. El 70% de los docentes encuestados reportaron un alto nivel de gestión de sus competencias, lo cual se traduce en una mayor percepción de productividad (60%). En particular, las competencias de orientación a resultados y colaboración mostraron una fuerte asociación con un desempeño docente más efectivo. Estos hallazgos sugieren que el desarrollo de competencias específicas, como las pedagógicas, tecnológicas y comunicativas, es fundamental para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en la institución

En conclusión, esta investigación ha demostrado la importancia de la gestión por competencias para mejorar la productividad docente y la calidad educativa. Los resultados obtenidos sugieren que el desarrollo de competencias específicas, como la orientación a resultados, la colaboración y las habilidades pedagógicas, es fundamental para alcanzar este objetivo. Sin embargo, es necesario continuar investigando para identificar las mejores prácticas y adaptar los programas de desarrollo profesional a las necesidades específicas de cada contexto educativo. Al invertir en el desarrollo de sus docentes, las instituciones educativas pueden mejorar significativamente la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

RECOMENDACIONES

El desarrollo profesional docente es esencial para garantizar la calidad educativa. Sin embargo, en muchos contextos, no se aprovecha todo el potencial de los docentes. Aquí se presentan recomendaciones en un conjunto de estrategias integrales, diseñadas para fortalecer las competencias docentes, fomentar la innovación y optimizar la gestión institucional. Al trabajar en conjunto, docentes y directivos pueden elevar significativamente los estándares de calidad educativa.

Director:

- **Liderazgo:** El director es el principal responsable de impulsar y coordinar todas las iniciativas de desarrollo profesional docente. Debe fomentar una cultura de aprendizaje continuo y seguir creando un ambiente de trabajo colaborativo.
- **Capacitaciones personalizadas:** El director debe definir las necesidades de capacitación y asignar los recursos necesarios para implementar los programas para cada docente.
- **Asesoramiento especializado:** El director debe identificar las necesidades de asesoramiento y buscar convenios con diferentes instituciones.
- **Liderazgo transformacional:** El director debe modelar las conductas que desea promover en los docentes siendo un ejemplo, así como la innovación y la colaboración.
- **Fortalecimiento del liderazgo:** El director debe buscar oportunidades de desarrollo profesional para sí mismo y para otros líderes de la institución.
- **Transparencia y comunicación:** El director debe establecer canales de comunicación claros y abiertos con los docentes, informando sobre las decisiones y fomentando la participación.
- **Planificación estratégica:** El director debe liderar el proceso de planificación estratégica, involucrando a los docentes en la toma de decisiones.

- Investigación y evaluación: El director debe garantizar que se realicen investigaciones periódicas y que los resultados se utilicen para mejorar las prácticas educativas.

Docentes:

- Desarrollo de competencias: Los docentes son los principales responsables de su propio desarrollo profesional. Deben participar activamente en las capacitaciones y buscar oportunidades de aprendizaje brindados por el MINEDU o por convenios institucionales.
- Espacios de creatividad: La creación de espacios dedicados a la creatividad y la colaboración es esencial para potenciar el desarrollo profesional docente. Comunidades de práctica, talleres de innovación, huertos escolares y laboratorios de creación son algunos ejemplos de iniciativas que pueden fomentar la generación de ideas innovadoras, el aprendizaje colaborativo y el bienestar docente. Estos espacios no solo enriquecen la práctica pedagógica, sino que también contribuyen a crear un ambiente de trabajo más positivo y motivador.
- Reconocimiento y valoración: Los docentes deben reconocer y valorar el trabajo de sus colegas y participar en actividades que promuevan la colaboración.
- Programas de formación: Los docentes deben participar activamente en los programas de formación y aprovechar las oportunidades de aprendizaje que se les ofrecen.
- Comunidades de práctica: Los docentes deben participar en comunidades de práctica y compartir sus experiencias y conocimientos con otros colegas. Así como crear una biblioteca virtual de recursos educativos, como planes de clase, actividades, presentaciones, etc. Además, permite discutir situaciones reales del aula y buscar soluciones en conjunto.
- Evaluación de su productividad: Es fundamental que los docentes participen activamente en el proceso de evaluación del logro de los objetivos establecidos. Al involucrarse en la

evaluación de su propio desempeño, los docentes pueden identificar sus fortalezas, áreas de mejora y ajustar sus prácticas pedagógicas para optimizar los resultados de aprendizaje de sus estudiantes. Los resultados de estas evaluaciones deben utilizarse como punto de partida para establecer metas de desarrollo profesional y diseñar planes de mejora individualizados.

Colaboración entre director y docentes:

- **Diseño de programas de capacitación:** El director y los docentes deben trabajar juntos para identificar las necesidades de capacitación y diseñar programas que sean relevantes y atractivos.
- **Implementación de iniciativas:** Tanto el director como los docentes deben participar activamente en la implementación de las diferentes iniciativas de desarrollo profesional.
- **Evaluación de los resultados:** El director y los docentes deben trabajar juntos para evaluar el impacto de las intervenciones y ajustar las estrategias según sea necesario.

Estas recomendaciones se basan en la evidencia presentada en la investigación, que muestra la necesidad de fortalecer las competencias docentes, fomentar la innovación y la colaboración, y mejorar la gestión institucional. Al implementar estas acciones, la institución podrá:

- **Mejorar la calidad educativa:** Al contar con docentes más capacitados y motivados.
- **Aumentar la productividad:** Al optimizar el uso de los recursos y fomentar la eficiencia.
- **Fomentar una cultura de mejora continua:** Al establecer un ciclo de planificación, implementación, evaluación y mejora.

REFERENCIAS

- Abanto Hernández, L. M. (2019). *“Influencia de la gestión del talento humano en el clima organizacional en la institución educativa particular del pacífico college, cajamarca, 2019.* Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias.* Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias.* Buenos Aires.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias.* Buenos aires.: Ediciones Granica S.A.
- Alva, J. &. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimu Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo - 2014.* Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Amasifen, R. P. (2018). *Gestión por competencias y productividad en la dirección de desarrollo agropecuario del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto año 2018”.* Tarapoto: Universidad Cesar Vallejo.
- Bennis, W., & Beckhard, R. (1973). *Desarrollo Organizacional.* Estados Unidos: Massachusetts Institute of Technology.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración.* Mexico: McGraw-Hill - Interamericana.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano*. São Paulo: Atlas.
- Congreso de la República del Perú. (30 de Enero de 2002). El Peruano. *Ley N° 27658*, págs. 1,2.
- Congreso de la República del Perú. (4 de Julio de 2013). El Peruano. *Ley N° 30057*, págs. 1,2.
Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105200/_30057_-_22-07-2013_09_46_37_-30057.pdf
- Fuentes Navarro, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Gómez, C. y. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S*. Cartagena: Universidad de Cartagena.
- Hernández y Mendoza. (2018). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw Hill.
- M., P., & Gutiérrez G, S. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 78.
- Mantilla Castrejón, R., & Rayco Portal, I. M. (2021). “*La gestión del talento humano y su influencia en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C.*”. Cajamarca: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Regulo Perez, A. (2018). “*Gestión por competencias y productividad en la dirección de desarrollo agropecuario del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Trapoto año 2018*”. Tarapoto: Universidad César Vallejo.

Spencer, L. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: Jhon Wiley & Sons, Inc.

Tito, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. . Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

APÉNDICE

Cuestionario de gestión por competencias y productividad laboral

Objetivo: El propósito de esta investigación es comprender las opiniones de los empleados de la Institución Educativa Tarsicio Bazán Zegarra durante el año 2023 en relación con la implementación de la gestión por competencias y su impacto en la productividad laboral de la institución.

Instrucción: marque con un aspa “X” la opción que mejor represente su punto de vista en cada pregunta. Las respuestas se valorarán de acuerdo con la escala proporcionada.

1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre

Variable	Ítem (reactivo o pregunta)	1	2	3	4	5
GESTION POR COMPETENCIAS	1 ¿Cree que sus labores diarias le permiten aprender cosas nuevas, crecer como profesional y sentirse más involucrado con la institución?					
	2 ¿Cumple con los plazos y estándares de calidad establecidos para sus tareas?					
	3 ¿Considera que la honestidad es un valor promovido y practicado en su lugar de trabajo?					
	4 ¿Percibe un clima de confianza en las relaciones laborales dentro de la institución?					
	5 ¿Contribuye con propuestas originales para mejorar los procesos y resultados de la institución?					
	6 ¿Busca de forma activa nuevas estrategias que le permitan mejorar su rendimiento laboral?					
	7 ¿Es capaz de ajustar tácticas, técnicas y objetivos para resolver situaciones o problemas?					
	8 ¿Reconoce la validez de perspectivas distintas y ajusta su accionar en consecuencia?					
	9 ¿El equipo de trabajo opera como un grupo integrado?					
	10 ¿El director de la I.E. demuestra conocimiento, herramientas y visión estratégica para gestionar eficazmente?					
	11 ¿Identifica áreas de mejora en las políticas institucionales y propone soluciones constructivas?					
	12 ¿Posee la capacidad de enfrentar problemas y dificultades en sus actividades laborales?					
	13 ¿El director guía a su equipo hacia objetivos claros, inspirando valores y anticipando escenarios?					
	14 ¿Considera que el liderazgo es una competencia clave para el desarrollo de sus funciones?					
	15 ¿Incentiva y motiva a sus compañeros fomentando el trabajo en equipo?					
	16 ¿El director fomenta un ambiente de trabajo positivo, con buen clima y cooperación?					

	17	¿La I.E. promueve la gestión por competencias identificando las habilidades y actitudes de cada docente?						
	18	¿Se establecen objetivos estratégicos claros en la institución?						
	19	¿Recibe apoyo y colaboración de sus compañeros y colegas de otros grados en sus actividades?						
PRODUCTIVIDAD LABORAL	20	¿Sus obligaciones y tareas contribuyen al logro de los objetivos institucionales?						
	21	¿Tiene acceso a la información necesaria para cumplir con sus tareas asignadas?						
	22	¿Considera que la experiencia es un factor clave en el desempeño de sus actividades?						
	23	¿Cuenta con los recursos logísticos adecuados para realizar su trabajo?						
	24	¿Existe una buena administración de los recursos en la institución?						
	25	¿Tiene claridad sobre cuál es su objetivo dentro de la institución?						
	26	¿Cumple con las metas y objetivos establecidos por la institución?						
	27	¿La institución establece normas y tareas claras para el cumplimiento de los objetivos?						
	28	¿Sus tareas y responsabilidades contribuyen al cumplimiento de la misión institucional?						
	29	¿Dispone de los materiales y equipos necesarios para desempeñar su trabajo eficazmente?						
	30	¿Cuenta con tecnología que facilite sus labores?						
	31	¿La institución implementa mejoras continuas en los métodos de trabajo?						
	32	¿Propone ideas innovadoras para alcanzar los resultados deseados?						
	33	¿Planifica sus actividades diarias para obtener resultados efectivos?						
	34	¿El cumplimiento de sus tareas diarias contribuye a su desarrollo personal?						
35	¿Realiza su trabajo siguiendo los métodos y planes establecidos por la institución?							

Resumen - Base de datos

N° ENCUESTADOS	GESTION POR COMPETENCIAS																		PRODUCTIVIDAD LABORAL										TOTAL							
	Competencias Cardinales								Competencias Específicas Directivas								Competencias			Eficacia						Eficiencia										
	Compromiso		Ética		Iniciativa		Adaptabilidad al cambio		Dirección de equipos de trabajo		Habilidad Analítica		Liderazgo		Trabajo en equipo		Calidad del trabajo	Orientación a resultados	Colaboración	Cumplimiento de Tareas				Cumplimiento de Metas		Uso de recursos		Calidad de las tareas.		Dedicación						
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35		
E1	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	170
E2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	175
E3	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	158
E4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	171
E5	4	5	5	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	5	3	2	3	3	5	3	3	5	2	3	3	3	3	113	
E6	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	147	
E7	5	4	4	5	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	152	
E8	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	3	3	5	4	5	5	3	4	2	3	4	4	3	138	
E9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	175
E10	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	3	5	4	5	5	5	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	155	
E11	4	4	4	5	3	4	4	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	2	3	3	3	3	118	
E12	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	168	
E13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	175
E14	4	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	144	
E15	4	5	5	5	3	4	4	5	4	3	3	5	4	5	3	4	3	4	3	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	145	
E16	5	4	4	5	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	152	
E17	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	3	5	4	5	5	3	4	2	3	4	4	3	138	
E18	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	3	5	4	5	5	5	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	155	
E19	4	4	4	5	3	4	4	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	2	3	3	3	3	118	
E20	4	5	5	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	5	3	2	3	3	5	3	3	5	2	3	3	3	3	113	

ANEXOS

Experto 1

EXPERTO 01

I. REFERENCIA

- 1.1. **Experto:** Ronal Salcedo Campos
- 1.2. **Especialidad:** Administración
- 1.3. **Cargo actual:** Director proyectos DRE
- 1.4. **Grado académico:** Doctor en Ciencias económicas
- 1.5. **Institución:** Universidad Nacional de Cajamarca
- 1.6. **Tipo de instrumento:** Cuestionario
- 1.7. **Investigación:** La gestión por competencias del Talento Humano con la productividad laboral de los docentes de la I.E. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.
- 1.8. **Tesista:** Yaraceli Tejada Mendoza
- 1.9. **Lugar y fecha:** Cajamarca, 25 de julio 2023

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	5					
2	Formulado con lenguaje apropiado		4				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	5					
4	Facilita la prueba de hipótesis	5					
5	Suficiencia para medir las variables		4				
6	Facilita la interpretación del instrumento		4				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		4				
8	Expresado en hechos perceptibles		4				
9	Tiene secuencia lógica		4				
10	Basado en aspectos teóricos	5					
	Total	20	24				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 44$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

- Ninguna.



M.C.s. Ronal Salcedo Campos
CORLAD: 21880

Experto 2

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

IV. REFERENCIA

- 4.1. **Experto:** Julio Norberto Sánchez de La Puente
- 4.2. **Especialidad:** Contabilidad
- 4.3. **Cargo actual:** Docente UNC
- 4.4. **Grado académico:** Doctor en Contabilidad
- 4.5. **Institución:** Universidad Nacional de Cajamarca
- 4.6. **Tipo de instrumento:** Cuestionario
- 4.7. **Investigación:** La gestión por competencias del Talento Humano con la productividad laboral de los docentes de la I.A. Tarsicio Bazán Zegarra, 2023.
- 4.8. **Tesista:** Yaraceli Tejada Mendoza
- 4.9. **Lugar y fecha:** Cajamarca, 25 de julio 2023

V. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

Nº	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	5					
2	Formulado con lenguaje apropiado		4				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	5					
4	Facilita la prueba de hipótesis	5					
5	Suficiencia para medir las variables		4				
6	Facilita la interpretación del instrumento		4				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		4				
8	Expresado en hechos perceptibles		4				
9	Tiene secuencia lógica		4				
10	Basado en aspectos teóricos	5					
	Total	20	24				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 44$

VI. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

- Ninguna



Dr. Julio Sánchez De la Puente

Experto 3

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Juan José Julio Vera Abanto
Grado Académico Profesional	Dr. En Ciencias
Profesión o especialidad	Contador Público
Cargo Actual	Director Unidad de Investigación Facultad CECA
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de instrumento	Cuestionario
Autor del instrumento	TEJADA MENDOZA, YARACELI
Lugar y fecha	Cajamarca 31 de enero de 2023
TÍTULO: Relación de la Gestión por Competencias del Talento Humano con la Productividad Laboral de los docentes de la I.E Tarsicio Bazán Zegarra, 2022.	

FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	5				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	5				
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	5				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.	5				
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.		4			
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.	5				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		4			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	5				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	5				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				
SUBTOTALES			40	8	0	0	0

Coefficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
0.96	Muy bueno

Observaciones:

OPINIÓN: Apto para su aplicación (X) No apto para su aplicación ()

Firma: 
DNI 26719154