

## Sistema de Gestión por Competencias para Mejorar el Desempeño del Personal Docente en una Institución Educativa

### Competence Management System for Improving Performance of Teachers in an Educational Institution

Juan Francisco Pacheco Torres<sup>1</sup> | Milagros Janet Rodriguez Peña<sup>2</sup>

#### RESUMEN

La presente investigación demostró que se puede mejorar el desempeño del personal docente en una institución educativa, con un sistema de gestión por competencias, el cual se ha desarrollado bajo la metodología sobre el Capital Humano de Martha Alles. Esta investigación se llevó a cabo en la I. E. KIDS IN ACTION de la ciudad de Trujillo, con el propósito de determinar las competencias del personal docente; se utilizaron cuestionarios, fichas de evaluación, entrevistas y se aplicó la técnica de la observación a las actividades realizadas por los docentes. Esta investigación se complementó con la elaboración de una aplicación informática para el manejo de información del personal docente y para automatizar la evaluación realizada por la dirección. Finalmente, el sistema de gestión por competencias ha permitido que la institución defina las competencias específicas necesarias para el logro de sus objetivos; ya que se ha vinculado los recursos humanos y las metas de la institución, siendo necesario el compromiso del personal docente y la dirección para lograr, con el tiempo, los beneficios de una gestión basada en competencias.

**Palabras Clave:** Desempeño, Personal docente, Sistema de gestión por competencias, Competencias, Capital humano, Institución educativa.

#### ABSTRACT

This research showed that the performance of teachers in an educational institution, with a competence management system, can be improved. Such a system was developed under the methodology on the Human Capital of Martha Alles. This research was conducted in the I.E. KIDS IN ACTION in the city of Trujillo in order to determine the skills of teachers; questionnaires, evaluation sheets, interviews were used, and the technique of observation to activities conducted by teachers was applied. This research was complemented by the development of a software application for managing information of teachers and to automate the assessment made by management. Finally, the competence management system has enabled the institution to define the specific skills needed to achieve its objectives; and because human resources and goals of the institution have been linked, the commitment of teachers and management are necessary in order to achieve, over time, the benefits of competency-based management.

**Key words:** Performance, Teachers, Competence management system, Competencies, Human capital, Educational institution

## 1. INTRODUCCIÓN

En todo el mundo existe gran preocupación por incrementar el nivel de los docentes, siendo especialmente en el ámbito de la educación básica regular donde la formación del profesorado viene cobrando mayor interés al constituir uno de los indicadores clave de la calidad de la educación. En el Perú el interés por el desarrollo docente nace de la precisa idea de que para hablar de la calidad de la educación que se imparte a los estudiantes, se debe comenzar con la calidad en la formación docente.

Por los motivos expuestos se demuestra que la presente investigación es de suma importancia para conocer los resultados exitosos que se pueden lograr; se presenta como antecedentes trabajos de investigación relacionados con la mejora del desempeño de personal en una organización, uno de los trabajos revisados se titula: Gestión por Competencias y Productividad Laboral en Empresas del Sector Confección de Calzado de Lima Metropolitana [1]; Esa Investigación nos apoyó para determinar la metodología de trabajo así como las consideraciones necesarias para su aplicación.

Otra de las investigaciones revisadas fue la tesis titulada: La Gobernanza en las Universidades Politécnicas (UUPP). La Gestión del Modelo de Educación basada en Competencias (MEBC) [2].

Esta tesis nos permitió analizar y comparar la estructura orgánica de otras instituciones y como aplican el modelo educativo basado en competencias, todo esto para optimizar el desempeño de los trabajadores en el sector educación.

Sin duda alguna la propuesta que se planteó en esta investigación se convirtió en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la institución; y comenzó a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Esta investigación se justifica socialmente debido a que nuestro país requiere docentes de alta calidad profesional y competente, para que ayuden a la formación de las nuevas generaciones, contribuyendo así al desarrollo permanente del país. Su fundamento tecnológico se basa en que para la aplicación del sistema de gestión por competencias en la institución se hace uso de una aplicación informática la cual ha sido desarrollada utilizando Exts.js y como gestor de base de datos MySql Workbench, esta aplicación tiene como objetivo apoyar a la evaluación de desempeño de los docentes.

Operacionalmente se justifica puesto que permitió la gestión del personal docente en la institución educativa, así como se incrementó a un nivel superior sus competencias; la investigación a nivel económico aportó a la institución atrayendo a nuevos alumnos matriculados, lo cual a su vez generó mayor ingreso económico. Por último tomando en cuenta que el sistema es desarrollado con software libre, este no incurrió en costo por algún tipo de licencia, lo cual es beneficioso para la institución.

## 2. MARCO TEÓRICO

Para comprender la investigación es necesario conocer ¿Qué es un sistema? Daedalus [3] señala que los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia. Cada sistema existe dentro de otro más grande, por lo tanto un sistema puede estar formado por subsistemas y partes, y a la vez puede ser parte de un suprasistema. [3]

La gestión por competencias es una herramienta indispensable que profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la institución.

Uno de los puntos que se trata durante todo el contenido de la investigación es el sistema de administración de recursos humanos el que, según Chavienato [4] constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos, esto implica la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos; por otro lado si se hace referencia a la administración es posible afirmar que es la integración y coordinación de recursos organizacionales – muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto – tales como personas, materiales, dinero, tiempo y espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible.

Si se pregunta ¿qué es la gestión por competencias? Se puede definir como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. [5]

Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer; además de definir las competencias, hay que fijar distintos grados (esto también queda a criterio de cada organización): a: Alto, b: Bueno, c: Mínimo necesario,

d: Insatisfactorio. A partir de la apertura de la competencia en niveles, se debe en un segundo paso, asignar los niveles requeridos para cada puesto.

### 3. PROBLEMA

Mediante la encuesta realizada a los docentes de la institución educativa en el mes de octubre del 2013 se percibe el desinterés de los docentes por cumplir con las metas establecidas por la institución, esto se debe al bajo nivel disciplinario que imponen los administrativos ante la conducta del alumnado y a la falta de comunicación por parte de los administrativos para el desarrollo de las actividades, siendo este comportamiento de los administrativos el motivo por el cual el personal docente no se siente comprometido a cumplir con dichas metas. De igual manera se desconoce el nivel de desempeño del docente en la institución esto se debe a que los docentes durante el año escolar solo son evaluados por el director de la institución mediante el cumplimiento de su plan curricular y de la asistencia a las actividades programadas, siendo este sistema de evaluación insuficiente ya que se omite la evaluación del alumno y del padre de familia ocasionando que se desconozca la calidad del personal que labora en la institución educativa.

Se determinó que los docentes que sobresalen en el desarrollo de sus actividades, se esfuerzan y se preocupan por incrementar sus conocimientos, no reciben reconocimientos, ni incentivos por parte de la institución, lo cual genera la escasa identificación de los docentes con el centro de estudios; por otro lado se indica que la ausencia de un sistema de evaluación periódico genera el desconocimiento del nivel de desempeño del docente y por tanto, impide la elaboración de un plan de capacitación.

Conociendo el contexto de la investigación y la importancia de la misma podemos formular el siguiente problema ¿Cómo influye un sistema de gestión por competencias en el desempeño del personal docente en la I.E. Kid's in Action de la provincia de Trujillo?; el cual permite plantear como hipótesis que el sistema de gestión por competencias mejora significativamente el desempeño del personal docente a través del sistema propuesto.

### 4. OBJETIVOS

El objetivo de la investigación fue mejorar el desempeño del personal docente en una institución educativa con un sistema de gestión por competencias; para alcanzar este propósito es necesario el planteamiento de logros parciales el cual nos lleven a mantener de forma sencilla el

control sistemático de la investigación entre ellos tenemos: el Incrementar la comunicación entre el personal administrativo y el personal docente de la institución educativa, también se ha creído necesario Incrementar el nivel competitivo de los docentes en base a competencias direccionadas a su puesto de trabajo; y por último se considera necesario Incrementar el nivel de satisfacción del personal docente e Incrementar el nivel de desempeño laboral de los docentes.

### 5. METODOLOGÍA

En la presente investigación la metodología utilizada fue experimental ya que existe la relación causa y efecto entre la variable dependiente (Desempeño) y la variable independiente (Sistema de gestión por competencias), siendo esta la única metodología que permite establecer esta relación.

Para el desarrollo de la propuesta o variable independiente (Sistema de gestión por competencias), se ha utilizado la metodología sobre el Capital Humano de Martha Alles.

Para aplicar gestión por competencias en cada proceso de RR.HH primero se realiza el análisis y descripción de puestos es el primer proceso que debe encarar una empresa que desea implementar un sistema de gestión por competencias. Es la piedra fundamental, ya que posterior a esto se podrán implementar todos los demás procesos.

Hay que definir en la descripción las competencias que requiere cada puesto y de esta manera el reclutamiento será más selectivo. Como segundo paso esta la selección a partir del perfil que se definió, cada puesto tendrá competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que en su conjunto conforman el perfil buscado.

Luego se procede a la evaluación de desempeño para saber cómo está el personal en relación a las competencias definidas, si las cubren o si hay que entrenarlos, para esto es necesario hacer evaluaciones de desempeño por competencias. No significa que si las personas no están dando los resultados esperados tiene que ser despedidas, simplemente se buscará la manera de entrenarlas o cambiarlas de puesto. También sirve este proceso para saber cómo desarrollar en el futuro al personal de acuerdo a las necesidades detectadas.

Además de definir las competencias y de detectar las necesidades se deberá implementar un proceso para fortalecer a los que no logran cumplir con los resultados esperados. Se debe capacitar al personal, aunque para

esto es indispensable conocer profundamente sus necesidades (mediante evaluación de desempeño y evaluación de potencial). Si no se sabe que competencias tiene cada persona no es posible entrenar o capacitar por competencias.

### 6. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación el diseño es experimental del tipo pre experimental puesto que se manipula una variable independiente (Sistema de gestión por competencias) y con ella se analiza las consecuencias que la manipulación tiene sobre la variable dependiente (el desempeño) y dependiendo del nivel de manipulación y el control que se pueda tener de una variable ante la otra se define el éxito de esta investigación.

### 7. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio está conformado por el personal docente de la I.E.P. Kid's in Action. Por ser manejable el tamaño de la población y por lograr una mayor representatividad de la misma se trabajara con toda la población considerando a esta como la muestra. Población de docentes N= 9 personas.

Para la recolección de datos se realizaron encuestas haciendo uso de cuestionarios, entrevistas, se llevó a cabo la observación de las actividades del personal docente; así como la convivencia en la institución para ello se utilizó una guía de observación; en cuanto al análisis de datos podemos mencionar que se consideró necesario utilizar la prueba T Student para diferencia de medias debido a que la población es menos de 30 (n<30).

### 8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Después de la aplicación del sistema de gestión por competencias propuesto se ha determinado que para el primer indicador cuantitativo número promedio de docentes que asisten a los talleres de comunicación, nuestro valor calculado de tc es 19.81 y es mayor que el valor de la tabla en un nivel de significancia de 0.05 (19.81 > 2.01). Es por ello que se da por aceptada la hipótesis alternativa o de investigación (Ha), indicando así que el número de docentes que asisten a los talleres sin haberse aplicado la herramienta de gestión es menor que el número de docentes que asisten a los talleres después de aplicada la herramienta de gestión. (Unidades).

Para el segundo indicador cuantitativo calificación promedio de los docentes en la evaluación de desempeño, Puesto que nuestro valor calculado de tc es 23.03 y es mayor que el valor de la tabla en un nivel de significancia de 0.05 (23.03 > 1.86). Es por ello que se da por aceptada la

hipótesis alternativa o de investigación (Ha), señalando que la calificación obtenida por los docentes en la evaluación por desempeño sin haberse aplicado la herramienta de gestión es menor que la calificación obtenida por los docentes en la evaluación por desempeño después de aplicada la herramienta de gestión. (Unidades).

Para el tercer indicador cuantitativo número promedio de actividades cumplidas por el docente, nuestro valor calculado de tc es 28.71 y es mayor que el valor de la tabla en un nivel de significancia de 0.05 (28.71 > 1.86).

Es por ello que se da por aceptada la hipótesis alternativa o de investigación (Ha), indicando que el número de actividades cumplidas por el docente sin haberse aplicado la herramienta de gestión es menor que el número de actividades cumplidas por el docente después de aplicada la herramienta de gestión. (Unidades).

Por último para el indicador cualitativo nivel de satisfacción del personal docente, nuestro valor calculado: tc = -3.77 (tcalculado) < tA = -2.132 (ttabular), estando este valor dentro de la región de rechazo; se concluye que NSPa – NSPd < 0, se rechaza H0 y Ha es aceptada, por lo tanto se prueba la validez de la hipótesis con un nivel de error de 5% (α=0.05), siendo la aplicación del sistema de gestión por competencias satisfactorio para el personal de la institución educativa.

Se realizó la comparación del indicador de número promedio de docentes que asisten a los talleres de comunicación; antes de aplicada la herramienta de gestión (NDATCa) y después de ser aplicada (NDATCd) en unidades. El número de talleres al que han debido asistir es 6 y en base a este se ha realizado la comparación de los resultados, siendo el número de docentes de 9.

Fig. 8.1 Número promedio de docentes

NDATCa		NDATCd		INCREMENTO	
N° Docentes	Porcentaje	N° Docentes	Porcentaje	N° Docentes	Porcentaje
5	55.56%	8	88.89%	3	33.33%

Se puede observar en la Fig. 8.1 que el indicador número promedio de docentes que asisten a los talleres de comunicación antes de aplicada la herramienta de gestión es de 5 unidades y después de aplicada es de 8 unidades, lo que representa un incremento de 3. (33.33%).

Luego se comparó el Indicador de La calificación obtenida por los docentes en la evaluación por desempeño; antes de aplicada la herramienta de gestión (CPDAEa) y después de ser aplicada (CPDAEd) en unidades.

Fig. 8.2 Calificación promedio de los docentes

CPDAEa		CPDAEd		INCREMENTO	
Nota Prom.	Porcentaje	Nota Prom.	Porcentaje	Dif. Nota	Porcentaje
13.6	68.00%	15.98	79.90%	2.38	11.90%

Se puede observar en la Fig. 8.2 que la calificación promedio de los docentes en la evaluación de desempeño antes de aplicada la herramienta de gestión es 13.60 y después de aplicada es 15.98, lo que representa un incremento de 2.38. (11.9%).

Así mismo se comparó el número promedio de actividades cumplidas por los docentes; antes de aplicada la herramienta de gestión (ACDa) y después de ser aplicada (ACDd) en unidades. Se calcula el promedio de las encuestas obtenidas para conocer el número de actividades cumplidas por cada docente.

Fig. 8.3 Número promedio de actividades

ACDa		ACDd		INCREMENTO	
Unidades	Porcentaje	Unidades	Porcentaje	Unidades	Porcentaje
11	55%	18	90%	7	35%

Se puede observar en la Fi. 8.3 que el número promedio de actividades cumplidas por los docentes antes de aplicada la herramienta de gestión es 11 unidades y después de aplicada es 18 unidades, lo que representa un incremento de 7. (35%).

Por último se comparó el Indicador de nivel de Satisfacción del personal docente antes de aplicada la herramienta de gestión (NSPa) y después (NSPd).

Fig. 8.4 Nivel de satisfacción del personal

NSPa		NSPd		INCREMENTO	
Promedio Grado de satisfacción	Porcentaje	Promedio Grado de satisfacción	Porcentaje	Incremento	Porcentaje
2.24	44.80%	3.98	73.60%	1.44	28.80%

Se puede observar en la Fig. 8.4 que el indicador nivel de Satisfacción del personal sin haberse aplicado la herramienta de gestión es de 2.24 y después es de 3.68, lo que representa un incremento de 1.44 (31.4%).

## 9. CONCLUSIONES

A continuación presentamos algunas conclusiones a las que llegamos:

- Se determinó que solamente 5 docentes asistían a los talleres de capacitación, luego de aplicada la herramienta

de gestión, se obtuvo que 8 docentes han asistido a los talleres; figurando un incremento de 3 unidades. Lo que representa un incremento del 33.33 % de la cantidad total que deberían asistir.

- Con la implementación de la evaluación por desempeño el incremento de las calificaciones obtenidas por los docentes es de 2.38 unidades que representa el 11.9% del puntaje total a alcanzar.
- El número de actividades cumplidas por los docentes incrementaron en 7 unidades lo que representa el 35% del total de actividades que deben cumplir los docentes de la institución educativa.
- También se concluye que el nivel de satisfacción del personal antes de la aplicación de la propuesta es de 2.11, mientras que con el sistema de gestión por competencias es de 3.68, sobre una escala valorada del 1 al 5, incrementando en un 31.4% el nivel de satisfacción.

## 10. SUGERENCIAS

Por último mencionaremos algunas sugerencias propuestas:

- Se sugiere continuar promoviendo los talleres de comunicación puesto que el incremento de (33%) es favorable y nos indica que la comunicación entre los miembros de la institución ha mejorado.
- Se sugiere cumplir con las normas establecidas para que los procesos de evaluación y capacitación se lleven a cabo con orden, disciplina y exigencia laboral, de tal manera se garantiza que continúe el incremento de las calificaciones en un porcentaje mayor al ahora obtenido (11.9%).
- Se sugiere continuar motivando a los docentes (reconociendo sus logros) para aumentar el número de actividades cumplidas de manera que el porcentaje actual (90%) alcanzado sea acrecentado.
- Se sugiere continuar mejorando con el uso del sistema de gestión por competencias a fin de garantizar en un 100% la satisfacción del Personal.

## II. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] P. L. TITO HUAMANI, «Gestión Por Competencias Y Productividad Laboral En Empresas Del Sector Confección De Calzado De

Lima Metropolitana,» Lima, 2012.

- [2] C. Martínez Padilla, «La Gobernanza en las Universidades Politécnicas (UUPP). La Gestión del Modelo de Educación Basada en Competencias (MEBC).» Mexico DF, 2011.
- [3] Daedalus, «Daedalus,» 01 03 2009. [En línea].  
A v a i l a b l e :  
<http://www.daedalus.es/inteligencia-de-negocio/sistemas-complejos/ciencia-de-sistemas/que-es-un-sistema/>. [Último acceso: 15 10 2009].
- [4] I. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones, Mexico: Mc Graw Hill, 2007.
- [5] M. A. Alles, Gestión por competencias: el diccionario, Argentina: Ediciones Granica S.A., 2005.