



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL CASO UNIDAD EDUCATIVA “CEBI”

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL

Autora:

María de los Angeles Noriega Sanniay

Director:

PhD. Christian Andrés Barragán Ramírez

Ambato – Ecuador


Marzo 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **MARÍA DE LOS ANGELES NORIEGA SANNIAY**, con cédula de ciudadanía **1850171602**, autora del trabajo de graduación intitulado: "GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL CASO UNIDAD EDUCATIVA "CEBI", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio *web* de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, marzo 2025


María de los Angeles Noriega Sanniay
CC. 1850171602

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

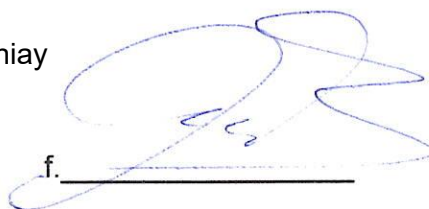
GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL CASO UNIDAD EDUCATIVA “CEBI”

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL

Autora:

María de los Angeles Noriega Sanniay

f. 

Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing. PhD.

CC. 1803783644

CALIFICADOR

f. _____

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. _____



Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Ambato – Ecuador

Marzo 2025

DEDICATORIA

Dedico este Proyecto de Investigación, primeramente a papito Dios por derramar sus bendiciones en mi vida, ser mi fuerza para vencer los obstáculos que se han cruzado por mi camino y permitirme llegar al cumplimiento esta meta universitaria, a mi querida PUCESA por brindarme la oportunidad de ser parte de esta gran familia y de poder formarme académicamente, humanamente y espiritualmente en su campus, a mis queridos profes, personal administrativo, por su guía, enseñanza, consejos, instrucciones y cariño a lo largo de mi formación, a mi Anita Sanniay por su amor, sacrificio incondicional por brindarme su apoyo cada día y saber que la fidelidad de una Madre es única y leal, a mis abuelitos Jorgito + y Julietita por darme siempre su mano y sostenerme para seguir adelante y culminar esta carrera universitaria, a mi novio Alexander por darme su cariño y estar conmigo cuando más lo necesite y a mis preciosas perritas Muñeca, Susy, Chocolate y Bebé por ser mi alegría en los días de tormenta y estar cada noche acompañándome fieles.

AGRADECIMIENTO

Quiero dar gracias a Dios por todo lo que es él y lo que representa en mi ser. A lo largo de este caminar por mi vida universitaria he podido ser testigo de su fidelidad en mi existir, en cada paso realizado, a mi Momii Anita que siempre ha creído en mí, ha sacrificado su vida por dedicármela a mí, por nunca soltarme de su mano, su protección cuidado, guía, dirección, corrección y amor incondicional que sólo una madre sabe brindar, a mis abuelitos Jorgito + Papito Mundo y Julietita que con sus sabios consejos, apoyo, cariño y paciencia han sabido guiarme e instruirme para que siempre pueda tomar decisiones correctas en mi actuar y proceder, a mi Madre Santísima la Virgen del Perpetuo Socorro por ampararme celestialmente a San José a cuya custodia mi vida está entregada. A mi novio Alex por su amor, su entrega, consejos y paciencia en mis días no tan buenos, a mis perritas que a mi lado han estado con su amor llenándome de buenas energías y positivismo para continuar a lo largo de mi jornada diaria además a la Psicóloga Organizacional Cristina Bustos, por su apoyo y paciencia indispensable en este camino, a mi familia, amigos. Sin duda a mis apreciados profes mi eterna gratitud que ellos han jugado un rol indispensable en mi vida universitaria, además de sus sabios consejos y enseñanzas, orientación en cada semestre recibido. A mí por creer que soy capaz de dar lo mejor y llegar alcanzar todo lo que sueño por la perseverancia, dedicación, esfuerzo y saber que todo sacrificio al final tiene una gran recompensa, “Te mando a que te esfuerces seas valiente, no tengas miedo ni desmayes porque yo soy tu Dios que te acompañaré siempre”.

Un agradecimiento especial al PhD. Christian Barragán, porque sin él no habría sido posible llegar a la meta, más que un docente ha sido un amigo, nos ha brindado apertura, sabios consejos que me han permiti3 llegar hasta el objetivo, mil gracias de todo corazón. Además de mis queridas lectoras Mg. Fernanda Salazar y Mg. Aydee Llerena un Dios le pague infinito por su cariño, tiempo y paciencia.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación aborda la importancia de analizar la gestión por competencias en la Unidad Educativa “CEBI” y su relación con la eficiencia organizacional. La gestión por competencias es un enfoque estratégico que se centra en una metodología transaccional o transversal, no experimental y de campo, con un enfoque cuantitativo dentro del paradigma positivista, que permite optimizar el rendimiento y las capacidades del personal alinea sus esfuerzos con los objetivos institucionales.

En este contexto, las competencias se dividen en varias categorías, técnicas, interpersonales y organizacionales, en la Unidad Educativa “CEBI” las competencias se enfocan en el área pedagógica, administrativa y en las habilidades de liderazgo, así como en el trabajo de equipo, para este análisis se trabajó con una población de 59 colaboradores, con una muestra proporcional de 51 personas, determina un resultado confiable vinculada estrechamente a las variables tanto independiente como dependiente.

En conclusión, los resultados muestran la importancia de mejorar áreas de desempeño mediante la capacitación continua y la evaluación constante de las competencias, factores clave para fortalecer un ambiente organizacional positivo en la Unidad Educativa “CEBI”. Los datos reflejan una percepción global positiva de la gestión por competencias, para resaltar áreas de alta presencia y por ello detectar oportunidades de mejora. La media aritmética de 3.54 en eficacia organizacional indica un vínculo entre la gestión de competencias y la mejora de desempeño, aunque con espacio para optimización. Para avanzar, se propone alinear las competencias con los objetivos estratégicos, diseñar programas personalizados de formación y promover una cultura de aprendizaje continuo y así asegura que docentes y administrativos se sientan motivados y comprometidos con los objetivos del “CEBI”.

Palabras clave: gestión por competencias, eficacia, eficiencia organizacional, competencias.

ABSTRACT

This research paper addresses the importance of analyzing competency management at the CEBI Educational Unit and its relationship with organizational efficiency. Competency management is a strategic approach that focuses on a transactional or transversal, non-experimental and field methodology, with a quantitative approach within the positivist paradigm, which allows optimizing the performance and capabilities of staff by aligning their efforts with institutional objectives.

In this context, competencies are divided into several categories, technical, interpersonal and organizational. At the CEBI Educational Unit, competencies focus on the pedagogical, administrative and leadership skills areas, as well as teamwork. For this analysis, a population of 59 collaborators was worked with, with a proportional sample of 51 people, determining a reliable result closely linked to both independent and dependent variables.

In conclusion, the results show the importance of improving performance areas through continuous training and constant evaluation of competencies, key factors to strengthen a positive organizational environment in the Educational Unit "CEBI". The data reflect a positive overall perception of competency management, highlighting areas of high presence and detecting opportunities for improvement. The arithmetic mean of 3.54 in organizational effectiveness indicates a link between competency management and performance improvement, although with room for optimization. To move forward, it is proposed to align competencies with strategic objectives, design personalized training programs and promote a culture of continuous learning, ensuring that teachers and administrators feel motivated and committed to the objectives of "CEBI".

Keywords: *competency management, effectiveness, organizational efficiency, competencies.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	6
1.1. Gestión por competencias	6
1.2. Modelos de gestión por competencias.....	12
1.3. Relación entre gestión por competencias y eficacia organizacional	13
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	17
2.1. Fundamentación epistemológica	17
2.2. Consideraciones metodológicas	17
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.1. Principales componentes de la gestión por competencias y eficacia organizacional para la Unidad Educativa “CEBI”.....	44
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	56

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado y de cambio constante, las organizaciones enfrentan el desafío de mantener su competitividad en un entorno más dinámico, al enfrentar desafíos como la optimización de recursos, administración de procesos internos, la adaptación a cambios socio económicos, social y ambientales, son aspectos que de una u otra manera afectan el éxito de las organizaciones. Para esta problemática es fundamental aplicar una administración eficiente y eficaz por competencias, que permite mitigar riesgos, asegura la supervivencia en el mercado a largo plazo.

Para Spencer (1993), un clásico menciona que la gestión por competencias simboliza una estrategia clave para integrar el talento humano con los objetivos organizacionales, garantiza que las capacidades individuales sean utilizadas de la mejor manera y aprovechadas al máximo. Por medio de la evaluación de competencias, las organizaciones buscan mejorar el desempeño individual, destacar a la persona y a la vez construir equipos altamente efectivos y eficaces que contribuyan a la ventaja competitiva ante los demás (Lago & Nadruz, 2021).

Este enfoque nace como respuesta centrada a la necesidad de las organizaciones, para adaptarse a un entorno diverso y altamente competitivo, enfatiza la importancia de identificar y desarrollar habilidades específicas que son críticas para el éxito laboral. Alles, (2015) tras su investigación concluye que los beneficios como el aumento de la productividad, eficacia organizacional y la concepción de ambientes laborales sanos, son beneficios directamente relacionados con el recurso humano y se subsanan al momento en que se integra este enfoque.

Por su parte, Lora, Castilla & Góez (2020) mencionan que este modelo o enfoque crea un entorno donde los empleados pueden desarrollarse profesionalmente, para que promueva la autoconfianza, la motivación y el compromiso organizacional. Estas condiciones mejoran el ambiente laboral, al definir correctamente los roles a base de su conocimiento, experiencia y habilidades; aspectos que mejoran el trabajo en equipo, permite diseñar planes de capacitación específicos y estrategias de mejora continua.

En el campo académico, ayuda a las instituciones educativas a ser más ágiles y flexibles en sus procesos internos y externos. Según Chiavenato (2023), las empresas que se acogen a este enfoque, se adaptan fácilmente a los cambios de su entorno y consiguen que sus equipos se adapten a las necesidades del mercado actual. La estrategia también promueve la innovación y el aprendizaje organizacional que conduce a beneficios sostenibles a largo plazo.

En el contexto presentado, la Unidad Educativa “CEBI”, fundada en la ciudad de Ambato en el año 1993, enfrenta desafíos relacionados con la alineación entre las competencias del personal y las necesidades institucionales, déficits que están afectando de manera negativa a su renombre, aspectos de gran impacto que conmueven directamente en la calidad del servicio educativo y en la satisfacción de todos quienes conforman la institución. Al no existir un adecuado manejo de estos aspectos la institución se ve enfrentada a perder el estatus y posición ante la sociedad en general, además de perder la eficacia organizacional que tanto desea.

En este sentido, poner en práctica la gestión por competencias es fundamental no solo para mejorar la selección y retención del personal docente o administrativo, sino para generar un impacto positivo en el aprendizaje y desarrollo integral de los estudiantes. Alles (2015), menciona que la gestión por competencias aborda la identificación y potencialización con las capacidades necesarias para lograr un desempeño óptimo de los colaboradores, y como resultado obtener un clima organizacional ventajoso ante la competencia educativa y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la unidad educativa.

En Ecuador, el panorama educativo acata un conjunto de factores como normas, leyes, políticas nacionales e internacionales, además de las tendencias globales en la gestión del talento humano con énfasis en la educación. Todos estos elementos establecen un marco general, que direcciona a implementar programas de capacitación que faciliten herramientas innovadoras y motivadoras, que son claves para el desarrollo de competencias clave. Chiavenato (2009), indica la importancia de considerar factores sociales, económicos y culturales, así como realizar inversiones en formación y sobre todo los avances en la tecnología.

En base a lo mencionado, estos elementos condicionan la viabilidad de estrategias destinadas a fortalecer las capacidades educativas y promover una enseñanza de calidad. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2021), las empresas generan más de 2.6 millones de empleos, lo que resalta la necesidad de estrategias que mejoren el desempeño laboral. La Ley Orgánica de Educación Superior y la Ley de Apoyo Humanitario fomentan la capacitación continua y la alineación de competencias laborales con las demandas del mercado.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025, se establece que los objetivos para comenzar con un entorno competitivo y sostenible, favorece la gestión por competencias en sectores educativos y productivos (SENPLADES, 2021). En contexto, las tendencias globales como la convergencia tecnológica y la globalización obligan a las empresas a adaptar sus procesos de selección y desarrollo para abordar el desajuste entre las habilidades y las necesidades del mercado laboral con el fin de aumentar la competitividad nacional.

La gestión por competencias en Ecuador se aplica de manera desigual entre el sector público y privado. Según Chiavenato (2023), las organizaciones más grandes tienden a adoptar modelos de gestión por competencias debido a su capacidad para invertir en programas de formación y evaluación. No obstante, el 90% del sector empresarial en este país pequeñas y medianas empresas (PYMES), por lo que enfrentan desafíos por los escasos recursos y la falta de conocimiento sobre la implementación de dicho enfoque.

La ciudad de Ambato es un pilar fundamental en el sector empresarial e industrial, caracterizada por diferencias culturales y estructuras organizativas dentro de las instituciones o empresas de la ciudad. Por ejemplo, un estudio de González (2017) muestra que la falta de estrategias claras de gestión de recursos humanos limita el desempeño de los empleados y afecta la eficiencia organizacional, al aumentar la rotación de empleados en un 110% en comparación con la rotación regular del año. La comunicación interna, el liderazgo, la claridad en los roles a desempeñar y responsabilidades son elementos clave fundamental que determinan el éxito y crean una eficacia organizacional (Alles, 2021).

En tal sentido, el planteamiento se enfoca en el desarrollo, capacitación y evaluación de habilidades específicas de los docentes; así como las competencias técnicas y transversales, como la labor colaborativa, el liderazgo y la comunicación efectiva, que son esenciales para mejorar el desempeño individual y, por ende, un mejor desempeño organizacional (Alles, 2021). Sin embargo, dentro de un informe del Ministerio de Trabajo Ecuatoriano (2020) destacó que menos del 30% de los trabajadores en sectores estratégicos han recibido capacitación basada en competencias, lo que refleja un desafío para el desarrollo del talento humano.

La recompensa laboral y el deber de los colaboradores están estrechamente ligados con la gestión por competencias. Un estudio de (Badia, 2021), destaca que mientras las organizaciones se esmeran por alinear las habilidades de sus empleados con las responsabilidades de sus roles asignados, se observa un aumento significativo tanto en la motivación como en la productividad y la eficacia. Es indispensable destacar que las prácticas como la evaluación constante del desempeño y el reconocimiento de los logros individuales permiten crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Por ello, es un factor crucial en sectores como la educación, donde el desempeño individual tiene un impacto directo en la calidad del servicio que se brinda a los estudiantes.

Desde esta perspectiva, la eficacia organizacional en la Unidad Educativa “CEBI” no solo se mide por la calidad de los resultados académicos, sino también por la capacidad de construir un entorno de aprendizaje colaborativo, innovador y centrado en el desarrollo integral de sus miembros. Estudios previos, como de Ramírez (2020), han demostrado que un enfoque basado en competencias promueve el compromiso y el sentido de pertenencia entre los docentes, factores esenciales para alcanzar la excelencia organizacional.

En este contexto, el objetivo general del presente estudio es analizar los factores que influyen en la gestión por competencias que generan eficacia organizacional en la Unidad Educativa “CEBI”. Para alcanzar este propósito, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Fundamentar teórica y científicamente las variables de estudio relacionadas con la gestión por competencias y la eficacia organizacional en la Unidad Educativa “CEBI”.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión por competencias en la institución.
- Determinar los principales componentes de la gestión por competencias y su relación con la eficacia organizacional en la Unidad Educativa “CEBI”.

En esta línea, se aborda una investigación descriptiva orientada a analizar los factores que influyen en la gestión por competencias para generar eficacia organizacional en la Unidad Educativa “CEBI”. Esta institución, dedicada a la formación académica de la niñez y juventud, enfrenta inconvenientes en su proceso de selección de personal debido a la falta de valoración adecuada de competencias. Esta situación afecta negativamente el desempeño laboral y la calidad del servicio educativo, que genera un ambiente laboral menos productivo y colaborativo, además de una alta rotación de personal.

El estudio permitirá identificar y fundamentar científicamente las variables de gestión por competencias y eficacia organizacional, diagnosticar la situación actual, y determinar los principales componentes para una gestión eficaz en la Unidad Educativa “CEBI”. Los resultados servirán como base para implementar estrategias que promuevan un ambiente laboral favorable, incrementa la productividad, la motivación del personal y, en consecuencia, la excelencia académica. Además, pretende aportar conocimientos relevantes sobre la importancia de la gestión por competencias en el ámbito educativo y proponer estrategias contribuye así al desarrollo académico y social de su comunidad educativa.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Gestión por competencias

La gestión por competencias aplica una metodología que se alinea estratégicamente con el talento humano, con la misión, visión y los objetivos de la organización. Alles (2021) y Chiavenato (2023), concluyen que demasiadas empresas, organizaciones y unidades educativas, no implementan esta gestión, lo que genera déficit en la eficacia organizacional. Esta gestión permite obtener una ventaja competitiva, identificar y desarrollar los tipos de capacidades y competencias de cada colaborador, por ende, mejorar el desempeño en la organización.

En tal sentido, este enfoque pretende inculcar y crear una cultura de alto desempeño y rendimiento, al impulsar la creación de grupos de trabajo más integrados y adaptables.

Figura 1. Consideraciones para ser una competencia básica

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Valor percibido por los clientes2. Diferenciación en sus competidores3. Capacidad de expansión |
|---|

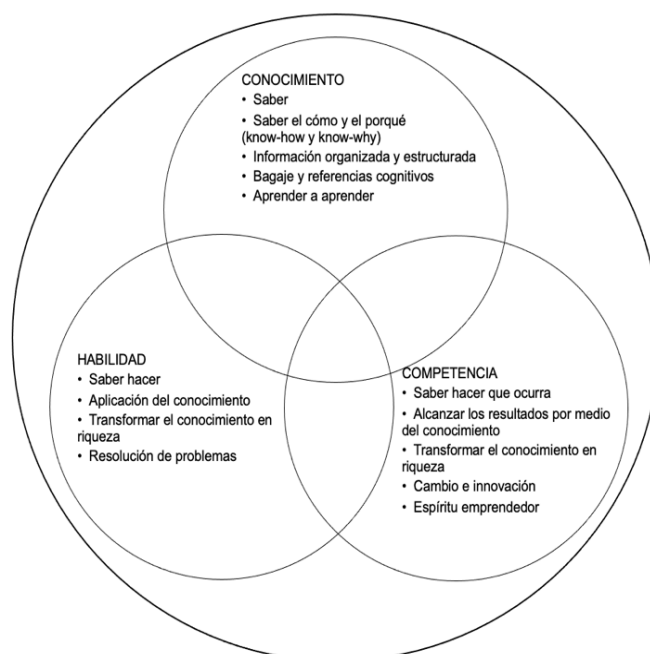
Fuente: tomado a partir de Chiavenato (2009)

Para potencializar el talento de los colaboradores de la Unidad Educativa “CEBI”, se debe formar equipos con varios docentes de diferentes perfiles y habilidades, donde cada individuo aporte lo mejor de sí mismo en su grupo, y como consecuencia aprendan y crezcan, dentro de la organización.

Podemos relacionar a la gestión por competencias, como una banda sinfónica de Paris, donde cada músico toca un instrumento distinto, lo que permite que el esfuerzo y entrega de cada instrumento musical cree sinfonías admirables. Asumir esto de referencia, al unir las fuerzas, conocimientos y capacidades de todos los colaboradores conducen al fortalecimiento de las competencias necesarias para un desempeño óptimo. Según la autora Castillo (2021), estas competencias son las que finalmente permiten a los individuos y equipos lograr objetivos y adaptarse de

manera eficaz a los cambios del entorno organizacional, apoya al éxito colectivo y sostenido de la empresa.

Figura 2. Cadena conocimiento – habilidad – competencia.



Fuente: tomado a partir de Chiavenato (2009)

Tipos de competencias

Entre los tipos de competencia principales tenemos las competencias técnicas, competencias comportamentales y las competencias conceptuales, que ayudan a identificar, clasificar y seleccionar las habilidades y conocimientos requeridos dentro de la organización, cada una de ellas tiene un enfoque distintivo asociado a las necesidades de la empresa.

- **Competencias técnicas:** Son habilidades que se centran netamente en el conocimiento y la experiencia específica dentro del rol a desarrollar, habilidades como el uso de software o hardware, el conocimiento en procedimientos especializados, técnicas o el dominar el área del mundo tecnológico (Alles, 2021). Dicho esto, se concuerda con la autora es imprescindible que las organizaciones adopten estas competencias, para subir el nivel de desempeño laboral y su eficacia organizacional.

- **Competencias comportamentales:** Es la relación de un colaborador con los demás, la manera de comunicarnos, de expresarnos, la empatía, el trabajo en equipo, el saber llegar a acuerdos, el carisma, el servicio, la amabilidad y la paciencia, en este escenario, los estudiantes y los padres de la unidad educativa. Por su parte Chiavenato (2022), considera que estas competencias son muy importantes para trabajar en equipo y como resultado, promueve una mejor dinámica organizacional y un mayor desempeño del equipo.
- **Competencias conceptuales:** Están centradas y direccionadas al liderazgo, a la visión estratégica, al pensamiento analítico y crítico, indispensables para roles que implican la toma de decisiones y dirección de equipos de trabajo. Según Chiavenato (2022), son determinantes en la alta dirección, permiten una visión integral de la organización y facilitan la anticipación y resolución de problemas complejos.

Cada competencia analizada aporta efectividad individual en una tarea o puesto de trabajo específico, potencia el rendimiento y la innovación continua dentro de todo el entorno organizacional.

El perfil de competencias

Según Alles (2021), un perfil de competencias bien definido y establecido facilita los procesos de selección, desarrollo y evaluación del personal, al proporcionar una guía clara sobre las expectativas y estándares de desempeño que la organización requiere, con el fin de adecuar y acomodar sueldos de acuerdo a la experiencia y el perfil del colaborador. Es así como cada colaborador tiene la oportunidad para crecer, desarrollarse y alcanzar los objetivos planteados por el equipo.

El principal objetivo del perfil de competencias es identificar las habilidades y experiencia que cubran las necesidades y el rol a requerir en la organización; para ello deben realizar un análisis de las necesidades actuales, determinar conocimientos, habilidades y actitudes referente al perfil a solicitar. Por ende, en un ámbito muy importante como el académico, el análisis de los docentes y colaboradores debe ser más rigurosos, medir la capacidad de impartir varias

asignaturas y la actitud hacia los estudiantes, de la misma manera el salario debe ser equitativo, de tal modo que la unidad educativa, docentes y estudiantes puedan lograr un entorno exitoso.

Las competencias en este perfil son comunicación, planificación, trabajo en equipo, innovación, gestión del aula, orientación al estudiante y habilidades técnicas, esenciales para un aprendizaje de calidad; en la Tabla 1 se detalla las competencias con su desarrollo, descripción, habilidades requeridas y herramientas de análisis.

Tabla 1. Competencias

Competencia	Descripción	Nivel de Dominio Requerido	Instrumentos de análisis
Comunicación	Capacidad para expresar ideas de manera clara y efectiva, tanto oralmente como por escrito.	Intermedio	Entrevista, Simulación.
Planificación y Organización	Habilidad para planificar actividades educativas y organizar recursos de manera eficiente.	Avanzado	Evaluación de Proyectos, Entrevistas.
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con otros docentes y personal educativo para alcanzar objetivos comunes.	Intermedio	Observación, Dinámicas Grupales.
Innovación Educativa	Capacidad para introducir y aplicar nuevas metodológicas y tecnologías en el proceso de enseñanza.	Intermedio	Portafolio, Entrevista.
Gestión de Aula	Habilidad para mantener un ambiente de aprendizaje ordenado y motivador.	Avanzado	Observación, Simulación.
Orientación al Estudiante	Capacidad para comprender y atender las necesidades individuales de los estudiantes.	Avanzado	Entrevista, Evaluaciones 360°
Competencia Técnica	Dominio de la materia que se enseña y capacidad para transmitir conocimientos de manera efectiva.	Avanzado	Prueba Técnica, Observación.

Fuente: tomado a partir de Galarza et al. (2020)

La aplicación de estas competencias en el perfil académico es fundamental, al permitir el uso de herramientas como entrevistas, simulaciones y evaluaciones, mismas que aseguran una excelente enseñanza en un ambiente más dinámico para los estudiantes y docentes. Estas herramientas aceleran el proceso y ayudan a identificar el potencial de desarrollo, el compromiso, la reacción y el desempeño del candidato.

La evaluación de competencias

Según Alles (2021), el proceso de evaluación debe ser continuo y adaptativo, que permita ajustar los planes de desarrollo según las necesidades detectadas. Este proceso promueve una cultura de retroalimentación constructiva, donde los empleados pueden conocer sus fortalezas y debilidades, y en base a ello trabajar de manera proactiva en mejorar sus competencias; esto mejora el desempeño individual y favorece al entorno organizacional.

Los métodos de evaluación son la autoevaluación, la evaluación por pares y la retroalimentación de 360 grados, cada uno proporciona una perspectiva única sobre el desempeño, habilidades y comportamientos, lo que permite una mayor precisión, adaptabilidad y desarrollo organizacional, por otro lado, otros métodos que se basan en la educación y la experiencia son menos precisos y flexibles, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Ventajas de la gestión por competencias frente a otros métodos de selección.

Aspecto	Selección por Competencia	Otros Métodos de selección
Enfoque	Evaluación integral de habilidades, conocimientos y comportamientos específicos requeridos para el puesto.	Basado principalmente en la experiencia y educación.
Precisión en la evaluación	Mayor precisión al identificar candidatos que se ajustan a las competencias críticas	Menos precisión al no considerar todas las competencias
Desempeño a Largo Plazo	Aumenta la probabilidad de un desempeño sostenido y exitoso del empleado.	Menos correlación entre los criterios de selección y el desempeño futuro.
Reducción de Rotación	Disminuye la tasa de rotación al asegurar una mejor adecuación entre el empleado y el puesto.	Mayor tasa de rotación debido a desajustes entre el perfil del empleado y las exigencias del trabajo.
Desarrollo Organizacional	Fomenta el desarrollo de una cultura organizacional basada en competencias clave.	No necesariamente contribuye al desarrollo de competencias específicas en la organización.

Fuente: modificado a partir de Romero Parra & Salcedo (2019)

La presente tabla detalla las ventajas sobre los métodos tradicionales para evaluar las habilidades, conocimientos y comportamientos específicos de los colaboradores, lo que permite el aumento y la precisión adecuada al identificar los

candidatos para cada puesto de trabajo en el ámbito educativo. Además, se inclina a crear un ambiente laboral donde todos aprendan y crezcan.

El desarrollo de competencias

Según Chiavenato (2022), el desarrollo de competencias se puede alcanzar mediante varios métodos, como la formación, programas de coaching, tutoría o mentorías, que son esenciales y primordiales dentro de una estrategia de gestión, al permitir a los colaboradores actualizar sus conocimientos y habilidades para asumir puestos y roles de mayor responsabilidad en el futuro.

Las organizaciones y los colaboradores pueden trabajar conjuntamente, con el fin de crecer mutuamente, con capacitaciones constantes y reconocimientos. Esto impulsa el crecimiento de todo el equipo, además que retiene el talento objetivo y brinda mayores oportunidades de progresión profesional, al facilitar un ciclo de crecimiento sostenible y de adaptación, como se presenta en la tabla 3.

Tabla 3. Conjunto de acciones orientadas a mejorar las competencias de los colaboradores.

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN
Capacitaciones y Talleres	Ofrecer cursos, talleres y programas de formación específicos para desarrollar habilidades técnicas y competencias blandas.
Programas de Mentoría	Asignar mentores internos o externos que guíen a los colaboradores en su desarrollo profesional y en la adquisición de nuevas competencias.
Coaching Individualizado	Brindar sesiones de coaching enfocadas en el desarrollo personal y profesional, adaptadas a las necesidades individuales de cada colaborador.
Evaluaciones de Competencias	Realizar evaluaciones periódicas para identificar fortalezas y áreas de mejora, permita obtener un enfoque personalizado en el desarrollo de competencias.
Rotación de Puestos	Facilitar la movilidad interna para que los colaboradores adquieran experiencia en diferentes áreas, ampliando su perspectiva y habilidades.
Feedback Constante y Constructivo	Proporcionar retroalimentación continua sobre el desempeño, ayudando a los colaboradores a reconocer y trabajar en sus oportunidades de mejora.
Acceso a Recursos Educativos	Ofrecer acceso a plataformas de aprendizaje online, bibliotecas digitales y otros recursos que permitan el desarrollo autónomo de competencias.
Establecimiento de Objetivos de Desarrollo	Fijar metas de desarrollo personal en conjunto con cada colaborador, alineadas a sus objetivos profesionales y a las necesidades de la organización.
Proyectos Desafiantes	Asignar proyectos que representen un reto y permitan a los colaboradores poner en práctica y expandir sus competencias.
Reconocimiento y Recompensas	Implementar sistemas de reconocimiento que premien el esfuerzo y los logros en el desarrollo de competencias, incentivando la mejora continua.

Fuente: elaboración propia

Según Alles (2021) y Chiavenato (2022), estos modelos mejoran la capacidad de los colaboradores de crecer y evolucionar junto con el mundo que los rodea, con este enfoque, cada uno puede poner su granito de arena y hacer la diferencia. Mientras el aprendizaje es continuo, se adaptan a los cambios rápidamente, se enfrentan a cualquier desafío sin perder el equilibrio, es decir están preparados para cambios en el futuro.

1.2. Modelos de gestión por competencias

La gestión por competencias busca explotar y aprovechar al máximo el talento humano, mismo que pueden usarlos para alcanzar los objetivos de la organización (Alles, 2015). En esta sección, vamos a descubrir las cinco dimensiones, competencias básicas y las funcionales, mismas que son herramientas clave en la gestión de los recursos humanos y desarrollo organizacional, emplean metodologías que ayudan a identificar habilidades, conocimientos, técnicas y comportamientos esenciales para un mejor desempeño tanto individual y colectivo.

El autor David McClelland (1973), pionero en este campo propone evaluar a las personas basándose en habilidades observables y comportamientos específicos, deja de lado medidas tradicionales como el coeficiente intelectual o el título, se centra netamente en las características indispensables del colaborador que determinan el éxito en el ámbito laboral, lo que transforma a las organizaciones a gran magnitud. McClelland destaca tres modelos fundamentales (Barrera & Calderari, 2020); como se muestra y describe en la tabla 4.

Tabla 4. Modelos de Gestión por Competencias

Modelo	Descripción	Aplicaciones
Modelo de las Cinco Grandes Dimensiones (Big)	Basado en 5 factores clave: apertura a la experiencia, compromiso, comunicación, amabilidad y estabilidad emocional. Relacionado con comportamientos que mejoran la productividad y eficacia organizacional.	Identificación de perfiles para puestos laborales. Diseño de estrategias de desarrollo profesional. Mejora del rendimiento y la productividad organizacional.
Modelo de las Competencias clave	Enfocado en habilidades y conocimientos transversales como orientación al cliente, innovación y liderazgo. Representa los valores esenciales de la organización y actúa como marco integrador para la selección, capacitación y evaluación.	Promoción de cohesión interna. Facilitación de la planificación estratégica de los recursos humanos. Evaluación y desarrollo de competencias alineadas con la misión.
Modelos de las competencias funcionales	Orientado a habilidades específicas para tareas particulares. Basado en un análisis detallado de funciones, con énfasis en conocimientos técnicos y habilidades prácticas.	Elaboración de descripciones claras de roles. Profesionalización y especialización de empleados. Mejora de la gestión de recursos humanos y prestación de servicios.

Fuente: tomado a partir de Barreray Calderari (2020)

La combinación de estos modelos permite a las instituciones educativas integrar un enfoque global para la gestión de competencias, donde las cinco grandes dimensiones les guían y ajustan los rasgos de personalidad; las capacidades básicas y funcionales equilibran herramientas para alinear las habilidades personales con los objetivos estratégicos y operativos.

En la selección de personal permiten identificar candidatos adecuados al puesto y a las necesidades organizacionales. En la formación, ayudan a fomentar programas donde desarrollen las competencias específicas y en los informes de desempeño, proporcionan un marco para medir los resultados frente a comportamientos observables y objetivos claros. (Alles, 2015; Chiavenato, 2022).

1.3. Relación entre gestión por competencias y eficacia organizacional

La gestión por competencias permite el desarrollo de habilidades de un equipo, al ser un pilar fundamental, los integrantes están preparados para enfrentar los desafíos de un mundo más dinámico en la organización. Esta perspectiva integral alinea las habilidades, conocimientos y técnicas de los colaboradores con los

objetivos estratégicos de la organización, de esta manera crea y fomenta una cultura de trabajo más productiva y satisfactoria (Alles, 2021; Chiavenato, 2022).

Alineación estratégica

La alineación estratégica es un elemento indispensable en la gestión por competencias, por permitir la conexión de los objetivos de la empresa con las habilidades y comportamientos del colaborador requeridos en los roles a desempeñar. Según Alles (2015), esta metodología identifica las competencias necesarias e indispensables de un colaborador, donde facilita la planificación estratégica y asegura que los esfuerzos individuales del entorno educativo contribuyan directamente al cumplimiento de las metas institucionales.

Mejora del desempeño

La mejora del desempeño ha tomado un alto alcance al convertirse en un método tan importante, al identificar, desarrollar y alinear las competencias tanto individuales como colectivas con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización para de esta manera promover un desempeño más efectivo y satisfactorio. Tal como se menciona en el caso de la Administración Pública de Aragón, donde aplicaron la gestión por competencias y como resultado pueden definir y entregar perfiles laborales exactos, además de comprobar el excelente desempeño al alinear las expectativas del rol con las capacidades individuales (Badia, 2021).

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral forma parte de la gestión de competencias, al establecer un enfoque estructurado que permite evaluar y mejorar continuamente las habilidades del personal y a la vez, las empresas pueden alinear sus objetivos estratégicos con estas habilidades. Esto fortalece el desempeño organizacional y fomenta una trayectoria de crecimiento profesional para los colaboradores. Según Lago y Nadruz (2012), una gestión eficaz de competencias permite detectar brechas y diseñar programas de capacitación que potencien el desarrollo integral de la fuerza laboral.

Otro aspecto relevante es su impacto en la retención del talento, las organizaciones que implementan políticas claras de gestión de competencias logran crear un ambiente laboral que favorece la estabilidad y reduce los índices de rotación. Los colaboradores se sienten valorados al recibir oportunidades de crecimiento y desarrollo personal. Además, ayuda a garantizar una asignación adecuada de responsabilidades y evita la sobrecarga laboral. De acuerdo con Ocampo (2017), este tipo de prácticas mejora el clima organizacional y contribuye al éxito sostenible de la empresa con una participación activa de los colaboradores.

Reducción de la rotación

La rotación del personal es una advertencia y preocupación constante en las organizaciones, donde la gestión por competencias contribuye a la mitigación de este problema al garantizar que los colaboradores sean asignados en los roles adecuados, según sus fortalezas, debilidades y aspiraciones. Esta aplicación reduce los costos y gastos asociados a la rotación, y asegura la retención del talento clave, un factor señalado por Alles (2015) como elemento indispensable para el éxito organizacional.

Toma de decisiones más efectiva

La toma de decisiones más efectiva incrementa un 90%, la retención del talento clave y a la vez, mejora la toma de decisiones estratégicas para crear una eficacia organizacional correctamente estructurada, asigna a los colaboradores roles que trabajen de la mano de sus fortalezas, preferencias, habilidades y capacidades en un ambiente laboral más productivo y positivo.

El análisis de Pérez (2023), refiere que la evaluación estructurada de las competencias, permiten a la organización identificar el potencial de cada individuo y las áreas de mejora de la organización o institución. En este contexto, la gestión por competencias se implementa de manera eficaz en los sistemas de evaluación de desempeño y planificación estratégica, y, por ende, mejora la eficacia organizacional y fortalece la cultura empresarial.

Tabla 5. Competencias Clave y su Impacto en la Organización.

Competencias Clave	Impacto en la Organización
Orientación al ciudadano	Mejora de la calidad del servicio.
Liderazgo	Incremento de la motivación y desempeño del equipo.
Innovación	Aumento de la adaptabilidad organizacional
Resolución de Conflictos	Reducción de riesgos y errores.

Fuente: modificado a partir de Pérez (2023)

En conclusión, este enfoque permite mejorar la eficacia organizacional y a la vez, aporta la creación de un entorno más equitativo y alineado, entre los objetivos de la organización y el factor humano. Su impacto radica y se extiende desde la alineación estratégica hasta la mejora de los procesos y la toma de decisiones, definiéndola como una herramienta indispensable en la gestión moderna de los recursos humanos.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Fundamentación epistemológica

Toda investigación necesita una base epistemológica que respalde su metodología y la interpretación de sus resultados, la cual debe estar en consonancia con un paradigma. Según Martel (2019), el fundamento epistemológico se orienta a comprender la construcción del conocimiento en torno a la evaluación, lo que implica analizar las ideas y conceptos que estructuran nuestra comprensión y enfoque hacia la evaluación de variables como la gestión por competencias y la eficacia organizacional. Dicha evaluación trasciende el ámbito técnico, conlleva un enfoque riguroso que permite identificar su impacto y beneficios.

De acuerdo con Martínez y González (2023), una perspectiva positivista, conocida también como paradigma empírico-analítico, establece que el conocimiento auténtico se fundamenta en aquello que es observable y medible, a excepción de las ideas abstractas o subjetivas. En este sentido, el positivismo se enfoca en el estudio de fenómenos susceptibles de cuantificación y medición objetiva, como es el caso de las variables abordadas en esta investigación: Gestión por competencias y Eficacia Organizacional.

2.2. Consideraciones metodológicas

Tipo de investigación

La visión positivista es reconocida como paradigma empírico-analítico, donde establece que el conocimiento auténtico es exclusivamente aquello que se puede observar, medir y verificar de manera concreta, de esta manera rechaza las ideas abstractas por considerarlas no verificables ni útiles para el análisis científico. Esta perspectiva centra su atención en el estudio riguroso de factores que pueden cuantificarse y evaluarse con precisión, otorgar prioridad a la obtención de resultados precisos. En este sentido, este paradigma orienta su aplicación hacia las variables de interés en esta investigación como es, la Gestión por Competencias y la Eficacia Organizacional, aspectos clave que requieren un abordaje basado en

datos medibles para garantizar la validez de los resultados obtenidos y su impacto en el contexto organizacional.

Según Martínez y Gonzáles (2023), la investigación descriptiva emplea medidas de tendencia central y análisis de datos discretos. Este tipo de investigación mide, evalúa y recopila datos relacionados con diversas variables del fenómeno en estudio, como la gestión por competencias y la eficacia organizacional. Además, plantea procedimientos específicos para obtener una información más detallada sobre cada una de las variables, con el fin de clasificarlas y analizarlas, lo que permite alcanzar conclusiones fundamentadas y viables para el desarrollo de la investigación.

Para Lago y Nadruz (2022), este enfoque prioriza la atención a los detalles, lo que posibilita una comprensión más integral y precisa de los aspectos fundamentales que componen el objeto de estudio. Esta investigación se centra en las variables de gestión por competencias y la eficacia organizacional, consideradas substanciales para comprender y mejorar los procesos vinculados al desempeño y la eficiencia en contextos organizacionales de la Unidad Educativa “CEBI”. Este tipo de indagación genera nuevos conocimientos que proporciona herramientas útiles para la toma de decisiones fundamentadas en el ámbito organizacional.

El tipo de investigación correlacional tiene como finalidad identificar la relación existente entre dos o más variables dentro de un contexto específico. Según Martínez y Gonzáles (2023), aunque esta perspectiva no establece relaciones causales de manera directa, propone indicios valiosos para determinar posibles causas subyacentes de un fenómeno. El propósito principal de esta investigación es analizar la manera en que una variable puede influir en otra, y a su vez comprender el comportamiento de las variables relacionadas. En el presente caso de estudio se busca determinar la relación entre la gestión por competencias y la eficacia organizacional.

Delimitación poblacional

Para comprender el problema y analizar las variables en el contexto de los objetivos de la investigación, se toma como caso de estudio la Unidad Educativa “CEBI”, al

momento de realizar la investigación la organización cuenta con el siguiente personal:

Tabla 6. Descripción personal Unidad Educativa “CEBI”.

Descripción del cliente	Población
Autoridades	4
Administrativo	23
Docentes	32
Total	59

Fuente: elaboración Propia a partir de datos recolectados del departamento de Talento Humano, Unidad Educativa “CEBI”

Muestra

La muestra es un subconjunto representativo de la población de estudio, entendiéndose por un grupo de individuos seleccionados de la población total para realizar observaciones. Para este caso de investigación, se utilizó la fórmula finita, que es una expresión matemática que se utiliza para calcular un valor específico, generalmente dentro de un contexto limitado o con un número definido de variables.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{N * +e^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{59 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{59 * (0,05)^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{56,66}{1,11}$$

$$n = 51,04$$

El muestreo por conveniencia es una técnica no probabilística. Su objetivo principal es lograr una comprensión general del tema de estudio o generar hipótesis. El muestreo de esta investigación se realizará por este procedimiento, en este caso por accesibilidad a las personas y al tiempo corto que posee el investigador, se trabajará con un muestreo por conveniencia, dicho en este sentido, se realizó una estratificación proporcional para garantizar que la muestra representara la distribución de los grupos de la población total. Para lo cual, se realizó mediante un

muestreo simple por conveniencia, un método que se basó en seleccionar a los participantes en función de su accesibilidad y disponibilidad para formar parte del estudio. Este enfoque permitió trabajar con una porción de la población que resultó representativa y, al mismo tiempo, práctica de abordar, además de tener en cuenta las limitaciones de tiempo, espacio y recursos asignados.

Al aplicar el muestro se asegura que los individuos seleccionados mantuvieran proporciones similares a las de la población total en términos de sus características demográficas. Asegurar que los resultados reflejaran de manera adecuada las particularidades del mercado objetivo, mientras se optimizaron los recursos disponibles para la investigación al 70%, que representa una muestra 41 personas, lo que permite describir, caracterizar y comprender un fenómeno, población o situación particular del objeto de estudio.

Previo a seleccionar la muestra, se llevó a cabo un proceso de estratificación basado en la descripción del personal, con el objetivo de asegurar que la muestra representará adecuadamente la diversidad de la población y todos los involucrados sean tomados en cuenta en el porcentaje de análisis.

La siguiente tabla muestra los individuos seleccionados, los cuales se distribuyen en los diferentes grupos de acuerdo con su representación en porcentaje de la población.

Tabla 7. Muestra

Descripción del cliente	Población	Estratificación en porcentaje	Representación en muestra al 70%
Autoridades	4	6,78%	3
Administrativo	23	38,98%	16
Docentes	32	54,24%	22
Total	59	100%	41

Fuente: elaboración propia

Definición operacional

A través de un análisis profundo de las variables: gestión por competencias y eficacia organizacional se van a medir las diferentes dimensiones, para convertir conceptos teóricos en indicadores prácticos.

Tabla 8. Operacionalización de variables.

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
Gestión por competencias y eficacia organizacional	Gestión por competencias	Definición y propósito	<ul style="list-style-type: none"> - Alineación con misión, visión y objetivos organizacionales. - Promoción de una cultura de alto desempeño y adaptación al cambio. 	1. ¿La organización alinea sus objetivos estratégicos con las competencias de sus colaboradores? 2. ¿Las competencias están integradas en las metas organizacionales? 3. ¿Se promueve el liderazgo y la visión estratégica en los tres niveles autoridades, administrativo y docentes? 4. ¿Se promueve una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo y la innovación? 5. ¿Considera que los colaboradores poseen las competencias técnicas necesarias para su puesto de trabajo? 6. ¿Se fomenta el desarrollo de habilidades interpersonales como el trabajo en equipo y la empatía? 7. ¿La organización implementa la gestión por competencias para

				prepararse ante cambios futuros? 8. ¿La gestión por competencias se traduce en una mejora tangible del desempeño organizacional?
		Tipos de competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias técnicas: conocimientos específicos. -Competencias comportamentales: habilidades interpersonales. - Competencias conceptuales: liderazgo y pensamiento estratégico. 	<p>9. ¿Considera que se demuestra habilidades de liderazgo en la planificación y ejecución de proyectos escolares por parte de los colaboradores?</p> <p>10. ¿Usted domina los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar su función de manera eficiente?</p> <p>11. ¿Considera que posee las habilidades técnicas específicas requeridas para resolver problemas relacionados con su área de trabajo?</p> <p>12. ¿Se siente capacitado/a para manejar las herramientas y tecnologías específicas de su puesto?</p> <p>13. ¿Demuestra empatía y comprensión en sus interacciones laborales?</p> <p>14. ¿Cree que tiene la habilidad de comunicarse de forma clara y efectiva en su entorno laboral?</p> <p>15. ¿Está de acuerdo de que usted maneja los conflictos</p>

				<p>interpersonales de manera constructiva?</p> <p>16. ¿Considera que tiene la capacidad de tomar decisiones estratégicas en situaciones complejas?</p> <p>17. ¿Cree que posee habilidades de liderazgo que contribuyen al desarrollo del equipo y al cumplimiento de los objetivos organizacionales?</p>
		<p>Perfil de competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definición clara de competencias necesarias por rol. - Adaptación a necesidades específicas y futuras de la organización. 	<p>18. ¿Se diseñan perfiles de competencias alineados con las metas de la organización?</p> <p>19. ¿En el proceso de selección de personal considera las competencias necesarias para el puesto de trabajo y para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?</p> <p>20. ¿Se evalúan periódicamente las competencias requeridas por rol para garantizar la eficacia organizacional?</p> <p>21. ¿Se identifican áreas de mejora en las competencias y se desarrollan planes de acción?"</p> <p>22. ¿Los procesos de selección consideran las competencias necesarias para los roles en la unidad educativa?</p> <p>23. ¿Cree usted que el perfil de competencias de cada rol se ajusta</p>

				<p>a las necesidades específicas de la institución educativa, como la enseñanza en contextos multiculturales, el manejo de tecnologías educativas o la resolución de conflictos?</p> <p>24. ¿Considera necesario revisar y actualizar los perfiles docentes para adaptarse a las nuevas demandas educativas?</p>
	Modelos de gestión por competencias	Modelos clave	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias básicas: habilidades fundamentales. - Competencias funcionales: capacidades técnicas específicas. - Evaluación basada en comportamientos observables. - Metodologías de McClelland y enfoques, necesidad de logro, necesidad de poder, necesidad de afiliación, conocimiento, experiencia, habilidades de aprendizaje. 	<p>25. ¿Se distingue claramente entre competencias básicas y funcionales en la evaluación de colaboradores?</p> <p>26. ¿Cree que las competencias básicas, como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, son esenciales para todos los roles dentro de una institución educativa?</p> <p>27. ¿Considera que la evaluación del desempeño debe centrarse en comportamientos observables?</p> <p>28. ¿Cree usted que la aplicación de las "Cinco Grandes Dimensiones de la Personalidad" (apertura, compromiso, comunicación, amabilidad, estabilidad emocional) serían un buen predictor del éxito laboral?</p>

				<p>29. ¿Es más importante evaluar las habilidades y conocimientos específicos para un puesto de trabajo que las competencias transversales como el liderazgo o la innovación?</p> <p>30. ¿Considera útil integrar la evaluación de rasgos de personalidad (como apertura, compromiso y comunicación) para predecir el éxito laboral?</p> <p>31. ¿Se siente motivado/a a implementar nuevas estrategias pedagógicas que mejoren el aprendizaje de los estudiantes?</p> <p>32. ¿Está de acuerdo en participar activamente en la toma de decisiones y en la gestión de la unidad educativa?</p> <p>33. ¿Considera fundamental el trabajo colaborativo para el éxito organizacional?</p> <p>34. ¿Actualizar conocimientos y habilidades contribuye al mejor desempeño en la organización?</p>
	Relación gestión-eficacia	Mejora del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación y desarrollo de competencias individuales y colectivas. - Promoción del rendimiento organizacional. 	<p>35. ¿Si se asignan roles al personal de acuerdo a sus habilidades cree que se reducirá la rotación y retener el talento clave?</p> <p>36. ¿La organización puede utilizar</p>

				evaluaciones de competencias para tomar decisiones estratégicas y planificar mejoras futuras de esta manera generar eficacia?
--	--	--	--	---

Fuente: elaboración propia

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El cuestionario de encuesta estructurada se diseña en función de las variables de estudio, para ello se consideran las dimensiones e indicadores de cada una con la finalidad de realizar un análisis integral de las variables. El cuestionario se encuentra formado por (36) ítems para el personal de la “Unidad Educativa “CEBI””. Para cada ítem las respuestas posibles contemplan las siguientes opciones:

Tabla 9. Escala de medición del cuestionario.

Puntajes	Alternativas	Rango	Valor cualitativo	Grado de presencia de la dimensión
5	Totalmente de acuerdo	5,00-4,01	Positiva	Alta presencia
4	De acuerdo	4,00-3,01	Positiva	Alta presencia
3	Neutral	3,00 – 2,01	Intermedia	Moderada presencia
2	Desacuerdo	2,00-1,01	Negativa	Baja presencia
1	Totalmente en desacuerdo	1,00-0,00	Negativa	Baja presencia

Fuente: elaboración propia

Un baremo es una escala de medición que permite comparar y analizar los resultados de una investigación. La tabla 4, con su baremo detallado, nos ayuda a identificar la Gestión por Competencias en la Unidad Educativa “CEBI”.

Encuesta

Una encuesta es una técnica de investigación de recogida de datos a través de preguntas con el objetivo de obtener sistemáticamente información sobre conceptos derivados de preguntas de investigación previamente construidas (Reyes, 2015). Utiliza métodos de investigación, se puede obtener información sistemática y cuantitativa sobre el objeto de la investigación como complemento a la información proporcionada.

Cuestionario

Un cuestionario es una herramienta estandarizada que se utiliza para recopilar datos durante el trabajo de campo en la investigación cuantitativa, principalmente utiliza un método de encuesta (Sucari, Aza, & Flores, 2023).

En tal virtud el uso de la encuesta se apoya en un formato de preguntas estructuradas que formula preguntas específicamente a los colaboradores de la Unidad Educativa "CEBI", donde se busca medir la relación de la Gestión por Competencias y la Eficacia Organizacional.

Confiabilidad del instrumento

Para asegurar la fiabilidad del instrumento se utiliza el coeficiente Manterola, y otros (2018), mencionan que es una medida de la confiabilidad interna de una escala que evalúa la coherencia interna de los ítems del instrumento de medición, es decir, si todos los ítems miden el mismo concepto de manera consistente.

El instrumento a utilizar en la presente investigación ha sido elaborado con preguntas cerradas medidas mediante una escala de Likert de acuerdo, con un total de 36 preguntas relacionadas a la Gestión por Competencias y Eficacia Organizacional, se aplicó el cuestionario a una parte de la muestra (5) sujetos entre autoridades, administrativo y docentes de la organización, con miras a determinar si los ítems miden realmente las variables, dimensiones e indicadores establecidos.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	5	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	5	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabla 10. Alfa de Cronbach según el cuestionario enviado a los colaboradores de la Unidad Educativa “CEBI”.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.942	36

Fuente: elaboración propia en base al sistema IBM SPSS Statistics

El resultado del Alfa de Cronbach con un valor de 0.942, la fiabilidad de los 36 ítems del instrumento utilizado es excelente. Esto significa que el cuestionario o escala es altamente consistente internamente y es adecuado para medir el constructo relacionado con el análisis (en este caso, la gestión por competencias y su relación con la eficacia organizacional, según el contexto del proyecto).

Análisis del instrumento aplicado

Una vez recopilado los datos de la encuesta, se realiza una presentación ordenada de la información, establecidos en función de la operacionalización de variables.

Dimensión de Gestión por Competencias

Tabla 11. Subdimensión – Definición y Propósito.

¿La organización alinea sus objetivos estratégicos con las competencias de sus colaboradores?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2.4	2.4	2.4
	Desacuerdo	4	9.8	9.8	12.2
	Neutral	27	65.9	65.9	78.0
	De acuerdo	8	19.5	19.5	97.6
	Totalmente de acuerdo	1	2.4	2.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Las competencias están integradas en las metas organizacionales?					

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2.4	2.4	2.4
	Desacuerdo	6	14.6	14.6	17.1
	Neutral	23	56.1	56.1	73.2
	De acuerdo	10	24.4	24.4	97.6
	Totalmente de acuerdo	1	2.4	2.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Se promueve el liderazgo y la visión estratégica en los tres niveles autoridades, administrativo y docentes?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	.0	.0	.0	.0
	Desacuerdo	18	43.9	43.9	43.9
	Neutral	16	39.0	39.0	82.9
	De acuerdo	5	12.2	12.2	95.1
	Totalmente de acuerdo	2	4.9	4.9	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Se promueve una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo y la innovación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	.0	.0	.0	.0
	Desacuerdo	17	41.5	41.5	41.5
	Neutral	13	31.7	31.7	73.2
	De acuerdo	10	24.4	24.4	97.6
	Totalmente de acuerdo	1	2.4	2.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Según Chavenato (2022) la gestión por competencias debe estar direccionada con los objetivos y la estrategia de la organización, predomina la importancia de integrar las competencias individuales con las metas organizacionales para alcanzar el éxito empresarial a mediano y largo plazo.

Los resultados del análisis de la dimensión "Gestión por competencias" en la Unidad Educativa "CEBI" muestran una percepción general de ambigüedad e identifica las áreas críticas que requieren atención. Las respuestas proyectan un predominio de opciones "Neutral" en dos de las cuatro preguntas, este resultado refleja la falta del conocimiento por parte de los docentes y administrativos sobre cómo se gestionan estas competencias en la Institución Educativa. Esto podría derivarse por falta de una buena comunicación o el desinterés.

Con referencia a respuestas positivas ("De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo"), los porcentajes son bajos, oscila entre el 1% y el 19.5%, lo que indica una percepción limitada de efectividad en la alineación de competencias con los objetivos estratégicos y metas de la institución. Además, en las preguntas relacionadas con el liderazgo estratégico y el fomento del aprendizaje continuo e innovación, predominan las respuestas negativas, supera el 40% en ambos casos, lo que señala deficiencias significativas en estas áreas clave.

Tabla 12. Subdimensión – Definición y Propósito.

¿Considera que los colaboradores poseen las competencias técnicas necesarias para su puesto de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
	Desacuerdo	2	4.9	4.9	4.9
	Neutral	30	73.2	73.2	78.0
	De acuerdo	6	14.6	14.6	92.7
	Totalmente de acuerdo	3	7.3	7.3	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Se fomenta el desarrollo de habilidades interpersonales como el trabajo en equipo y la empatía?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2.4	2.4	2.4
	Desacuerdo	9	22.0	22.0	24.4
	Neutral	16	39.0	39.0	63.4
	De acuerdo	14	34.1	34.1	97.6
	Totalmente de acuerdo	1	2.4	2.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿La organización implementa la gestión por competencias para prepararse ante cambios futuros?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	.0	.0	.0	.0
	Desacuerdo	12	29.3	29.3	29.3
	Neutral	18	43.9	43.9	73.2
	De acuerdo	9	22.0	22.0	95.1
	Totalmente de acuerdo	2	4.9	4.9	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿La gestión por competencias se traduce en una mejora tangible del desempeño organizacional?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	.0	.0	.0	.0
	Desacuerdo	5	12.2	12.2	12.2
	Neutral	18	43.9	43.9	56.1
	De acuerdo	16	39.0	39.0	95.1
	Totalmente de acuerdo	2	4.9	4.9	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La capacidad de respuesta se manifiesta en la velocidad y eficiencia para resolver las solicitudes, preguntas y problemas de los usuarios, lo que significa tiempos de respuesta cortos, flexibilidad para adaptarse a las necesidades individuales y los socios educativos siempre están listos para brindar soluciones satisfactorias.

La siguiente tabla evalúa las percepciones de los empleados del sector educativo sobre la responsabilidad corporativa, incluida la voluntad de ayudar, la pronta resolución de los problemas y la eficacia de las soluciones.

En cuanto a la disposición de ayudar, los resultados obtenidos son positivos, la mayoría de padres de familia con un 58.5% indica que el personal de la Unidad Educativa "CEBI", están dispuestos a ayudar y brindar asistencia al momento en que lo necesitan, en referencia a la rapidez, aunque un 9,9% de los colaboradores está totalmente de acuerdo con la rapidez en la resolución de problemas, un porcentaje significativo del 67,5% están en desacuerdo, área donde la institución se enfocará en mejorar, los padres de familia y estudiantes esperan una atención más ágil y eficiente, en lo que respecta a la efectividad de las resoluciones el 57.6% está de acuerdo que la empresa brinda soluciones efectivas y oportunas.

El Departamento de Educación ha mostrado una buena actitud para ayudar a su entorno educativo, pero necesita aumentar significativamente la velocidad de resolución de problemas en esta área, el Departamento de Educación mejorará su reputación además de promover este tipo de prácticas, para así mejorar y obtener una buena reputación tanto en padres y estudiantes.

Tabla 13. Subdimensión – Tipos de competencias.

¿Considera que se demuestra habilidades de liderazgo en la planificación y ejecución de proyectos escolares por parte de los colaboradores?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	.0	.0	.0	.0
	Desacuerdo	4	9.8	9.8	9.8
	Neutral	22	53.7	53.7	63.4
	De acuerdo	14	34.1	34.1	97.6
	Totalmente de acuerdo	1	2.4	2.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Usted domina los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar su función de manera eficiente?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	.0	.0	.0	.0
	Desacuerdo	2	4.9	4.9	4.9
	Neutral	9	22.0	22.0	26.8
	De acuerdo	24	58.5	58.5	85.4
	Totalmente de acuerdo	6	14.6	14.6	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Considera que posee las habilidades técnicas específicas requeridas para resolver problemas relacionados con su área de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
	Desacuerdo	1	2.4	2.4	2.4
	Neutral	5	12.2	12.2	14.6
	De acuerdo	29	70.7	70.7	85.4
	Totalmente de acuerdo	6	14.6	14.6	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Se siente capacitado/a para manejar las herramientas y tecnologías específicas de su puesto?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
	Desacuerdo	1	2.4	2.4	2.4
	Neutral	4	9.8	9.8	12.2
	De acuerdo	29	70.7	70.7	82.9
	Totalmente de acuerdo	7	17.1	17.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los encuestados del sector educativo se mostraron neutrales en este tema (53,7%), lo que puede reflejar incertidumbre sobre la evaluación de las habilidades de liderazgo en estos programas, y un porcentaje importante (34,1%) coincide en que el liderazgo se refleja en la planificación y ejecución escolar, lo que

indica un consenso positivo, pero no completo sobre el papel del liderazgo en estos procesos.

Las personas encuestadas tienen una percepción positiva sobre sus habilidades técnicas, lo que indica una fortaleza general en el equipo. Sin embargo, hay un pequeño grupo de personas que podrían beneficiarse de un programa de capacitación o apoyo técnico, mientras que un grupo neutral puede necesitar refuerzo para tener más confianza y ser más eficaz.

La mayoría de las personas encuestadas sintieron que tenían las habilidades técnicas necesarias para resolver problemas en su área de trabajo, lo cual es un indicador alentador de la preparación del equipo.

La mayoría de los encuestados confían en su capacidad para manejar las herramientas y tecnologías específicas de su puesto, lo que es un indicador positivo del nivel de preparación técnica del equipo. El 2,4% no estuvo de acuerdo y el 9,8% se mostró neutral, afirma que es necesario apoyo adicional como entrenamiento personal o refuerzo práctico para garantizar que todos los participantes se sientan plenamente preparados y seguros.

Tabla 14. Subdimensión – Tipos de Competencias.

¿Demuestra empatía y comprensión en sus interacciones laborales?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
	Desacuerdo	0	0	0	0
	Neutral	13	31.7	31.7	31.7
	De acuerdo	21	51.2	51.2	82.9
	Totalmente de acuerdo	7	17.1	17.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Cree que tiene la habilidad de comunicarse de forma clara y efectiva en su entorno laboral?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
	Desacuerdo	1	2.4	2.4	2.4
	Neutral	19	46.3	46.3	48.8
	De acuerdo	15	36.6	36.6	85.4
	Totalmente de acuerdo	6	14.6	14.6	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

¿Está de acuerdo de que usted maneja los conflictos interpersonales de manera constructiva?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
	Desacuerdo	1	2.4	2.4	2.4
	Neutral	9	22.0	22.0	24.4
	De acuerdo	27	65.9	65.9	90.2
	Totalmente de acuerdo	4	9.8	9.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Considera que tiene la capacidad de tomar decisiones estratégicas en situaciones complejas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	.0	.0	.0	.0
	Desacuerdo	2	4.9	4.9	4.9
	Neutral	17	41.5	41.5	46.3
	De acuerdo	18	43.9	43.9	90.2
	Totalmente de acuerdo	4	9.8	9.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Chiavenato (2022), La empatía y la capacidad de comprender a los demás son competencias esenciales en el entorno laboral actual, pues permiten una comunicación efectiva y la resolución constructiva de conflictos, facilita el desarrollo de relaciones laborales positivas y productivas.

El 31,7% de las respuestas neutrales enfatizaron la necesidad de fortalecer la práctica de la empatía y la comprensión en las relaciones laborales. Más de la mitad de los encuestados valora positivamente su capacidad para comunicarse eficazmente y casi la mitad (46,3%) tiene una opinión neutral.

La mayoría de los encuestados valoraron positivamente su capacidad para resolver conflictos de forma constructiva. Sin embargo, el 22,0% de los que se mostraron neutrales y el 2,4% de los que no estuvieron de acuerdo sintieron que había margen de mejora. La mayoría de los encuestados confía en sus habilidades para la toma de decisiones estratégicas y un número importante (41,5%) es neutral, lo que demuestra que aún es posible fortalecer esta habilidad en el equipo.

Tabla 15. Subdimensión –Tipos y Perfil de Competencias.

¿Cree que posee habilidades de liderazgo que contribuye al equipo y al cumplimiento de los objetos organizaciones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2.4	2.4	2.4
	Desacuerdo	2	4.9	4.9	7.3
	Neutral	17	41.5	41.5	48.8
	De acuerdo	20	48.8	48.8	97.6
	Totalmente de acuerdo	1	2.4	2.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Se diseñan perfiles de competencias alineados con las metas de la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	4.9	4.9	4.9
	Desacuerdo	10	24.4	24.4	29.3
	Neutral	18	43.9	43.9	73.2
	De acuerdo	11	26.8	26.8	100.0
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	0
	Total	41	100.0	100.0	
¿En el proceso de selección considera las competencias necesarias para el puesto de trabajo y para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	4.9	4.9	4.9
	Desacuerdo	10	24.4	24.4	29.3
	Neutral	17	41.5	41.5	70.7
	De acuerdo	11	26.8	26.8	97.6
	Totalmente de acuerdo	1	2.4	2.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Se evalúan periódicamente las competencias requeridas por rol para garantiza la eficiencia organizacional?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7.3	7.3	7.3
	Desacuerdo	10	24.4	24.4	31.7
	Neutral	20	48.8	48.8	80.5
	De acuerdo	8	19.5	19.5	100.0
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	0
	Total	41	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

El 51,2% de los encuestados cree que tiene habilidades de liderazgo que ayudan a sus equipos y a alcanzar los objetivos organizacionales. Sin embargo, un gran número de respuestas neutrales (41,5%) muestran que un número importante de

socios comerciales todavía no confía plenamente en sus capacidades en este ámbito.

Los resultados de la encuesta muestran que el 51,2% de los encuestados cree que tiene habilidades de liderazgo que ayudan a sus equipos y a alcanzar los objetivos organizacionales. Los encuestados se mantuvieron neutrales sobre las competencias requeridas para el puesto, lo que indica una falta de claridad o confianza en la relación entre el proceso de selección y los objetivos de la organización.

La mayoría de los encuestados no cree que las habilidades requeridas para estos roles se evalúen de manera efectiva para garantizar la efectividad organizacional. La alta proporción de respuestas neutrales (48,8%) y el 31,7% de rechazos indican que, aunque pueden existir algunos procesos de evaluación de competencias, no se consideran lo suficientemente prácticos o no están alineados con los objetivos de efectividad organizacional.

Tabla 16. Subdimensión – Perfil de Competencias.

¿Se identifican área de mejora en las competencias desarrollan planes de acción?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	4.9	4.9	4.9
	Desacuerdo	13	31.7	31.7	36.6
	Neutral	19	46.3	46.3	82.9
	De acuerdo	6	14.6	14.6	97.6
	Totalmente de acuerdo	1	2.4	2.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Los procesos de selección consideran las competencias necesarias para los roles en la Unidad Educativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	4.9	4.9	4.9
	Desacuerdo	8	19.5	19.5	24.4
	Neutral	24	58.5	58.5	82.9
	De acuerdo	6	14.6	14.6	97.6
	Totalmente de acuerdo	1	2.4	2.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Cree usted que el perfil de competencias de cada rol se ajusta a las necesidades específicas de la institución educativa, como la enseñanza en contextos multicanales, el manejo de tecnologías educativas o la resolución de conflictos?					

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	.0	.0	.0	.0
	Desacuerdo	8	19.5	19.5	19.5
	Neutral	24	58.5	58.5	78.0
	De acuerdo	7	17.1	17.1	95.1
	Totalmente de acuerdo	2	4.9	4.9	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Considera necesario revisar y actualizar los perfiles docentes para adaptarse a las nuevas demandas educativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	.0	.0	.0	.0
	Desacuerdo	7	17.1	17.1	17.1
	Neutral	16	39.0	39.0	56.1
	De acuerdo	13	31.7	31.7	87.8
	Totalmente de acuerdo	5	12.2	12.2	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La correcta definición de competencias y perfiles profesionales es la clave para asegurar la eficiencia del proceso de selección y su adaptación a las necesidades de la nueva organización. Una revisión constante de estos perfiles permite identificar áreas de mejora y optimizar el desempeño institucional. Alles, M. (2022)

Los resultados mostraron que la mayoría relativa era neutral (46,3%), indica una visión vaga o falta de conocimiento sobre el tema. Sin embargo, el 36,6% de los encuestados (más "en desacuerdo" y "totalmente en desacuerdo") cree que no se han identificado áreas de mejora ni se han desarrollado planes de acción.

Los encuestados sintieron que las habilidades requeridas para el puesto no se consideraron suficientemente en el proceso de selección de las unidades de aprendizaje. La alta proporción de respuestas neutrales (58,5%) y el 24,4% de objeciones reflejan la falta de claridad o eficiencia en el proceso de selección respecto de las competencias requeridas.

La mayoría de los encuestados consideró que el perfil de competencia de estos roles no estaba suficientemente adaptado a las necesidades específicas de las instituciones educativas, especialmente en áreas clave como la enseñanza y el

aprendizaje en un entorno multicanal, la gestión de la tecnología educativa y la resolución de conflictos.

Es de manera urgente que se revise y se actualice los perfiles docentes para adaptarse a las nuevas demandas educativas, con una gran proporción muestra un desacuerdo (43.9%) o neutralidad (39.0%) de las personas encuestadas.

Tabla 17. Subdimensión – Modelos clave.

¿Se distinguen entre competencias básicas y funcionales en la evaluación de colaboradores?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	.0	.0	.0	.0
	Desacuerdo	10	24.4	24.4	24.4
	Neutral	20	48.8	48.8	73.2
	De acuerdo	10	24.4	24.4	97.6
	Totalmente de acuerdo	1	2.4	2.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Cree que las competencias básicas, como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, son esenciales para todos los roles dentro de una institución educativa?					
Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido
	Desacuerdo	11	26.8	26.8	26.8
	Neutral	13	31.7	31.7	58.5
	De acuerdo	12	29.3	29.3	87.8
	Totalmente de acuerdo	5	12.2	12.2	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Considera que la evaluación del desempeño debe centrarse en comportamiento observables?					
Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido
	Desacuerdo	6	14.6	14.6	14.6
	Neutral	16	39.0	39.0	53.7
	De acuerdo	16	39.0	39.0	92.7
	Totalmente de acuerdo	3	7.3	7.3	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Cree usted que la aplicación de las “Cinco Grandes Dimensiones de la Personalidad” (apertura, compromiso, comunicación, amabilidad, estabilidad emocional) serian un buen predictor del éxito laboral?					
Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido
	Desacuerdo	7	17.1	24.4	17.1
	Neutral	10	24.4	24.4	41.5
	De acuerdo	19	46.3	46.3	87.8
	Totalmente de acuerdo	.0	.0	.0	.0
	Total	41	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Los resultados mostraron una división de opiniones, predomina una posición neutral (48,8%). Esto demuestra que un gran número de socios no tienen una idea clara

de si en el proceso de evaluación se distinguen las capacidades básicas y las capacidades funcionales. Hubo un equilibrio entre las posiciones de acuerdo (24,4%) y en desacuerdo (24,4%), lo que indica una contradicción en la percepción general.

Los encuestados creían que no existe una distinción clara y sistemática entre competencias básicas y funcionales en las evaluaciones de los empleados. La mayoría de ellos adoptó una posición neutral o en desacuerdo, lo que puede indicar que la distinción no está bien definida o implementada en la práctica.

La mayoría de los encuestados (46.3%) están a favor de que la evaluación del desempeño se centre en comportamientos observables. Mientras que el 39% permanece neutral, lo que podría reflejar la necesidad de un enfoque más equilibrado que también considere otros aspectos como resultados, actitudes o competencias no necesariamente observables.

El 58.5 % de encuestados creen que las "Cinco Grandes Dimensiones de la Personalidad" son un buen predictor del éxito laboral, lo que sugiere una aceptación general de la idea de que la personalidad tiene un impacto significativo en el desempeño laboral.

Tabla 18. Subdimensión – Modelos clave.

¿Es más importante evaluar las habilidades y conocimientos específicos para un puesto de trabajo que las competencias transversales como el liderazgo o la innovación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	.0	.0	.0	.0
	Desacuerdo	6	14.6	14.6	14.6
	Neutral	9	22.0	22.0	36.6
	De acuerdo	18	43.9	43.9	80.5
	Totalmente de acuerdo	8	19.5	19.5	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Considera útil integrar la evaluación de rasgos de personalidad (como apertura, compromiso y comunicación) para predecir el éxito laboral?					
Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido
	Desacuerdo	6	14.6	14.6	14.6
	Neutral	9	22.0	22.0	36.6
	De acuerdo	16	39.0	39.0	75.6
	Totalmente de acuerdo	10	24.4	24.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Se siente motivado/a a implementar estrategias psicológicas que mejoren el aprendizaje de los estudiantes?					

Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido
	Desacuerdo	2	4.9	4.9	4.9
	Neutral	13	31.7	31.7	36.6
	De acuerdo	19	46.3	46.3	82.9
	Totalmente de acuerdo	7	17.1	17.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Está de acuerdo en participar en la toma de decisiones u en la gestión de la unidad educativa?					
Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido
	Desacuerdo	1	2.4	2.4	2.4
	Neutral	9	22.0	22.0	24.4
	De acuerdo	15	36.6	36.6	61.0
	Totalmente de acuerdo	16	39.0	39.0	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Según Chiavenato (2022), La evaluación de habilidades técnicas y competencias específicas es fundamental para el éxito en un puesto, pero no debe subestimarse la importancia de las competencias transversales, como el liderazgo, la innovación y la capacidad de comunicación, estas son clave para el desempeño integral y el éxito organizacional.

La mayoría de los encuestados (63,4%, combinado con "de acuerdo" y "muy de acuerdo") cree que es más importante evaluar las habilidades y conocimientos específicos del puesto que las competencias transversales como el liderazgo o la innovación.

El 63,4% de los encuestados creen que sería útil incluir evaluaciones de rasgos de personalidad como la apertura, el compromiso y la comunicación para predecir el éxito laboral. Sólo un pequeño número de personas no estuvo de acuerdo (14,6%) y un pequeño número de personas se mostró neutral, lo que demuestra que, en general, todos son positivos acerca del enfoque, pero existen algunas diferencias.

Evaluar los rasgos de personalidad y competencias transversales, como el compromiso y la apertura, junto con los conocimientos específicos, permite una predicción más precisa del éxito en el desempeño laboral, alinea al talento con las necesidades estratégicas de la organización (Alles, 2021).

Tabla 19. Subdimensión – Modelo Clave.

¿Considera fundamental el trabajo colaborativo para el éxito organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	.0	.0	.0	.0
	Desacuerdo	2	4.9	4.9	4.9
	Neutral	8	19.5	19.5	24.4
	De acuerdo	14	34.1	34.1	58.5
	Totalmente de acuerdo	17	41.5	41.5	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿Actualizar conocimientos y habilidades contribuye al mejor desempeño en la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	.0	.0	.0	.0
	Desacuerdo	1	2.4	2.4	2.4
	Neutral	6	14.6	14.6	17.1
	De acuerdo	19	46.3	46.3	63.4
	Totalmente de acuerdo	15	36.6	36.6	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

El trabajo colaborativo y la actualización constante de habilidades son factores críticos en la dinámica organizacional; sin embargo, su impacto puede verse afectado por percepciones o desafíos internos que influyen en el desempeño general de los equipos (Chiavenato, 2022).

La mayoría de los encuestados (75.6%, suma al "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo") considera que el trabajo colaborativo es un factor clave para el éxito organizacional. Solo un 4.9% está en desacuerdo, y el 19.5% restante mantiene una postura neutral.

El 82,9% de los encuestados cree que la actualización de conocimientos y habilidades conducirá a una disminución del desempeño organizacional. Este resultado es alarmante porque sugiere que, para una gran proporción de encuestados, la mejora continua de las habilidades puede estar asociada con barreras o efectos negativos en el desempeño organizacional.

Para mejorar el desempeño organizacional y optimizar la percepción de la actualización de habilidades, es crucial implementar programas de capacitación estratégicos y estructurados, que estén alineados con las necesidades reales del

equipo y faciliten su aplicación práctica en el entorno laboral. A su vez, reforzar el trabajo colaborativo puede potenciar la eficacia de estos programas y reducir resistencias.

Tabla 20. Subdimensión – Mejora del Desempeño.

¿Si se asignan roles al personal de acuerdo a sus habilidades cree que se reducirá la rotación y retener el talento clave?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	.0	.0	.0	.0
	Desacuerdo	1	2.4	2.4	2.4
	Neutral	18	43.9	43.9	46.3
	De acuerdo	20	48.8	48.8	95.1
	Totalmente de acuerdo	2	4.9	4.9	100.0
	Total	41	100.0	100.0	
¿La organización puede utilizar evaluaciones de competencias para tomar decisiones estratégicas y planificar mejoras futuras de esta manera eficaz?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
	Desacuerdo	1	2.4	2.4	2.4
	Neutral	20	48.8	48.8	51.2
	De acuerdo	17	41.5	41.5	92.7
	Totalmente de acuerdo	3	7.3	7.3	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Chiavenato (2022), La asignación eficiente de roles y la evaluación de competencias permiten a las organizaciones optimizar el desempeño del talento humano, mejorar la toma de decisiones estratégicas y fomentar un entorno laboral que retiene a los colaboradores más valiosos.

Asignar roles basados en las habilidades de los empleados e implementar evaluaciones de competencias son métodos clave para optimizar el desempeño organizacional y reducir la fuga de cerebros en el sector educativo. En la primera tabla, el 48,8% de los encuestados estuvo de acuerdo en que asignar roles en función de las habilidades ayuda a retener el talento clave, mientras que el 43,9% se mantuvo neutral, indica incertidumbre o falta de claridad sobre su impacto. En la segunda tabla, el 41,5% apoya que las evaluaciones de competencias son útiles para la toma de decisiones estratégicas, mientras que una proporción similar (48,8%) se mantiene neutral, reflejan dudas sobre su eficacia o implementación. En

general, los resultados muestran una percepción moderadamente positiva, pero hay mucho margen de mejora en la comunicación y medición de los beneficios de estas prácticas para fortalecer su aceptación y eficacia en las organizaciones.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Principales componentes de la gestión por competencias y eficacia organizacional para la Unidad Educativa “CEBI”.

Tabla 21. Principales factores que influyen en la Gestión por competencias de los colaboradores Unidad Educativa “CEBI” – resumen.

Variable independiente: Gestión por Competencias						
Subdimensión		Definición y propósito	Tipos de competencias	Perfil de competencias	Modelos claves	Descripción
Descripción						
Alternativa	Rango	Media Aritmética				
Totalmente de acuerdo	5,00-4,01					Alta presencia
De acuerdo	4,00-3,01		3.71		3.68	Alta presencia
Neutral	3,00-2,01	2.68		2.97		Moderada presencia
Desacuerdo	2,00-1,01					Baja presencia
Totalmente desacuerdo	1,00-0,00					Baja presencia

Fuente: elaboración propia

La tabla muestra la perspectiva global de la implementación de la gestión de competencias “CEBI” en el sector educativo. Cada subdimensión refleja el nivel de gestión y refleja el desempeño de los encuestados.

Interpretación de los datos:

- **Alta presencia global:** La media aritmética global refleja una visión positiva de la gestión de competencias en “CEBI”.
- **Áreas de fortaleza:** Las subdimensiones con medias aritméticas más altas resaltan áreas regidas por la competencia. Éstas son sin duda las prácticas más exitosas dentro del “CEBI”.
- **Áreas de oportunidad:** Las subfacetas con medias aritméticas más bajas representan áreas de oportunidad de mejora. Es posible que necesiten más atención en el desarrollo de capacidades.

Estrategias para Mejorar la Gestión por Competencias en la Unidad Educativa “CEBI”:

- 1. Ampliación del análisis de datos:** Realizar un estudio más detallado de los resultados de la evaluación, identifica las subdimensiones con puntuaciones más altas y más bajas, así como los patrones y tendencias emergentes.
- 2. Alineación de competencias con objetivos estratégicos:** Revisar y actualizar los perfiles de competencias para garantizar su coherencia con la visión, misión y objetivos estratégicos del “CEBI”, tanto a corto como a largo plazo.
- 3. Fortalecimiento del desarrollo de competencias:** Diseñar programas de formación y desarrollo continuo dirigidos a atender las necesidades identificadas en la evaluación. Estos programas podrían incluir talleres, cursos virtuales, asesorías individuales y rotaciones de puestos.
- 4. Implementación de un sistema de evaluación basado en competencias:** Crear un sistema que permita medir el avance de los colaboradores en el desarrollo de sus competencias y proporcionar retroalimentación estructurada.
- 5. Difusión de la importancia de la gestión por competencias:** Llevar a cabo campañas informativas para destacar los beneficios de la gestión por competencias y fomentar la participación activa de los colaboradores.
- 6. Capacitación de los líderes:** Preparar a los líderes en la gestión por competencias para que desempeñen un papel fundamental en el desarrollo de sus equipos.
- 7. Evaluación y ajustes periódicos:** Realizar evaluaciones regulares de la implementación de la gestión por competencias para identificar áreas de mejora y adaptar las estrategias según los resultados obtenidos.

Tabla 22. Principales factores que influyen en la Eficacia Organizacional de los colaboradores Unidad Educativa “CEBI” – resumen.

Variable dependiente: Eficacia Organizacional			
Subdimensión		Mejora del desempeño	Descripción
Alternativa	Rango		
Totalmente de acuerdo	5,00-4,01	3.54	Alta presencia
De acuerdo	4,00-3,01		Alta presencia
Neutral	3,00-2,01		Moderada presencia
Desacuerdo	2,00-1,01		Baja presencia
Totalmente desacuerdo	1,00-0,00		Baja presencia

Fuente: elaboración propia

Análisis de la Gestión por Competencias y Eficacia Organizacional en la Unidad Educativa “CEBI”

La siguiente tabla resume la percepción de los empleados del “CEBI” sobre la relación entre la gestión de competencias y la mejora del desempeño. A diferencia del cuadro anterior, que se centra en la variable independiente (gestión de la capacidad), este análisis se centra en la variable dependiente: la competitividad organizacional medida por la mejora del desempeño individual.

Interpretación de los datos

- **Percepción positiva de mejora:** La media aritmética de 3,54 indica que los empleados generalmente creen que sus mejoras en el desempeño son el resultado de implementar la gestión por competencias.
- **Oportunidad de optimización:** El hecho de que el promedio no esté en el extremo superior del rango indica una oportunidad para futuras mejoras.

- **Diversidad de percepciones:** Las respuestas en toda la escala reflejan diferentes percepciones del impacto de la gestión de competencias en el desempeño.

Principales componentes y eficacia organizacional

Componentes fundamentales de la gestión por competencias en el “CEBI”

- **Definición clara de competencias:** Una comprensión amplia de las competencias requeridas para desempeñar con éxito cada función.
- **El vínculo entre capacidades y desempeño:** Los empleados perciben una conexión entre el desarrollo de capacidades y su desempeño laboral.
- **Evaluación del desempeño basada en competencias:** Esta evaluación se utiliza como herramienta para medir el progreso en el desarrollo de competencias.

Eficacia organizacional

- **Mejora del desempeño individual:** Generalmente se cree que la gestión de la capacidad mejora significativamente el desempeño individual de los empleados.
- **Mayor alineación con los objetivos organizacionales:** El desarrollo de competencias básicas permite a los empleados contribuir de manera más efectiva a los objetivos de “CEBI”.
- **Mayor satisfacción laboral:** Desarrollar habilidades y reconocer los logros puede aumentar la satisfacción laboral de los colegas.

Estrategias para mejorar la gestión por competencias y la eficacia organizacional en el “CEBI”

Fortalecimiento de la relación entre competencias y resultados

- **Definición de indicadores clave de desempeño (KPI):** Establecer métricas que midan el impacto directo del desarrollo de competencias en los resultados organizacionales, como la productividad, la calidad, la innovación o la satisfacción del cliente.

- **Comunicación del impacto:** Garantizar que los colaboradores comprendan cómo el desarrollo de competencias contribuye al éxito del “CEBI” mediante comunicaciones internas, presentaciones y reuniones.

Optimización de la evaluación del desempeño

- **Alineación con los perfiles de competencias:** Revisar los instrumentos de evaluación para asegurar su correspondencia con los perfiles definidos para cada puesto.
- **Provisión de retroalimentación constructiva:** Ofrecer retroalimentación específica y regular sobre el desempeño de los colaboradores, destaca las fortalezas y áreas de mejora relacionadas con las competencias.
- **Incorporación de herramientas tecnológicas:** Implementar sistemas tecnológicos para el seguimiento y evaluación del desempeño basado en competencias.

Desarrollo de programas de formación personalizados

- **Identificación de Necesidades Individuales:** Realizar una evaluación para determinar las necesidades de capacitación de cada empleado en función de sus habilidades y objetivos organizacionales.
- **Ofrecer variedad de modalidades:** Combinar programas presenciales, online y formativos para adaptarse a estilos de aprendizaje y necesidades específicas.
- **Promover el aprendizaje colaborativo:** Crear espacios para que los socios compartan conocimientos y experiencias.

Promoción de una cultura de aprendizaje continuo

- **Creación de un ambiente propicio:** Estimular una cultura organizacional que valore el aprendizaje constante.
- **Provisión de recursos y oportunidades:** Asegurar que los colaboradores cuenten con los recursos necesarios, como bibliotecas virtuales, cursos en línea y programas de mentoría.

- **Reconocimiento al compromiso con el aprendizaje:** Establecer programas de incentivos que valoren el esfuerzo de los colaboradores en su desarrollo profesional.

Alineación de la gestión por competencias con los procesos organizacionales

- **Integración en la planificación estratégica:** Asegurar que el desarrollo de competencias esté alineado con los objetivos estratégicos del “CEBI”.
- **Relación con la gestión del talento:** Utilizar la información sobre competencias para tomar decisiones sobre reclutamiento, selección, promoción y sucesión.
- **Vinculación con la gestión del desempeño:** Utilizar los resultados de las evaluaciones para identificar necesidades de desarrollo y tomar decisiones en materia de compensación y beneficios.

CONCLUSIONES

- La gestión por competencias, como proyecta Chiavenato y Alles (2022), posibilita alinear las capacidades individuales con los objetivos organizacionales, impulsa un desempeño más eficaz y adaptativo. Los resultados demostrados en base a las medias aritméticas muestran una alta aceptación en la Unidad Educativa “CEBI”, de esta manera evidencia un impacto positivo en la mejora del desempeño y satisfacción laboral. Las competencias bien definidas en los perfiles y la evaluación continua son de gran importancia, al asegurar un entorno organizacional más dinámico y competitivo.
- El análisis actual sobre la gestión por competencias en la Unidad Educativa “CEBI” muestra una apreciación positiva, reflejada por una media aritmética donde sus subdimensiones fueron evaluados, refleja fortalezas en su implementación. De la misma manera, se reconoce áreas de oportunidad estrechamente relacionadas con el desarrollo de capacidades específicas como la necesidad de fortalecer programas de capacitación, alineación estratégica y evaluación continua para maximizar la efectividad de esta gestión y su contribución al desempeño organizacional.
- La gestión por competencias en la Unidad Educativa “CEBI” se apoya en componentes claves como competencias técnicas, comportamentales y conceptuales, mismas que fortalecen los procesos de selección y alinean los perfiles con las necesidades organizacionales, generan un impacto en la eficacia organizacional al fomentar el desempeño óptimo y la adaptación a los objetivos estratégicos. El proceso de selección de personal en base a competencias contribuye a resolver problemas reales, garantiza que los colaboradores se sientan en un ambiente laboral acogedor y posean las habilidades requeridas para contribuir al éxito institucional.

RECOMENDACIONES

- Implementar un sistema integral de gestión por competencias que integre la evaluación continua de habilidades técnicas, comportamentales y conceptuales siempre alinea los perfiles con los objetivos estratégicos de la Unidad Educativa "CEBI".
- Planificar programas de formación constante, como cursos y talleres, para fortalecer todas las áreas y promover un aprendizaje constante.
- Integrar los avances tecnológicos para la evaluación y seguimiento del desempeño en base a las competencias, mismas que deriven a una retroalimentación productiva y constructiva.
- Determinar indicadores clave (KPIs) que evalúen el impacto de estas competencias en la eficacia organizacional, en la construcción de un ambiente laboral más competitivo y dinámico.
- Incorporar un enfoque estratégico alineado con la visión de la institución, inicie el manual con una introducción que explique la importancia de alinear las competencias (técnicas, comportamentales y conceptuales) con los objetivos estratégicos de la Unidad Educativa "CEBI". Además establecer claramente cómo este sistema contribuirá al desarrollo del personal y al éxito organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. C. (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: GRANICA.

Badia, E. A. (2011). Gestión por competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón. Aragón: Jfactory.

Barrera, M., & Calderari, S. (2020). GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UNA OPCIÓN PARA HACER A LAS EMPRESAS MAS COMPETITIVAS. Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4478/131062.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castellanos Paz y Miño, M. L. (2020). Diseñar un programa de gestión del desempeño por competencias cualitativo (evaluación 360°) a docentes de Básica Superior y Bachillerato General Unificado en una Institución Educativa de Quito. Universidad Internacional del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4108>

Castillo, L. F. (25 de 02 de 2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/816/81668400005/html/>

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Chiavenato, I. (2022). Planeación Estratégica. México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Cruz, L. (2004). Una modelación de los determinantes de la eficacia organizacional. Revista Internacional de Psicología, 12.

- García-Carbonell, N., & Watts, F. (2015). La gestión por competencias en las instituciones educativas: un estudio de caso. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 17(2), 1-14.
- González, C. (2007). GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS DIRIGENTES. *Cuadernos de Neuropsicología / Panamerican Journal of Neuropsychology*, 10.
- INEC. (2021). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de <http://surl.li/etachg>
- Lago, G., & Nadruz, P. (11 de 12 de 2012). Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo. UDELAR, pág. 29.
- Lora-Guzmán, H. S., Castilla-Paternina, S., & Góez-Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7511954>
- Lora, H. S., Castilla, S., & Góez, C. M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, pág. 15.
- Manterola, C., Grande, L., Otzen, T., García, N., Salazar, P., & Quiroz, G. (20 de 11 de 2018). Confiabilidad, precisión o reproducibilidad de las mediciones. Métodos de valoración, utilidad y aplicaciones en la práctica clínica. *Laboratorio e Infectología*, pág. 9.
- Martel, V. H. (16 de 05 de 2016). Fundamentos epistemológicos en la investigación científica. *Horizonte de la Ciencia*, pág. 16.

Martínez, F., & Gonzáles, F. (2023). Barcelona: Dipòsit digital de la Universitat de Barcelona.

Paz, G. B. (2017). Metodología de la INVESTIGACIÓN. Grupo Editorial Patria. Obtenido de https://biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf

Pérez, H. G. (01 de 08 de 2023). Evaluación por Competencias, Rendimiento Escolar y Calidad Educativa: una Revisión desde sus Fundamentos Teóricos. *Ciencia Latina Internacional*, pág. 20.

Puertas de la Cruz, L. Á. (2016). Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias, para los trabajadores de la Unidad Educativa San Luis Gonzaga. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/items/2c397e21-c7ae-4d45-a162-d32763edbf2e>

Ramírez, J. L. (31 de 03 de 2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. *Educare*, pág. 15.

Reyes, M. (2015). LA ENCUESTA, Obtenido de <http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/laencuesta.pdf>.

Rodríguez, A., & Pérez, M. (2014). Implementación de un modelo de gestión por competencias en una institución educativa pública. *Revista Iberoamericana de Educación*, 64(1), 123-140.

Salazar López, L. Á., Carrasco Ruano, T., Correa Anchundia, W., Carrillo Cepeda, J., & Velasteguí López, E. (2018). La gestión por competencias una herramienta clave para el desarrollo en el sector empresarial. *Ciencia Digital*, 2(1), 18-30. Obtenido de <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/articloe/view/2>

Sánchez, J., & López, M. (2013). La gestión por competencias y su impacto en la calidad educativa: un estudio en instituciones de educación superior. *Revista de Educación Superior*, 42(3), 45-67.

SENPLADES. (2021). Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/plan-de-creacion-de-oportunidades-2021-2025/>

Sucari, W., Aza, P., & Flores, A. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. Puno: INUDI.

Tocto Villarreal, M. A. (2017). Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral de la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/items/ccee9653-6d24-417c-9071-bd88c36d7829>

Universidad Internacional de Valencia. (s.f.). Gestión por competencias, la clave del éxito empresarial. Obtenido de <https://www.universidadviu.com/ec/actualidad/nuestros-expertos/gestion-por-competencias-la-clave-del-exito-empresarial>

Vela Saavedra, R., Coronel Alarcón, A., & Palomino Alvarado, G. P. (2021). Gestión por Competencias en las Instituciones Públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3). Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/496>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida a colaboradores

CUESTIONARIO

Estimad@ colaborad@r:

Sírvase contestar con toda sinceridad el siguiente cuestionario, que corresponde a una investigación titulada: *Gestión por Competencias y Eficacia Organizacional*. En tal sentido, se presentan un conjunto de reactivos para que usted coloque una valoración cuantitativa a cada de las alternativas de respuesta, destaca que 5 es el valor más alto y 1 es el valor más bajo.

Nombre de la organización: Unidad Educativa “CEBI”

Nombre del colaborador:

Instrumento para los colaboradores de la Unidad Educativa

Alternativa Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Gestión por competencias					
Definición y propósito					
1. ¿La organización alinea sus objetivos estratégicos con las competencias de sus colaboradores?					
2. ¿Las competencias están integradas en las metas organizacionales?					
3. ¿Se promueve el liderazgo y la visión estratégica en los tres niveles autoridades, administrativo y docentes?					

4. ¿Se promueve una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo y la innovación?					
5. ¿Considera que los colaboradores poseen las competencias técnicas necesarias para su puesto de trabajo?					
6. ¿Se fomenta el desarrollo de habilidades interpersonales como el trabajo en equipo y la empatía?					
7. ¿La organización implementa la gestión por competencias para prepararse ante cambios futuros?					
8. ¿La gestión por competencias se traduce en una mejora tangible del desempeño organizacional?					
Tipos de competencias					
9. ¿Considera que se demuestra habilidades de liderazgo en la planificación y ejecución de proyectos escolares por parte de los colaboradores?					
10. ¿Usted domina los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar su función de manera eficiente?					
11. ¿Considera que posee las habilidades técnicas específicas requeridas para resolver problemas relacionados con su área de trabajo?					
12. ¿Se siente capacitado/a para manejar las herramientas y tecnologías específicas de su puesto? 13. ¿Demuestra empatía y comprensión en sus interacciones laborales?					
14. ¿Cree que tiene la habilidad de comunicarse de forma clara y efectiva en su entorno laboral?					

15. ¿Está de acuerdo de que usted maneja los conflictos interpersonales de manera constructiva?					
16. ¿Considera que tiene la capacidad de tomar decisiones estratégicas en situaciones complejas?					
17. ¿Cree que posee habilidades de liderazgo que contribuyen al desarrollo del equipo y al cumplimiento de los objetivos organizacionales?					
Perfil de competencias					
18. ¿Se diseñan perfiles de competencias alineados con las metas de la organización?					
19. ¿En el proceso de selección de personal considera las competencias necesarias para el puesto de trabajo y para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?					
20. ¿Se evalúan periódicamente las competencias requeridas por rol para garantizar la eficacia organizacional?					
21. ¿Se identifican áreas de mejora en las competencias y se desarrollan planes de acción?"					
22. ¿Los procesos de selección consideran las competencias necesarias para los roles en la unidad educativa?					
23. ¿Cree usted que el perfil de competencias de cada rol se ajusta a las necesidades específicas de la institución educativa, como la enseñanza en contextos multiculturales, el manejo de tecnologías educativas o la resolución de conflictos?					
24. ¿Considera necesario revisar y actualizar los perfiles docentes para adaptarse a las nuevas demandas educativas?					
Modelos de gestión por competencias					

Modelos clave					
25. ¿Se distingue claramente entre competencias básicas y funcionales en la evaluación de colaboradores?					
26. ¿Cree que las competencias básicas, como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, son esenciales para todos los roles dentro de una institución educativa?					
27. ¿Considera que la evaluación del desempeño debe centrarse en comportamientos observables?					
28. ¿Cree usted que la aplicación de las "Cinco Grandes Dimensiones de la Personalidad" (apertura, compromiso, comunicación, amabilidad, estabilidad emocional) serían un buen predictor del éxito laboral?					
29. ¿Es más importante evaluar las habilidades y conocimientos específicos para un puesto de trabajo que las competencias transversales como el liderazgo o la innovación?					
30. ¿Considera útil integrar la evaluación de rasgos de personalidad (como apertura, compromiso y comunicación) para predecir el éxito laboral?					
31. ¿Se siente motivado/a a implementar nuevas estrategias pedagógicas que mejoren el aprendizaje de los estudiantes?					
32. ¿Está de acuerdo en participar activamente en la toma de decisiones y en la gestión de la unidad educativa?					
33. ¿Considera fundamental el trabajo colaborativo para el éxito organizacional?					
34. ¿Actualizar conocimientos y habilidades contribuye al mejor desempeño en la organización?					
Relación gestión-eficacia					
Mejora del desempeño					

35. ¿Si se asignan roles al personal de acuerdo a sus habilidades cree que se reducirá la rotación y retener el talento clave?					
36. ¿La organización puede utilizar evaluaciones de competencias para tomar decisiones estratégicas y planificar mejoras futuras de esta manera generar eficacia?					

Fuente: elaboración propia

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN