

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADOS



Competencias del Docente de los
Centros Educativos Privados de Nivel Primario Usachiy

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO

OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Miriam Elvira Ayala Arana

Martín Alonso Chue Rosell

Julio Cesar Idrogo Rojas

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Surco, Junio 2020

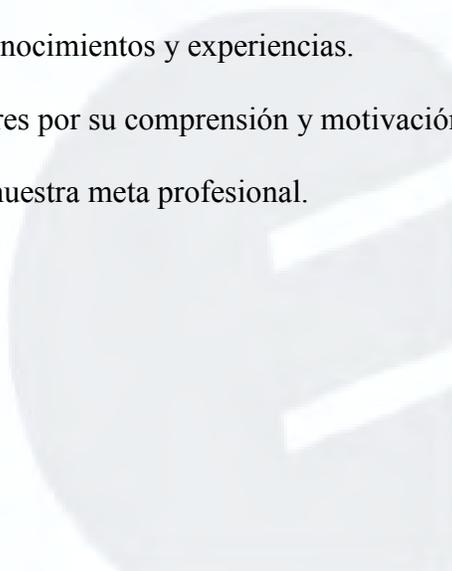
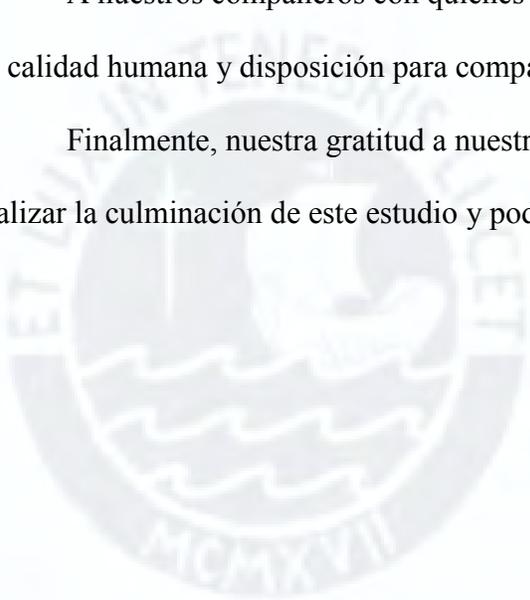
Agradecimientos

Agradecemos a nuestro asesor, profesor Carlos Bazán Tejada, por su apoyo y motivación para el logro de la tesis. Al director y colaboradores del centro educativo donde realizamos nuestra investigación.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica, quienes nos guiaron y aconsejaron profesionalmente a lo largo de este recorrido.

A nuestros compañeros con quienes compartimos horas de clase y lecciones de vida, por su calidad humana y disposición para compartir sus conocimientos y experiencias.

Finalmente, nuestra gratitud a nuestros familiares por su comprensión y motivación para realizar la culminación de este estudio y poder lograr nuestra meta profesional.



Dedicatorias

Dedico esta tesis a Dios por haberme dado la tenacidad y salud para seguir. A mi hermana Nelva por su apoyo incondicional e invaluable. A mis padres Gerónimo y Lourdes; a mis hermanos Aldreeng, Wilder, Marco, Carlos, Lenin y Fernando; quienes con su aliento constante me ayudaron a cumplir este objetivo. A mis adorados sobrinos Facundo, Sebastián, Nicolás, Alejandro y Daniela. A mis bebés Lucka, Saya, Diva y Rex por su inmenso amor.

Miriam Elvira Ayala Arana

Agradezco el apoyo y motivación de mis padres Hector y Empi y de mis hermanos Hector y Gonzalo; que siempre estuvieron apoyándome para realizar la maestría. Además, agradezco a todas aquellas personas que estuvieron a mi lado semana tras semana motivándome a continuar y a ser mejor persona cada día.

Martín Alonso Chue Rosell

A mi esposa Fernanda, por todo el impulso para seguir perseverando en concretar las metas propuestas, por todo su amor y sinceridad... es un logro para toda la familia. A Margarita y Edulfo, mis padres, un ejemplo y lección de superación.

Julio Cesar Idrogo Rojas

Resumen Ejecutivo

Para los centros educativos es fundamental contar con un docente que sea apto y calificado para poder brindar una enseñanza de calidad a los estudiantes. Por tal motivo, se ha observado la malla curricular de dichos centros educativos en la Región de Sudamérica, así como también las competencias de los docentes que imparten estos conocimientos.

La presente investigación tuvo como propósito general identificar las competencias de los docentes en los centros educativos privados de nivel primario, los cuales por temas de confidencialidad a partir de ahora se les denominará centros educativos privados de nivel primario Usachiy. La investigación es de carácter cuantitativa con alcance descriptivo y se utilizó el modelo de Korn Ferry Leadership Architect, que se basa en un listado de 38 competencias agrupadas en cuatro factores: (a) factor pensamiento, (b) factor resultados, (c) factor personas, y (d) factor uno mismo. La identificación de las competencias se realizó a través de dos tipos de encuestas: la absoluta y la uniforme, aplicadas a los docentes de los centros educativos privados de nivel primario Usachiy, mediante las tarjetas de clasificación, siendo la más confiable la absoluta según el coeficiente de Alfa de Cronbach.

De acuerdo con los resultados obtenidos por medio de la herramienta Korn Ferry Leadership Architect aplicada a los docentes y asistentes docentes, se identificaron como las competencias más valoradas: generar confianza, promueve compromiso y autodesarrollo. Al mismo tiempo se pudo identificar que las competencias menos valoradas son: agudeza para los negocios, agudeza financiera y maneja la ambigüedad.

Abstract

For schools it is essential to have qualified and competent teachers in order to provide quality education to students. Due to this reason, the curriculum of these educational centers in South American has been reviewed, as well as teacher's competencies who impart this knowledge.

The purpose of this research was to identify the competences of a group of teachers in private educational centers, which for confidentiality issues from now on will be referred to as private educational centers Usachiy. The research is quantitative with descriptive scope and the Korn Ferry Leadership Architect model was used, which is based on a list of 38 competencies grouped into four factors: (a) Thought Factor, (b) Results Factor, (c) People Factor, and (d) Self one Factor. The identification of the competences was carried out through two types of surveys, the absolute and the uniform ones, applied to the teachers of the primary private educational centers Usachiy, by means of classification cards, being more reliable the absolute according the Cronbach coefficient.

According to the results obtained, through the Korn Ferry Leadership Architect tool applied to teachers and teaching assistants, they were identified as the most valued competences: building trust, promoting commitment and self-development. At the same time, it was possible to identify that the less valued competences are: business acuity, financial acuity and ambiguity management.

Tabla de contenidos

Lista de Tablas	v
Lista de Figuras.....	vi
Capítulo I: Introducción	1
1.1. Antecedentes de la Investigación	1
1.2. Definición del Problema	3
1.3. Propósito de la Investigación	3
1.4. Importancia de la Investigación	4
1.5. Naturaleza de la Investigación	4
1.6. Preguntas de Investigación	5
1.7. Marco Teórico.....	5
1.8. Hipótesis	8
1.9. Definiciones de Términos	8
1.9.1. Competencia	9
1.9.2. Liderazgo	9
1.9.3. Docente	11
1.10. Supuestos de la Investigación	11
1.11. Limitaciones de la Investigación	11
1.12. Delimitación de la Investigación	11
1.13. Resumen.....	12
Capítulo II. Revisión de la Literatura.....	13
2.1. Investigaciones Previas	13
2.1.1. Investigaciones de competencias	13
2.1.2. Componentes de las competencias.....	16
2.2 Modelos de Competencias	18

2.2.1 Revisión de las técnicas previas para el desarrollo de los modelos de competencias ...	18
2.2.2. Listado de competencias	21
2.2.3. Modelo de Korn Ferry Leadership Architect.....	23
2.3. Docentes en los Centros Educativos	26
2.3.1. Importancia de los docentes en los centros educativos.....	26
2.4. Resumen.....	27
2.5. Conclusiones	28
Capítulo III. Metodología de la Investigación.....	29
3.1. Diseño de la Investigación	29
3.2. Consentimiento Informado	30
3.3. Población y Muestra	30
3.4. Confidencialidad	31
3.5. Instrumentación.....	32
3.6. Procedimientos de Recolección de Datos	32
3.6.1. Fuentes de evidencia	34
3.6.2. Protocolo del caso	34
3.6.3. Caso piloto	34
3.6.4. Esquema del proceso de encuesta	35
3.6.5. Encuesta de competencias.....	35
3.7. Análisis e Interpretación de Datos	36
3.8. Validez y Confiabilidad	36
3.9. Resumen.....	36
Capítulo IV: Análisis y Resultados.....	38
4.1. Perfil de los Encuestados	38
4.2. Competencias identificadas del Grupo de asistentes docentes	39

4.3. Competencias identificadas del Grupo de docentes.....	43
4.4. Competencias identificadas por ambos grupos.....	48
4.5 Resultados de las hipótesis.....	53
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	55
5.1. Conclusiones	55
5.1.1. Conclusiones según los objetivos de la investigación	55
5.1.2. Comparación entre las conclusiones y la revisión de la literatura	57
5.2. Recomendaciones	58
5.2.1. Recomendaciones de acuerdo con consideración práctica	58
5.2.1. Recomendaciones de acuerdo con consideración teórica	60
Referencias	61
Apéndices.....	68
Apéndice A: Competencias Korn Ferry Leadership Architect.....	68
Apéndice B: Hoja de Consentimiento para Participar en el Estudio	72
Apéndice C: Hoja de Información para Participar en la Investigación	73
Apéndice D: Hoja de Información de Consentimiento informado.....	74
Apéndice E: Agenda Reunión.....	75
Apéndice F: Hoja de Control Sobre las 38 Competencias Korn Ferry Leadership Architect	76

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Ilustración de los Diferentes Aspectos que hacen parte de la Definición de las Competencias</i>	17
Tabla 2 <i>Competencias: Habilidades y Comportamientos</i>	25
Tabla 3 <i>Comparación entre el Modelo Tradicional y Tecnológico</i>	27
Tabla 4 <i>Distribución del Personal de los Centros Educativos Privados de Lima</i>	31
Tabla 5 <i>Perfil del Participante</i>	39



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Las competencias: génesis y función.....	16
<i>Figura 2.</i> Las diez competencias más valoradas de los asistentes docentes.....	40
<i>Figura 3.</i> Las diez competencias menos valoradas de los asistentes docentes.....	40
<i>Figura 4.</i> Las 38 competencias agrupadas por grupo de competencias para los asistentes docentes.	41
<i>Figura 5.</i> Los 12 grupos de competencias en orden de valoración para los asistentes docentes..	42
<i>Figura 6.</i> Los cuatro factores de competencias para los asistentes docentes	43
<i>Figura 7.</i> Las diez competencias más valoradas para los docentes.....	44
<i>Figura 8.</i> Las diez competencias menos valoradas para los docentes.....	45
<i>Figura 9.</i> Las 38 competencias agrupadas por grupo de competencias para los docentes.....	46
<i>Figura 10.</i> Los 12 grupos de competencias en orden de valoración para los docentes	47
<i>Figura 11.</i> Los cuatro factores de competencias para los docentes.....	48
<i>Figura 12.</i> Las competencias más valoradas para los docentes y asistentes docentes	49
<i>Figura 13.</i> Las competencias menos valoradas para los docentes y asistentes docentes	50
<i>Figura 14.</i> Los 12 grupos de competencias en orden de valoración para los docentes y asistentes docentes	52
<i>Figura 15.</i> Los cuatro factores de competencias para los docentes y asistentes docentes	53

Capítulo I: Introducción

En la actualidad, los docentes de los centros educativos de nivel primaria son los referentes para los futuros líderes del país (Sierra, 2016). Por este motivo, tiene especial relevancia identificar las competencias necesarias que permitan elaborar un perfil idóneo de docentes, dada la influencia que tienen estos en el nivel de educación impartida en los centros educativos.

En el primer capítulo se desarrollan los antecedentes de la investigación, siguiendo con la definición del problema, el propósito de la investigación, la importancia de la investigación, la naturaleza de la investigación, las preguntas de investigación, el marco teórico, la definición de términos, los supuestos, las limitaciones y las delimitaciones.

La presente investigación se llevó a cabo en centros educativos de nivel primario pertenecientes a un grupo privado, que en adelante denominaremos Usachiy. Por razones de confidencialidad y atendiendo a las políticas de la institución se mantiene en reserva el verdadero nombre del grupo educativo.

1.1. Antecedentes de la Investigación

Los centros educativos necesitan docentes que cuenten con las competencias necesarias para poder guiar a los estudiantes. Según lo establecido en la Ley N° 28044, el sistema educativo peruano se organiza en dos etapas: educación básica y educación superior. En los últimos años, el sistema educativo se ha visto impulsado por reformas acordes a los tiempos de transformación, con un enfoque para transmitir los conocimientos que dan continuidad y coherencia al modelo; nos referimos al modelo del Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB) del Ministerio de Educación del Perú (Cázares, Andrade, & Gallardo, 2010). La reforma ubica en un primer plano al docente, actor clave en el proceso educativo y promotor de la concretización de las

intenciones educativas en términos de competencias; además el modelo es considerado eje articulador de las expectativas y las demandas planteadas por la sociedad, las necesidades de aprendizaje y desarrollo de los estudiantes (Carbonell, 2010). Para el caso de la región se promueven: (a) reformas curriculares con desarrollo de conceptos como la equidad y la calidad de la enseñanza, siendo este un dispositivo regulador, y de control del trabajo del docente, (b) la transparencia al redefinir los procesos administrativos y pedagógicos, con el involucramiento de actores sociales y educativos, tales como empresas del sector privado, padres de familia y, (c) la asignación de nuevas responsabilidades a las escuelas en pro de nuevas prácticas educativas alineadas al enfoque curricular vigente desde el año 2016 e implementado oficialmente durante los años 2017 y 2018 en educación primaria e inicial, y para el año 2019 en educación secundaria (Cázares et al., 2010). Sin embargo, en otras líneas de investigación la Unión Europea indica que en las últimas décadas el liderazgo educativo viene fracasando; esto se debe al modelo de dirección escolar única y singular, un ambiente poco propicio para un ejercicio de liderazgo educativo, específicamente un liderazgo docente, y un reflejo de esto es el progreso que otros países han conseguido, mejorando los resultados educativos. En ambas investigaciones se resalta el papel de las instituciones educativas y el nuevo ejercicio de la profesionalidad del docente, con un rol de liderazgo dentro de las reformas, y que esto pueda asegurar que los estudiantes estén logrando las competencias y el aprendizaje deseado (Bolívar, López, & Murillo, 2013).

En España se realizaron estudios donde las mejoras de los centros educativos están relacionados al comportamiento de los docentes, quienes deberán contar con una cultura proactiva y transformadora. Además, deben estar acompañados por el área directiva de los centros educativos, que no solo deben limitarse a las gestiones administrativas, sino también a lograr un liderazgo, que promueva la mejora en las metodologías de enseñanza, así como

también establecer a qué dimensiones del centro educativo deberán dedicar más tiempo y atención (Bolívar et al., 2013). Se debe buscar que los docentes de los centros educativos asuman el papel de líderes transformacionales que estimulen y desarrollen las capacidades de los alumnos para que estos sean capaces de resolver problemas, liderando el camino hacia una visión colectiva.

1.2. Definición del Problema

Los modelos educativos están dirigidos al desarrollo de los estudiantes a través del aprendizaje que se ofrece en la malla curricular; para lo cual los centros educativos deben contar con docentes que tengan competencias para el desarrollo de habilidades (Minedu, 2016).

En la actualidad, los centros educativos privados de nivel primario Usachiy, no tienen identificado las competencias de los docentes, lo que para el desarrollo de la educación en el Perú es un factor necesario. Mediante esta investigación se permitió identificar las competencias de los docentes por medio de la herramienta de Korn Ferry Leadership Architect.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, el Perú no cuenta con un estilo de liderazgo óptimo para el desarrollo de las habilidades, por lo que según estudios realizados es primordial contar con docentes que puedan ser líderes. Los estilos de liderazgo y sus teorías impactan directamente en los contextos educativos, creando así lo que llamamos liderazgo educativo; el cual debe permitir contribuir a la determinación de tendencias en términos de competencias que se desagreguen del resultado y proporcionen a los centros educativos un conjunto de nuevos criterios de capacidad y desempeño de los docentes.

1.3. Propósito de la Investigación

El propósito general de la presente investigación es: identificar las competencias de los docentes en los centros educativos privados de nivel primario Usachiy, mediante la aplicación de

la herramienta de Korn Ferry Leadership Architect. Asimismo, para poder cumplir con dicho objetivo se sugieren los siguientes propósitos específicos:

1. Identificar el conjunto de competencias de mayor importancia en los docentes, así como también las competencias con menor importancia.
2. Identificar el conjunto de competencias de mayor importancia en los asistentes docentes, así como también las competencias con menor importancia.

1.4. Importancia de la Investigación

En la actualidad, no hay estudios previos en el cual se hayan identificado las competencias de algún grupo de docentes de centros educativos y/o escuelas privadas. Por otro lado, los centros educativos privados Usachiy no cuentan con una identificación ni descripción de las competencias que los docentes poseen; lo cual es un factor fundamental para un puesto de docencia en el país.

Ante esto, la importancia de la presente investigación consiste en identificar las competencias que prevalecen en los docentes y que permitan lograr un impacto positivo en la enseñanza de los educandos de los centros educativos privados de nivel primario Usachiy. A partir de estos resultados, el centro educativo podrá contar con información necesaria para desarrollar estrategias de capacitación en los docentes.

1.5. Naturaleza de la Investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, basada en la recopilación de datos sobre las competencias identificadas en un grupo de docentes y asistentes docentes de los centros educativos privados de nivel primario Usachiy. Para ello se definió como estrategia aplicar la herramienta de Korn Ferry Leadership Architect, la cual fue inicialmente diseñada por Lombardo y Eichinger (2009). Se identificaron las competencias de los docentes y asistentes docentes, a

través de la recopilación de datos por medio de las tarjetas de clasificación, que son detalladas en el Korn Ferry Leadership Architect (2014). Dicha identificación se realizó mediante la aplicación de la estadística descriptiva, así como también empleando el software SPSS para determinar el coeficiente de alfa de cronbach; los datos recopilados en la encuesta fueron analizados y se obtuvo el conjunto de competencias de los docentes y asistentes docentes de los centros educativos privados de nivel primario Usachiy.

1.6. Preguntas de Investigación

Las preguntas de investigación se derivan de los propósitos. Por lo tanto, la pregunta general es: ¿Cuáles son las competencias que identifican a un docente del centro educativo privado de nivel primario Usachiy, utilizando la herramienta de Korn Ferry Leadership Architect?

En cuanto a las preguntas específicas, se definen las siguientes:

1. ¿Cuáles son los conjuntos de competencias de mayor importancia en los docentes, así como también las competencias con menor importancia?
2. ¿Cuáles son los conjuntos de competencias de mayor importancia en los asistentes docentes, así como también las competencias con menor importancia?

1.7. Marco Teórico

La presente investigación se fundamentó bajo el concepto de competencias que están relacionadas al liderazgo de los docentes que laboran en los centros educativos privados de nivel primario Usachiy. La definición de las competencias sigue la pauta demarcada por Lombardo y Eichinger (2009), para dichos autores, las competencias son definidas como características mensurables y observables de una persona. Asimismo, es la capacidad de utilizar el conocimiento, mostrar habilidades, comportamientos, actitudes y que incluyen una acción e

intención que contribuyan a obtener buenos resultados. Para fundamentar dicha teoría, tomaron como base diversas investigaciones elaboradas con anterioridad, para lo cual realizaron un listado de competencias, específicamente que tengan relación con habilidades de liderazgo y cómo las personas aprenden de modos distintos y cómo es que este aprendizaje trata de incorporarlo a su día a día. Del mismo modo, señalaron que “no son las competencias las que retardan, sino el nivel de importancia que estas pueden tener en un trabajo específico en un momento indicado” (Lombardo & Eichinger, 2009, p.7).

En la actualidad, se mide el desempeño de los docentes en base a las calificaciones de los alumnos, si tienen un resultado óptimo con un promedio por encima de lo esperado, quiere decir que los docentes cuentan con diversas competencias de tipo personal y profesional que son requeridas por los centros educativos, y estos les permiten plasmar sus conocimientos y habilidades de una manera más práctica en sus diversos estudiantes (Loera, Näslund, & Alonzo, 2013). En el Perú, según Tejada (2009), los docentes deben contar con competencias necesarias para poder desempeñar la función; por ejemplo, para docentes de centros educativos primarios, se debe contar con la competencia de organización y animar situaciones de aprendizaje; ser capaz de gestionar el aprendizaje en los alumnos; tener la capacidad de poder trabajar con otras personas; conocer y poder aplicar nuevas tecnologías; entre otras capacidades. Esto lleva a que los centros educativos a nivel nacional tengan un lineamiento sobre la base de que competencias debe poseer.

Aunado a esto, según Black (2015), los referentes de la educación requieren una conexión entre el liderazgo y las competencias, pues se enfrentan a retos diarios en su gestión y cada educador debe tener la capacidad de aplicar el liderazgo según corresponda, ello de acuerdo a las circunstancias que podrían impactar a la persona, tarea, equipo y otras situaciones; el

educador no debe caer en los paradigmas típicos que se encuentran en los liderazgos de la educación, más aún en los nuevos enfoques que han surgido, como por ejemplo el de los modelos jerárquicos que se basa en definir una autoridad que ejerce el poder por medio del Top-down; otro ejemplo de modelos que han surgido es el de los modelos individualistas, que reconoce el profesionalismo de la persona como un estándar, por lo que hace difícil la colaboración con las personas. De acuerdo a la investigación de Mews (2019), se ha evidenciado que cada líder debe contar con la capacidad de entender y comprender al liderado, considerando que ello es un factor clave para la satisfacción, retención y compromiso. En tal sentido, es indispensable para los centros educativos emplear a docentes líderes que cuenten con las competencias necesarias que puedan ayudar a que los alumnos tengan una comprensión adecuada de las enseñanzas que estos docentes puedan impartir. De acuerdo a Nsangi, Semakula, Rosenbaum & et al (2020), estos alumnos especialmente de nivel primaria son capaces de aprender con mayor facilidad las diversas habilidades que se les pueda impartir y les servirá como base para que en el futuro sean mejores profesionales. Asimismo, este estudio identificó que alumnos de primaria en África al no contar con un desarrollo educativo basado en liderazgo o pensamiento crítico, disminuyen la capacidad de aprendizaje.

Por otro lado, en el Perú, solo se ha encontrado una investigación en el sector comercial donde determinan el perfil de competencias de los vendedores de seguros de alto desempeño (Baltodano, Galarreta, Gervacio, & Moreno, 2014), en la cual se aplicó la herramienta de Lominger Leadership Architect. En otra investigación desarrollada en la empresa Methanex Chile S.A, se demostró que medir las competencias de los equipos de trabajo contribuyó en el logro para optimizar los procesos, actualización del diccionario de competencias y un mejor desenvolvimiento; aplicando un modelo de gestión por competencias en categorías como:

organizacional, personal y técnicas (Avendaño, Ojeda, & Cabrera, 2009). En España, se realizó la medición sobre las competencias adquiridas en alumnos de una escuela de negocios, en ella se describen las competencias que son más demandadas por los empresarios en el mercado laboral, realizando un análisis comparativo entre las competencias prácticas y las competencias teóricas, y finalmente se logró conocer las competencias en las categorías tales como: institucional, personal y sistémica (Montoro-Sánchez, Mora-Valentín, & Ortiz-de-Urbina-Criado, 2012).

Actualmente en el Perú, no se encontró evidencia de la aplicación de la herramienta Korn Ferry Leadership Architect en el ámbito educativo, es por ello que la presente investigación resulta valiosa, pues permitirá identificar las competencias de los docentes; adicional a ello, los centros educativos privados de nivel primario Usachiy, obtendrá información acerca de las competencias que fueron identificadas con una herramienta validada en sus docentes así como también podrá alinearlas en base a las competencias que el Estado indica. Ello servirá como referencia para los centros educativos, quienes podrán determinar las exigencias para solicitar docentes que cuenten con las competencias idóneas.

1.8. Hipótesis

Las preguntas de investigación planteadas sugieren las siguientes hipótesis:

1. Los docentes y asistentes docentes de los centros educativos privados de nivel primario Usachiy valoran competencias similares.
2. Los docentes y asistentes docentes tienden a valorar a las competencias que pertenecen al factor pensamiento.

1.9. Definiciones de Términos

Se detallarán los términos relevantes como: los involucrados en competencias, educación y los que nos ayudarán a entender los conceptos en educación primaria.

1.9.1. Competencia

En esta investigación se consideró el concepto de competencias como una variable independiente, según Lombardo y Eichinger (2009), quienes inicialmente elaboraron la herramienta y fue actualizado en el 2014 por Korn Ferry Leadership Architect. De acuerdo con Posada (2004), una competencia puede ser una habilidad técnica o dura, una habilidad blanda, así como también habilidades, conocimientos, entre otras. Así, una competencia es una característica mensurable y observable de una persona, para el caso de la presente investigación la persona es el docente (Díaz-García, Cebrián-Cifuentes, & Fuster-Palacios, 2016; Baltodano et al., 2014). Las competencias son conocimientos que pueden ser aprendidas gradualmente y desarrolladas (Pérez, 2014).

1.9.2. Liderazgo

Existen diversas investigaciones de estudio, donde algunos autores han desarrollado e identificado el liderazgo bajo diferentes conceptos, debido a la situación y tiempo en las que se desarrollaron. Según Castro (2007), la definición del liderazgo ha sido buscada desde la antigüedad, pero recién en el siglo XX, los científicos pudieron desarrollar un concepto teórico que abarca el liderazgo; determinando las habilidades, los tipos de conductas y los rasgos de personalidad que poseen los líderes. Además, afirma el autor, que no hay definición única del liderazgo, debido a que cada autor identifica diversos factores que abarcan este concepto.

Para Reyes Pérez (2004), la palabra liderazgo proviene del inglés *lead*, que significa liderar. No debe confundirse con la palabra jefe quien puede ser o no un líder, debido a que un líder es quien influye en un grupo humano que lo escucha. Asimismo, un líder es aquella persona que cuenta con cualidades que inspira y entusiasma a un grupo de personas a seguirlo constantemente para lograr un determinado objetivo. Castro (2007), adiciona a la definición de

liderazgo, como un grupo de personas que son guiadas por un líder, a través de sus competencias y habilidades, deben resolver problemas para poder lograr objetivos en conjunto. Hernández, Espinoza y Aguilar (2014), en base a estudios identificaron que un líder es aquella persona que es original, innovadora, tiene enfoque en las personas, inspira a los demás, así como también, tiene una visión a largo plazo, a diferencia de los directivos que se centran en las estructuras, controlan y tiene una visión a corto plazo. D'Alessio (2017), afirma que el liderazgo es un proceso que se debe considerar a largo plazo, en el cual se alinea a la visión de los objetivos, además existe la voluntad de los seguidores, quienes están alineados a los objetivos por medio del carisma, la personalidad y la credibilidad que el líder les demuestra. Es también, el acto de influenciar en los demás para obtener metas en conjunto (Leithwood, 2009).

Según Drucker (1996), un líder se identifica por ser una persona proactiva quien busca cómo generar la diferencia ante un problema, conoce a las personas con las que está trabajando para así poder usar sus mejores habilidades; enfatizando que estas no pueden ser enseñadas y aprendidas por alguien, sino que una persona es líder. Kotter (1999), identificó que un líder para tener éxito debe conocer sus habilidades para así poder ponerlas en práctica; se enfocó en la diferencia entre líder y directivo, donde un líder establece dirección, además de alinear, motivar e inspirar a las personas que lo rodean. Robbins y Judge (2009), se enfoca en que el líder tiene la responsabilidad de conocer a los miembros del grupo para así lograr las metas trazadas. Por este motivo, define dos tipos de liderazgo: el carismático y el transformacional.

El liderazgo es un proceso donde se busca lograr cambios para alcanzar objetivos y donde las personas voluntariamente han de actuar liderados bajo la personalidad, credibilidad y el carisma de un líder; y este proceso de influencia en las actividades de los miembros de una

organización es reconocido como elemento primordial que ha de influenciar en la efectividad de toda la organización (Burns, 1978; Kotter, 1999).

En la actualidad, diversas investigaciones señalan que el liderazgo en los docentes es una variable imprescindible para elevar la calidad del aprendizaje. Esto fortalece la importancia del trabajo en equipo, donde los docentes se encuentran alrededor del liderazgo. Por lo tanto, en la presente investigación el docente es el colaborador competente que lidera a los estudiantes.

1.9.3. Docente

Se define al docente como un ente social dedicado a la enseñanza y la educación con necesidades propias, tanto físicas, como emocionales y económicas; quien tiene un alto grado de competencias (Guzmán Valdivia, 1987).

1.10. Supuestos de la Investigación

Se asume como supuesto de esta investigación que los docentes de los centros educativos privados de nivel primario Usachiy, cuentan con diversas competencias para el ejercicio del proceso de enseñanza. Por esta razón, se considera que los docentes responden a la encuesta sin ningún tipo de sesgo.

1.11. Limitaciones de la Investigación

Se identifican tres posibles limitantes para el desarrollo de la presente investigación. La primera limitante es que no existe un estudio realizado en el Perú. La segunda limitante es que es una investigación cuantitativa y no cualitativa. Por último, otra limitante es la disponibilidad del acceso a una muestra mayor.

1.12. Delimitación de la Investigación

La presente investigación se basa en la identificación de competencias de los docentes y está centrada en la ciudad de Lima Metropolitana, teniendo como participantes del estudio a los

docentes del centro educativo privado de nivel primario Usachiy, con una antigüedad mayor a un año.

1.13. Resumen

Desde el punto de vista del estudio, las competencias fueron definidas por Lombardo y Eichinger (2009), como características mensurables y observables de una persona, así como la capacidad de utilizar el conocimiento y mostrar habilidades, los comportamientos y actitudes que contribuyen a obtener buenos resultados. Además, una competencia puede ser un comportamiento, una habilidad técnica, un atributo o una actitud, las que incluyen una intención, una acción y un resultado.

En la presente investigación se describen los antecedentes, la definición del problema, así como el propósito general y los específicos. La finalidad de la investigación es identificar las competencias de un grupo de docentes en los centros educativos privados de nivel primario Usachiy, mediante la aplicación de la herramienta de Korn Ferry Leadership Architect, donde se describen las 38 competencias. Estas se identificaron mediante la encuesta aplicada a los docentes en las aulas de los centros educativos privados de nivel primario Usachiy, ubicadas en Lima Metropolitana, durante la primera semana del mes de agosto del año 2019, con una duración promedio de 45 minutos. La investigación tiene un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo.

Capítulo II. Revisión de la Literatura

En el presente capítulo se hace mención a la literatura a la que se apeló para el desarrollo de la investigación, la cual fue utilizada como marco teórico de la misma. Se detallan las definiciones, clasificación y componentes de las diferentes competencias, revisados desde la perspectiva de distintos autores; y se menciona la información vinculada a las competencias en una organización. Además, se emplea la herramienta de Korn Ferry Leadership Architect, la misma que cuenta con 38 competencias desarrolladas por Lombardo y Eichinger en el año 2009.

2.1. Investigaciones Previas

Diversas investigaciones abordan el tema de las competencias, desde su definición hasta su relación con el desempeño de las organizaciones. A continuación, las más relevantes para el presente estudio.

2.1.1. Investigaciones de competencias

Se entiende que competencia es la habilidad de hacer algo bien, lo cual abarca tanto lo físico como lo mental. Este tipo de definición de competencia se obtuvo a partir de la evolución de conceptos tales como astuto, diestro, don y hábil; que daban a entender la cualidad de una persona en realizar algo bien (Attewell, 2009). Remontando el tiempo al origen de la palabra competencia, esta empezó a ser considerada, según David McClelland, en los años 70. McClelland identifica que los títulos ganados o tesis desarrolladas por las personas en universidades o centros de estudios no son aplicados en los centros de trabajo; ya que esto no permite predecir el cómo una persona se desenvolverá en el trabajo a pesar de contar con títulos o tesis. Lo anterior conduce a evidenciar que a las personas no se pueden definir por su trayectoria académica sino en las competencias, ya que estas dependen de la habilidad de cada persona y como la aplica ante diferentes circunstancias. McClelland (1973), definió la

competencia como una conducta observable de la persona ante una acción que realice ante cierta circunstancia y no como una acción habitual.

Barrett y Depinet (1991), complementaron el estudio de McClelland agregando validez a su investigación. En este artículo, los autores fundamentan el proceso de las pruebas de aptitudes que son generados en las universidades o centros de estudios para así predecir el desempeño laboral.

Por otro lado, Lévy-Leboyer (2000), señaló que el éxito de las personas en un puesto, no solo se basa en competencias y en cómo estas son aplicadas; ya que para cada puesto se debe tomar en cuenta también las variables de aptitud y personalidad de cada persona, además de la experiencia de cada individuo; lo que llevará a un desarrollo único de competencias que cada uno aplicará en un puesto de trabajo. Con esto, el autor consideró que son necesarias las variables integradas en el ámbito profesional para el desarrollo y adquisición de competencias a través de la experiencia que consiga.

Los estudios sobre las competencias continuaron con Cruzat, Rosenbluth y Ugarte (2015) quienes desarrollaron en Latinoamérica un modelo de educación basado en competencias, identificando que las competencias se definen en dos grupos. Para los autores, la primera definición de competencias la identifican en el ámbito profesional, en el cómo una persona define las competencias a través de acciones específicas en función a la necesidad. La segunda se basa en los conocimientos, habilidades y comportamientos adquiridos en el ámbito académico.

Otro autor que definió las competencias fue Spencer y Spencer (1993), quien indicó que son características subyacentes que posee un individuo; las cuales pueden identificarse al interior del ámbito en el puesto de trabajo. Estas competencias son buscadas por empresas, quienes

deben identificarlas en base a conocimientos y habilidades de las personas, para así cubrir las vacantes necesarias.

Otros autores presentan a las competencias como capacidades de trabajo medibles y a la vez necesarias para realizar un trabajo eficaz, que son las requeridas por una empresa para obtener los resultados deseados; basándose en sus conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos (Vargas, Casanova, & Montanaro, 2001).

Arroyo (2017), indica que las competencias son las capacidades de cada individuo para realizar de manera efectiva actividades previamente identificadas. Dentro del ámbito laboral, las competencias se identifican, a través de la ejecución efectiva del trabajo realizado, lo que demuestra la capacidad real. Adicionalmente, la autora define que para el siglo XXI los gerentes y el equipo de trabajo ya deben contar con competencias; las cuales deben desarrollar mediante variables intrínsecas de cada persona, a través de la adquisición de conocimientos, valores, destrezas y actitudes de cada uno.

Por su parte Louffat (2018), define un enfoque acerca de las competencias basado en el desarrollo de las empresas para lograr una diferenciación con otras, generando mayores conocimientos; así como también el desarrollo paralelo de las competencias de los colaboradores, a través del incremento de las competencias personales como sus conocimientos, habilidades y actitudes. Por lo tanto, las competencias organizacionales deben ser entendidas como factores prioritarios del éxito de las compañías, en tanto que les permitirán diferenciarse de las otras empresas aportando un valor agregado.

Finalmente, Lombardo y Eichinger (2009) definen las competencias como habilidades blandas de cada individuo, características que se pueden medir y que también son observables.

Los individuos obtendrán resultados satisfactorios mediante el uso de competencias basadas en comportamientos, conocimientos y aptitudes.

2.1.2. Componentes de las competencias

Para poder desempeñar funciones con competencias, es necesario que un docente pueda contar con conocimientos, habilidades y actitudes. El componente conocimiento es la capacidad de la persona para desarrollar su intelecto, su conocimiento técnico y cultura general; el componente habilidad se define como la capacidad del ser humano para usar técnicas y métodos que le permitan aplicar el conocimiento; mientras que el componente actitud se refiere a la parte volitiva de la persona, es decir, depende de la voluntad que tenga la persona de plasmar en la realidad lo que conoce y sabe cómo aplicar; estos tres componentes son definidos por Lévy-Leboyer (2000). No solo implica contar con las aptitudes, personalidad y experiencia para poder desarrollar las competencias, también dependerá de la cultura organizacional de la empresa en la cual se encuentre lo que se refleja en la misión y el puesto, tal como se muestra en la Figura 1.

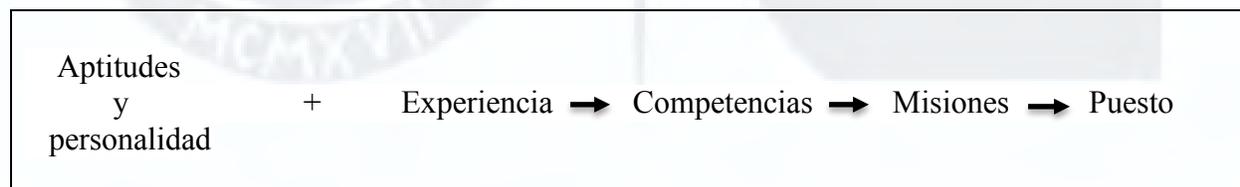


Figura 1. Las competencias: génesis y función.
Adaptado de “Gestión de competencias” por C. Lévy-Leboyer, 2000, Barcelona, España: Editorial Gestión

Ante varias discusiones y estudios, Tobón (2006, p.5) definió que las “competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad”. En esta definición identificó que las competencias se componen de seis factores que nombra como: proceso, complejidad, desempeño, idoneidad, contexto y responsabilidad, las cuales se visualizan en la Tabla 1. Otros autores cuentan con otras

descripciones para estos componentes como por ejemplo el estudio de Hay Group que las define como habilidades, conocimiento, red social, autoimagen, rasgos y motivación.

Tabla 1

Ilustración de los Diferentes Aspectos que hacen parte de la Definición de las Competencias

Competencia: Planear la vida con base en un proyecto personal para alcanzar la plena

<p>Proceso:</p> <p>La planeación de la vida constituye un conjunto de actividades que tienen como punto de partida el autodiagnóstico de cómo está la propia realización y un punto de llegada: la construcción de metas a corto, mediano y largo plazo que respondan a las necesidades personales.</p>	<p>Complejidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevado número de aspectos a tener en cuenta: metas alcanzadas, metas no alcanzadas necesidades vitales insatisfechas, grado de compromiso con la autorrealización, disponibilidad de recursos, etc. -Incertidumbre: hay muchos factores que pueden influir para no alcanzar las metas y hay que tener conciencia de ellos. Esto implica que hay flexibilidad para establecer nuevas metas.
<p>Desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización de un plan para planear la propia vida con metas a corto, mediano y largo plazo. - Dimensión afectivo-motivacional: deseo de realización personal y compromiso. - Dimensión cognoscitiva: conocimiento de un plan de vida, conocimiento de sí mismo, conocimiento de los tipos metas. - Dimensión actuacional (hacer): manejo de una metodología para planear la vida. 	<p>Idoneidad:</p> <p>Esta competencia la idoneidad está dada por los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiza el plan de vida especificando las metas, los recursos y la manera de alcanzarlas. - Construye el plan de vida con base en un autodiagnóstico exhaustivo de sí mismo. - Demuestra compromiso por su realización personal.
<p>Contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La vida de la persona en relación con valores, pautas y de demandas sociales. - Familia, pareja, amigos y entorno de trabajo. 	<p>Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En la elaboración del plan de vida tiene que buscar no hacerse daño a sí mismo ni que exista la posibilidad de hacerle daño a otras personas. - En la planeación deben establecerse mecanismos para compensar una meta por otra de tal forma que esto no afecte la realización personal.

Tomado de “Aspectos básicos de la formación basada en competencias”, de S. Tobón, 2006, p. 6-7. Talca: Proyecto Mesesup

2.2 Modelos de Competencias

2.2.1 Revisión de las técnicas previas para el desarrollo de los modelos de competencias

Se han identificado las técnicas que son empleadas para la identificación de competencias en una investigación. A continuación, se detallan las principales:

Observación. El autor indicó que uno de los métodos no estructurados de la investigación es la observación, la cual es utilizada con mayor frecuencia al identificar y analizar competencias relativamente simples. Se basa simplemente en observar a las personas evaluadas en como desempeñar cierta tarea en un lapso de tiempo estimado; por lo que la relevancia de la información recopilada no tiene mucha validez, al menos que se complementen con estudios o documentos previos o posteriores a la observación (Lévy-Levoyer 2000).

Kawulick (2005) denomina “fotografías escritas” al estudio de un evento con personas por medio de un observador, quien describe las situaciones que suceden. Según el mismo autor, el método de la observación para la recopilación de datos cuenta con más de un siglo empleándose; y señala además que tiene como ventaja el poder apreciar en los investigados sus expresiones y todos los métodos no verbales que se emplean en la investigación.

Para una correcta aplicación del método de la observación, el observador debe considerar ciertos factores, como estar consciente del ambiente donde se encuentra. Por otro lado, también definir el tipo de observador que se empleará. Estos y más factores son puntos críticos al método para un desarrollo óptimo (Delgado & Medina, 1999; Kawulick, 2005).

Cuestionario. El cuestionario o encuesta es un método de recopilación de datos sencillo de aplicar y eficaz (Casas, García, & González, 2006), el cual se basa en un formato previamente establecido, con un orden de preguntas y con relación al tema que se está investigando.

Adicionalmente, como menciona Arribas (2004), el cuestionario es un método de recopilación de datos que permite cuantificar y analizar la información, el cual tiene como finalidad la comparabilidad de los datos.

Alaminos y Castejón (2006) mencionan que la encuesta puede ser considerada como un instrumento de recojo de datos útil para la investigación, bajo dos enfoques. El primero, como un método para sólo recoger datos sin ningún tipo de manipulación, siendo en este caso no experimental. El segundo, se la considera como parte de una estrategia de investigación, la cual contempla los procesos de investigación como la determinación del problema, el establecer los objetivos, la selección de la población, y el diseño y análisis de los datos recopilados.

Se debe contar con una estructura previa y preparada en base a los objetivos de la investigación que se busca resolver. Las preguntas deben estar relacionadas a la investigación y se debe evitar cualquier pregunta que haga desenfocar al investigado, ya que aumentan el costo de la investigación. Por otro lado, como mencionan Casas et al. (2006), para diseñar un cuestionario en primer lugar se debe identificar la manera cómo se recopilarán los datos por medio de dicho cuestionario; y como segundo paso se debe contar con las variables a considerar, que son las competencias que serán estudiadas.

Entrevistas semiestructurales. Una entrevista es el método más eficaz para recopilar datos en una investigación cualitativa, la cual se define como una conversación con la persona que será parte del estudio (Díaz-García et al., 2016). Tiene como fin recopilar información de manera verbal a las interrogantes que fueron propuestas en los objetivos de la investigación. Se ha identificado que las entrevistas tienen mayor eficacia que el cuestionario ya que obtiene información más profunda y completa. Por otro lado, es empleada por estudios descriptivos y exploratorios.

Este método de combinación de la entrevista con cuestionario es denominado entrevistas semiestructuradas la cual tiene como base que el investigador realice un trabajo previo elaborando un guion que sirva como guía para el momento de la investigación. Así como también menciona Díaz-García et al. (2016), se debe contar con preguntas abiertas para que el investigado pueda aportar con más información a sus respuestas; ya que esto podría llevar al investigador por otros caminos durante la investigación.

Al utilizar este método de investigación se deberá determinar la población y la muestra sujeto de investigación, para que, en base a las preguntas, previamente desarrolladas, los investigadores puedan determinar las competencias que sean consideradas claves para el desempeño en sus labores. Como indica Blasco y Otero (2008) el entrevistador debe generar esta formulación de preguntas coherentes y directas en base a qué competencias poseen un docente líder.

Entrevista de incidentes críticos. Este método de investigación tiene como base la entrevista semiestructurada. Yáñez, López-Mena y Reyes (2011) indicaron que la metodología tuvo como origen la investigación de John Flanagan. La investigación fue desarrollada durante la segunda guerra mundial y tuvo como objetivo la identificación y el análisis de la causa de los fracasos de los pilotos durante la guerra, dicha investigación le permitió identificar errores que eran ocasionados por los pilotos, pero a un nivel impreciso, por lo que empezó a registrar todos los comportamientos y realizar una comparación entre ellos, permitiendo predecir comportamientos futuros, denominados incidentes críticos.

Esta técnica es un proceso sistemático e inductivo que permite a la investigación recolectar observaciones directas del comportamiento humano. A pesar de contar con años de

creación, la herramienta es factible de uso y resulta eficaz, especialmente en las investigaciones de evaluación de competencias (Yáñez et al., 2011).

Discusiones en grupo. El método de la discusión en grupo puede ser realizado por un grupo de investigadores o por un solo investigador. Puede aplicarse de manera escrita, formulando una pregunta al grupo investigado para que en conjunto puedan plasmar su respuesta ante un consenso interno. La otra manera de aplicación del método es de forma oral, en la cual el investigador realiza preguntas o una pregunta determinada, de acuerdo al objetivo de la investigación. El objetivo es la reflexión e identificación de las competencias por parte del grupo de docentes al docente líder.

2.2.2. Listado de competencias

Diversos autores presentan una lista de competencias vinculadas al rendimiento eficaz en el puesto de trabajo, como el liderazgo en los docentes, es por ello que al realizar los perfiles se debe indicar las competencias específicas con la que se debe contar para dicha organización. Estas competencias no son uniformes y en algunas oportunidades son un número reducido.

Un estudio realizado sobre el modelo genérico de las competencias en el nivel gerencial (Boyatzis, 1982), demuestra que existen cinco grupos de competencias: (a) liderazgo, (b) gestión y acción por objetivos, (c) dirigir recursos humanos, (d) dirigir subordinados, y (e) el conocimiento especializado. Este estudio se enfocó en las competencias directivas y se discierne entre las competencias esenciales y diferenciadoras. Las esenciales son las que se requieren para alcanzar una conducta media o mínimamente adecuada y las diferenciadoras son las que distinguen a un trabajador con conducta superior a la de uno con conducta mediana.

Por otra parte, se comprobó que existen más de 20 competencias genéricas que se repiten con alta frecuencia en diferentes puestos de trabajo o empresas que al parecer son la razón de

comportamientos definidos vinculados con un desempeño profesional superior a la media en diversos sectores comerciales, directivos y profesiones técnicas (Spencer & Spencer, 1993), ello a raíz de emplear la técnica de entrevista de incidentes críticos a una amplia gama de puestos de trabajo en organizaciones de diferentes países. Estimaron que las diversas competencias podrían estar vinculadas con distintas variables, tales como la motivación, las aptitudes o el autoconcepto. Tales diferencias dieron inicio a seis grupos: (a) competencias de acción y logro, motivadas hacia un objetivo; (b) competencia de apoyo y soporte, la cual está vinculada con la emotividad interpersonal, junto a la empatía por el crecimiento de grupos y personas; (c) competencia de influencia, tiene como obligación proyectar decisiones de los demás; (d) competencias gerenciales, ligado a la toma de decisiones desde el comportamiento directivo; (e) competencias cognoscitivas, para ejercer una determinada labor; y (f) competencias de eficiencia personal.

Bunk (1994), estimó que la competencia profesional es la tenencia de las aptitudes y conocimientos necesarios para poder desempeñar una profesión, así como también, la manifestación de diferentes competencias que se distinguen por sus contenidos. Estas fueron organizadas en cuatro tipos: (a) competencias técnicas, vinculadas con la sabiduría, para poder realizar trabajos específicos con la experiencia; (b) competencias metodológicas, son aquellas que permiten realizar procedimientos para poder resolver cualquier inconveniente; (c) competencias sociales, dentro de la organización están vinculadas con las redes sociales, pues posibilitan consolidar la comprensión interpersonal, la comunicación y el trabajo en equipo; y (d) competencias participativas, son las que ayudan a la organización en general con el desarrollo.

Hay Group (2004), reformuló la teoría de Spencer y Spencer, sobre la categoría de competencias y planteó dividir las en cinco categorías a partir de diversos puestos de trabajo en

varios países y sectores: (a) competencias de logro, (b) competencias de influencias, (c) competencias de gestión personal, (d) competencias de gestión del equipo de trabajo, y (e) competencias cognitivas.

Otro autor (Alles, 2009), determinó 45 competencias que cambian según las diversas categorías de experiencia y profesiones, tales competencias las divide y formula en tres grupos, según la importancia profesional: jóvenes sin experiencia, los profesionales de niveles intermedios con experiencia, y los profesionales de niveles ejecutivos.

Pereda y Berrocal (2001) describieron 21 competencias, las cuales se dividieron en dos grupos: (a) competencias específicas, que deben encontrarse en todos los trabajadores de igual nivel jerárquico, así como los conocimientos técnicos que este requiera; y (b) competencias estratégicas, vinculadas a los valores y cultura de la empresa, las cuales son determinantes para lograr los objetivos estratégicos. A pesar de la diversidad de empresas y puestos de trabajo, es factible identificar competencias similares en varias ocupaciones y estas las integraron en 22 (Salgado & Moscoso, 2001).

Otro autor (Mertens, 1996), de acuerdo a la relación directa con la estrategia de la organización dividió las competencias en tres grupos: (a) competencias básicas, son necesarios para el ingreso a un trabajo y estas han de adquirirse en la formación básica; (b) competencias específicas, son atributos técnicos vinculados a un puesto de trabajo determinado; y (c) competencias genéricas, vinculadas a las actitudes y comportamientos específicamente laborales que son imprescindibles para todo el entorno de la organización y por ende pueden ser transferibles a los diversos contextos.

2.2.3. Modelo de Korn Ferry Leadership Architect

En el 2014 el grupo Korn Ferry obtuvo los derechos de la herramienta de “Lominger”,

Lombardo y Eichinger, que inicialmente contaba con 67 competencias, 21 grupos y seis factores, y fue actualizado en el 2014 con el nombre de “Korn Ferry Leadership Architect” la cual tiene una lista con 38 competencias, 12 grupos y cuatro factores definidos como: (a) factor pensamiento, (b) factor resultados, (c) factor personas, y (d) factor uno mismo. Además, se toma en consideración los niveles de escala que se utilizarán para la herramienta de Korn Ferry Leadership Architect, en dicha escala el instrumento clasifica el grado de importancia de las competencias, de acuerdo con cada docente encuestado. Esta escala considera tres opciones de selección: alta, moderada o baja (Korn & Ferry, 2014). Asimismo, cabe mencionar respecto a las características de una persona que se puede suponer su conducta y con ello el desempeño que esta pueda tener y medir en cuanto a las competencias que posee (Lombardo & Eichinger, 2009).

Korn Ferry (2014), se dedica a la asesoría de las organizaciones y personas para que liberen el potencial que tienen. Asimismo, realizó un análisis exhaustivo y riguroso para determinar que se trabaje en base a 38 competencias, las cuales procedieron de una mezcla, tanto de datos cuantitativos como cualitativos que se encuentran en el mercado, ello adquirido de la base de datos de Korn Ferry, así como también de literatura de investigación.

Tomando como base el marco global de las competencias de Korn Ferry Leadership Architect, los que se muestran en la Tabla 2.

Factores. Grupos de competencias que forman un tema cohesivo, estas competencias comparten algunas similitudes temáticas, los factores se pueden derivar de estadísticas o análisis de contenido.

Grupos. Son agrupamientos de competencias relacionadas con apoyo estadístico que representan un conjunto más amplio de habilidades y comportamientos que contribuyen a la habilidad.

Tabla 2

Competencias: Habilidades y Comportamientos

FACTOR I: PENSAMIENTO	FACTOR II: RESULTADOS
A. Comprensión del negocio	D. Tomar iniciativa
5. Agudeza para los negocios	2. Orientado a la acción
11. Enfoque en el cliente	27. Ingenio
17. Agudeza financiera	E. Gestionar la ejecución
35. Destreza tecnológica	15. Dirige el trabajo
B. Toma de decisiones complejas	25. Planifica y alinea
8. Maneja complejidad	38. Optimiza procesos de trabajo
12. Calidad de las decisiones	F. Enfoque en el desempeño
32. Balancea stakeholders	1. Asegura responsabilidad
C. Creación de lo nuevo y diferente	28. Empuje por obtener resultados
18. Perspectiva global	
19. Cultiva la innovación	
33. Enfoque estratégico	
FACTOR III: PERSONAS	FACTOR IV: UNO MISMO
G. Establecer relaciones de colaboración	J. Ser auténtico
6. Colabora	10. Valentía
9. Manejo del conflicto	36. Genera confianza
20. Astucia en las relaciones interpersonales	K. Ser abierto
21. Crea redes interpersonales	29. Demuestra auto-conciencia
H. Optimizar la diversidad del talento	30. Autodesarrollo
4. Atrae el mejor talento	L. Aprendizaje al vuelo
13. Desarrolla talento	3. Maneja la ambigüedad
14. Valora las diferencias	22. Aprendizaje al vuelo
34. Crea equipos eficaces	26. Resiliencia
I. Influenciar a las personas	31. Adaptabilidad situacional
7. Comunica	
16. Promueve el compromiso	
23. Agudeza organizacional	
24. Persuade	
37. Promueve visión y propósito	

Adaptado de “Guía de desarrollo de competencias: Nuevo marco global de 38 competencias”, Korn Ferry, 2016. Korn Ferry Leadership Architect.

2.3. Docentes en los Centros Educativos

2.3.1. Importancia de los docentes en los centros educativos

Los docentes tienen un papel fundamental en la educación de una persona, pues son quienes guían intelectualmente a los alumnos y son artífices del desarrollo de los alumnos durante su etapa académica, y puede darse en una etapa escolar, pre grado, post grado u otro nivel educativo. Los docentes de los centros educativos deben contar con el saber y la práctica pedagógica requerida para hacer frente a la necesidad del grado de educación que se ofrezca (Sotolongo Codina & Delgado Díaz, 2006). Un docente debe siempre estar dispuesto a aprender, haciendo énfasis en el cómo aprender; además de tener la capacidad de mantener siempre sus conocimientos al día y estar enfocado en el desarrollo de sus valores (Galvis, 2007).

De acuerdo con Fernández (2003), los centros educativos están conscientes de la calidad de enseñanza que deben ofrecer en las aulas, debido a esto buscan identificar el rol que el docente desarrollará en el centro educativo, tomando como base las habilidades y competencias que cada uno posee. Los docentes deben ser capaces de adaptarse a los cambios que la pedagogía demande, ya sea por la información de la actualidad que se ha generado gracias a los cambios de la sociedad en el siglo XXI, así como también por las metodologías de enseñanza, sobre las cuales hoy en día la tecnología tiene gran impacto, lo cual genera un cambio en el concepto del docente que pasa de ser un expositor de conocimientos a un guía que usa los medios necesarios para compartir conocimientos con un significado (Tabla 3). Para Fernández (2003), un docente se define en base a tres conceptos: el primero es que debe tener una presencia técnica; el segundo es el aspecto ético y socializador de la profesión; y por último, es el autor que vincula la satisfacción de autorrealización de los individuos en formación y sus demandas de bienestar.

Tabla 3

Comparación entre el Modelo Tradicional y Tecnológico

Modelo Tradicional o Clásico	Modelo Tecnológico
1. El profesor como instructor.	1. El profesor como mediador.
2. Se pone el énfasis en la enseñanza.	2. Se pone el énfasis en el aprendizaje.
3. Profesor aislado.	3. El profesor colabora con el equipo docente.
4. Suele aplicar los recursos sin diseñarlos.	4. Diseña y gestiona sus propios recursos.
5. Didáctica basada en la exposición y con carácter unidireccional.	5. Didáctica basada en la investigación y con carácter bidireccional.
6. Sólo la verdad y el acierto proporcionan aprendizaje.	6. Utiliza el error como fuente de aprendizaje.
7. Restringe la autonomía del alumno.	7. Fomenta la autonomía del alumno.
8. El uso de nuevas tecnologías está al margen de la programación.	8. El uso de nuevas tecnologías está integrado en el currículum. El profesor tiene competencias básicas en TIC.

2.4. Resumen

Por medio de la revisión de la literatura se evidencia que la herramienta de Lominger Leadership Architect, ha sido utilizada en diversas investigaciones para diferentes industrias, así como también en diferentes países y que posteriormente fue actualizada bajo el nombre Korn Ferry Leadership Architect, la cual fue empleada para realizar la presente investigación en la identificación de competencias.

El modelo de competencias de Korn Ferry Leadership Architect (2014), está conformada por 4 factores, 12 grupos y 38 competencias. Al no contar con investigaciones previas en el ámbito educativo hacia los docentes, los resultados de las investigaciones que aplicaron la herramienta identifican las competencias de los mismos investigados. En adición, Lombardo y

Eichinger (2009) definen que las competencias son habilidades blandas de cada individuo y que son características que se pueden medir y también son observables.

2.5. Conclusiones

Se ha identificado que en diversas investigaciones las competencias son de fundamental importancia para que un individuo se pueda desenvolver profesionalmente, estas competencias son requeridas por las empresas en base a conocimientos, destrezas, comportamientos y habilidades, las cuales pueden ser medibles y observables.

En la presente investigación para identificar las competencias con las que cuentan los docentes de los centros educativos privados de nivel primario Usachiy, se está usando la herramienta de competencias de Korn Ferry Leadership Architect, la cual está comprendida en 4 factores, 12 grupos y 38 competencias. Para ello, se recopilaron los datos mediante la aplicación de una encuesta; pues debido a la naturaleza de la investigación, es el método más eficaz.

Como se ha evidenciado por las descripciones presentadas anteriormente, las teorías en las cuales están basados los componentes reales de un líder efectivo se encuentran en constante desarrollo. No obstante, un conjunto de competencias parece aplicable a todos los líderes de hoy en día y a todos los entornos.

Capítulo III. Metodología de la Investigación

La investigación es del tipo cuantitativa con un alcance descriptivo y tiene como propósito identificar las competencias de un grupo de docentes en los centros educativos privados de nivel primario Usachiy, mediante la aplicación de la herramienta de Korn Ferry Leadership Architect. En este capítulo se describe el diseño de la investigación, la confiabilidad y la validez de la herramienta, la población y muestra, detallando cual fue y como se seleccionó.

3.1. Diseño de la Investigación

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo, pues se describen las características específicas del docente, mediante la medición de las competencias (Febres & García, 2014); asimismo, es una investigación transaccional, debido a que toda la información se obtuvo en un momento determinado (Hernández et al., 2014). El estudio desarrollado tiene un enfoque cuantitativo, porque se aplicaron cuestionarios a los docentes a fin de calificar el nivel de competencias que poseen. Durante el estudio se estableció una comunicación con los participantes de la investigación, lo que permitió el desarrollo de la misma, con confianza. Adicionalmente, a fin de que el tiempo no fuera un factor limitante y con el objetivo de tener resultados que permitan seguir con la investigación, se establecieron tiempos prudenciales para el desarrollo del cuestionario, de modo tal que los docentes pudieran desarrollarlos de acuerdo a su entendimiento.

Durante el proceso de investigación se aplicó dos tipos de encuestas denominadas: absoluta y uniforme, en la cual según el Alfa de Cronbach, la más confiable es la absoluta, por ser más precisa debido a que el evaluador tiene mayor conocimiento de la herramienta. Por el contrario, en la encuesta uniforme se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach por debajo de lo

recomendado, resultado de aplicar un orden fija en cada grupo de calificación, debido a que las respuestas están bajo parámetros más acotados.

3.2. Consentimiento Informado

Para la aplicación de la herramienta en los centros educativos privados de nivel primario Usachiy, se presentó la hoja de consentimiento informado para solicitar la autorización del director de los centros educativos privados. Asimismo, cada docente firmó, por duplicado, de manera libre y voluntaria, el formato de consentimiento para participar en la investigación, donde uno de los formatos firmados fue entregado al investigado y el otro fue guardado como sustento de la presente investigación. La hoja de consentimiento informado que se realizó se encuentra en el apéndice D.

En el consentimiento informado se detalla el propósito de la investigación, el motivo y el tiempo aproximado que tomará la aplicación del cuestionario. Asimismo, se indica la confidencialidad de los datos y la discreción con la que se manejarán los resultados obtenidos. Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario contar con la presencia de los docentes en ambientes adecuados, los mismos que fueron facilitados por el centro educativo.

3.3. Población y Muestra

Se delimitó como población del presente estudio a los docentes y asistentes docentes de los tres centros educativos privados de nivel primario Usachiy de la ciudad de Lima Metropolitana que mantienen relación laboral de por lo menos un año. Cabe mencionar que los docentes y asistentes docentes cuentan con un grado de instrucción distinto, lo cual les permite desempeñar roles de manera diferente dentro del centro educativo. Los docentes cuentan con el grado de licenciatura, el cual les permite desenvolverse en la enseñanza a los alumnos, mientras que los asistentes docentes cuentan con un grado de bachiller, por ende aún no tienen la facultad

de dictar clases, pero están en pro de ello y por el momento se dedican a ayudar a los docentes. En ese sentido los posibles participantes del estudio son 64 docentes y asistentes de docentes (N=64), se determina que la cantidad representativa para la muestra es de 55 docentes y asistentes docentes, de los cuales 47 son docentes y 8 asistentes docentes (n=55), con un nivel de confianza de 95%, margen de error de 5% y un porcentaje estimado de la muestra de 50% (p=50%).

Por tratarse de una investigación con enfoque cuantitativo, el muestreo aplicado fue probabilístico, pues tiene la misma posibilidad de ser elegido, el cálculo del tamaño de la muestra se determina mediante la aplicación de la regla matemática empleando el software STATS. Además, la recopilación de datos fue estratificado, puesto que la muestra de estudio está conformada por número de docentes y asistentes docentes por sede que participaron en el estudio, los cuales se detallan en la Tabla 4.

Tabla 4

Distribución del Personal de los Centros Educativos Privados de Lima

Sedes	Docente	Asistente Docente
Caminos del Inca	19	1
Villa el Salvador	16	4
Villa María	12	3

3.4. Confidencialidad

Para la presente investigación y de acuerdo al propósito y alcance de esta, se determinó mantener la confidencialidad de datos de los participantes en la investigación, por este motivo no se solicitó que se consignen nombres ni apellidos en las encuestas realizadas a los docentes.

Adicionalmente, de acuerdo a conversaciones con el director del centro educativo y a solicitud

expresa de este, se mantendrá la confidencialidad del nombre real del centro educativo, por lo que para motivos de esta investigación se le denominó Usachiy.

3.5. Instrumentación

El propósito general de esta investigación es identificar las competencias de los docentes en los centros educativos privados de nivel primario Usachiy, mediante la aplicación de la herramienta de Korn Ferry Leadership Architect, la misma que se basa en una combinación de datos cualitativos y cuantitativos que existen en el mercado. Esta herramienta ayuda a realizar evaluaciones de competencias para identificar fortalezas y debilidades de las personas y se puede utilizar para: (a) crear perfiles de competencia, (b) entrevistas, (c) desarrollo profesional, y (d) revisiones de desempeño. Asimismo, la herramienta tiene cuatro factores que se desglosan en 12 grupos que dan las 38 competencias. Para fines de esta investigación, se instruyó a los docentes para que definan el grado de cada una de las 38, según las tarjetas de clasificación, para identificar la importancia de la competencia, a través de una escala de medición alta, moderada o baja; ello de acuerdo con la pregunta de investigación (Korn Ferry, 2014). Para establecer si la encuesta realizada sobre modelo de competencias presenta consistencia interna se realizó el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach mediante el programa estadístico SPSS.

3.6. Procedimientos de Recolección de Datos

Para la participación de los docentes se contactó al director de los centros educativos privados de nivel primario Usachiy, a quien se le explicó a detalle la investigación a desarrollar. El director autorizó acceso a tres centros educativos que se encontraban en su jurisdicción. Esto se formalizó mediante una hoja de consentimiento informado, el cual se encuentra en el apéndice D, donde se describió el propósito de la investigación y la absoluta confidencialidad de los datos obtenidos, las actividades específicas del proceso y la duración del mismo. La encuesta se realizó

sin ningún tipo de información adicional que pudiera condicionar las respuestas de los participantes y tuvo una duración promedio de 45 minutos. Para ello se utilizaron las 38 tarjetas de clasificación donde se describen las competencias del instrumento.

Para aplicar la encuesta se coordinó con el director de los centros educativos privados Usachiy, quien programó una reunión con los docentes de las distintas sedes para reunirse en un día determinado, a una hora específica y en una de las sedes; ello permitió realizar la encuesta de los 55 docentes de manera óptima y conjunta. Al iniciar la reunión se informó a los docentes el motivo de la investigación, así como también el carácter confidencial de la misma y que su participación en la investigación sería de manera voluntaria. Para formalizar esto, se les compartió la hoja de consentimiento informado para su firma en señal de autorización.

Antes de aplicar la encuesta a los respectivos docentes y asistentes docentes, se hizo una presentación del trabajo de investigación y se explicó el procedimiento que se seguiría para la recolección de datos. Se indicó que la investigación se basa en 38 competencias, las cuales estaban descritas en las tarjetas de la herramienta y que estas debían ser clasificadas en uno de los tres grupos de acuerdo al grado de importancia identificado: alto, moderado o bajo; todo ello de acuerdo al procedimiento de aplicación absoluta.

Posterior a la primera encuesta realizada, se decidió aplicar una segunda encuesta, esta vez de tipo uniforme. Para ello, se contactó nuevamente al director del centro educativo para solicitar se programe la aplicación de una segunda encuesta, considerando a los mismos participantes de la primera encuesta.

En esta segunda oportunidad se hizo una presentación similar a como se realizó en la primera, pero haciendo énfasis que en esta encuesta tenía una metodología diferente; esta vez los participantes debían asignar las características de alta, moderada y baja, pero de acuerdo a un

número específico de competencias para cada competencia, es decir: 13 competencias altas, 12 moderadas y 13 bajas, haciendo un total de las 38 competencias.

3.6.1. Fuentes de evidencia

Para obtener la información se utilizó la técnica de encuestas, lo que facilitó contar con los datos en un periodo corto. La técnica de las encuestas es el método de investigación capaz de brindar respuestas al problema, de manera veraz, de acuerdo a la información que se obtuvo (Buendía, Colás, & Hernández, 1998). Una de las principales competencias, es decir de la encuesta es que sirve para obtener opiniones, actitudes o creencias y esta metodología es indicada para propósitos descriptivos (Kerling, 1997). Es de vital importancia que los individuos seleccionados para la investigación participen sin sentirse obligados, pues solo de esta manera podrán responder con la veracidad del caso y para ello es necesario que la encuesta se lleve a cabo en un ambiente y horario idóneo.

3.6.2. Protocolo del caso

El protocolo de la presente investigación, para ambas encuestas realizadas, se basó en una agenda o guía de trabajo, en la que se describieron los pasos de las actividades que los investigadores realizan en la recopilación de datos. Al iniciarse la toma de encuesta se le entregó la hoja de consentimiento a cada investigado, la que fue leída y firmada. Asimismo, se detalló la agenda de la reunión. El protocolo que se siguió para el desarrollo de ambas encuestas para la recopilación de datos se encuentra en el apéndice E.

3.6.3. Caso piloto

La prueba piloto fue realizada por los investigadores, desarrollando las 38 competencias y midiendo el tiempo, 45 minutos en promedio. Adicionalmente, se realizó también una prueba piloto en conjunto con los docentes, en donde se dio orientación a la primera competencia, la

cual fue leída y explicada para su correcta comprensión. El resultado de este caso piloto en conjunto fue la comprensión de las competencias en su totalidad, sin generar confusión entre los participantes.

3.6.4. Esquema del proceso de encuesta

La coordinación de la hora y el lugar para el desarrollo de ambas encuestas fue pactada en reuniones previas con el director general del centro educativo privado de nivel primario Usachiy y se determinó para la primera aplicación de la toma de encuesta de los docentes, un día de semana en horas de la mañana. Para la segunda aplicación se consideró también un día de semana, pero en horas de la tarde.

Con la autorización del director general, se tuvo las facilidades para ingresar a la sede y contar con dos ambientes donde se desarrollaron las encuestas. En cada ambiente se realizó el protocolo descrito anteriormente para que los docentes desarrollaran la encuesta. Al término del proceso, se procedió a recolectar los materiales y hoja de respuestas entregadas a cada investigado.

3.6.5. Encuesta de competencias

Posterior a la aplicación de la encuesta a los docentes en base a las 38 competencias y considerando tres escalas de medición: alta, moderada y baja. Con los resultados obtenidos de la primera encuesta se realizó la tabulación de cada una de las competencias, tomando en consideración la suma por cada competencia se obtuvieron tres posibles respuestas. Para la segunda encuesta, se consideró que las competencias debían ser colocadas en cada fila, 13 competencias altas, 12 competencias moderadas y 13 competencias bajas, luego se realizó una tabulación de cada competencia según las respuestas de los docentes y asistentes docentes.

3.7. Análisis e Interpretación de Datos

A través del análisis de los datos recopilados en ambas encuestas, se realizó la interpretación por medio de pruebas estadísticas, utilizando las más apropiada para responder las preguntas de investigación. Con estos resultados se trabajó para medir, estimar y valorar los resultados obtenidos.

3.8. Validez y Confiabilidad

Para contar con la validez y confiabilidad de la herramienta de Korn Ferry Leadership Architect en el sector educativo se obtuvo el coeficiente del Alfa de Cronbach, mediante el programa estadístico SPSS, basado en la correlación entre los indicadores individuales, por lo que, si la correlación es alta, entonces hay evidencia de que los indicadores individuales miden la misma construcción subyacente. Esto quiere decir que un alto valor en Alfa de Cronbach indica que los indicadores individuales miden bien el fenómeno latente (Joint Research Centre-European Commission: 2008, pág.72). Nunally (1978), indica que en las primeras fases de investigación un valor de fiabilidad entre 0.6 a 0.5 puede ser suficiente, sin embargo, lo sugerido es que los valores sean mayores a 0.7 para tener un buen estadístico de confiabilidad.

De acuerdo a ello, se realizó la estimación para la encuesta absoluta y uniforme tomando en cuenta las 38 competencias en las que los docentes se autoevaluaron en una escala likert de 3 puntos (Alta, Moderada y Baja). La confiabilidad total obtenida del Alfa de Cronbach para la encuesta absoluta fue de 0.922 y para la encuesta uniforme fue por debajo de 0.5, motivo por el cual la más confiable para esta investigación es la encuesta absoluta.

3.9. Resumen

La presente investigación es descriptiva con un enfoque cuantitativo para poder lograr el propósito general de la presente investigación, que es, identificar las competencias de un grupo

de docentes en los centros educativos privados de nivel primario Usachiy, mediante la aplicación de la herramienta de Korn Ferry Leadership Architect. Se puede validar el enfoque cuantitativo de la investigación, debido a que la información fue obtenida a través de la aplicación de encuestas a los docentes y los datos fueron analizados en el coeficiente del Alfa de Cronbach, mediante el programa estadístico SPSS. Ello permitió identificar las competencias más resaltantes y menos valoradas en los docentes.

Para el desarrollo de la investigación se solicitó la autorización expresa de los participantes por medio del consentimiento informado. Con esta autorización se procedió al desarrollo de la investigación en la cual se generó la pregunta de investigación que se diseñó a partir de la herramienta Korn Ferry Leadership Architect, donde se señala el nivel de importancia de una lista de 38 competencias, 12 grupos y cuatro factores definidas como: (a) factor pensamiento, (b) factor resultados, (c) factor personas, y (d) factor uno mismo.

Capítulo IV: Análisis y Resultados

La presente investigación cuantitativa con un alcance descriptivo ha sido desarrollada con la finalidad de identificar las competencias en los docentes de colegios privados de nivel primario en Lima. La investigación se divide en las siguientes secciones: (a) descripción de los participantes y del procedimiento utilizado para la recolección de los datos; (b) presentación y discusión de los resultados, sobre la base de la aplicación del instrumento, donde se describen la medición de competencias y el análisis de las competencias identificadas en el docente y asistente docente; y (c) competencias identificadas en los docentes y asistentes docentes en colegios privados de nivel primario de la ciudad de Lima.

4.1. Perfil de los Encuestados

Los participantes en esta investigación estuvieron conformados por dos grupos: docentes y asistentes docentes de los centros educativos privados de nivel primario Usachiy de la ciudad de Lima, quienes aceptaron participar de manera voluntaria. Finalmente se contó con la participación de 55 personas.

Para ambas encuestas, realizadas en distintas fechas, se utilizaron dos salones de clases acondicionados, aclimatados y confortables, libres de distracciones y ruidos y con iluminación apropiada para el desarrollo de la encuesta.

A cada participante se le facilitó una hoja de consentimiento informado en ambas oportunidades que se aplicó la encuesta, el cual se encuentra en el apéndice D, el mismo que fue llenado y firmado después de haberles explicado el propósito de la investigación. Además, se les informó que se guardaría absoluta confidencialidad de los datos proporcionados.

Cada participante recibió la hoja de control que se encuentra en el apéndice F y un kit de la herramienta de competencias Korn Ferry Leadership Architect, ello antes de iniciar las

encuestas de competencias. El tiempo promedio utilizado para cada encuesta por los participantes fue de 45 minutos.

La información de la muestra se presenta en la Tabla 5. La muestra está compuesta por 55 personas, donde participaron 47 docentes y 8 asistentes docentes.

Tabla 5

Perfil del Participante

Participante	<i>n</i>	%
Docente	47	85
Asistente Docente	8	15
Total	55	100

4.2. Competencias identificadas del Grupo de asistentes docentes

En base a los resultados obtenidos en la encuesta absoluta, se muestra las competencias más y menos valoradas por los asistentes docentes.

Las competencias más valoradas del grupo de asistentes docentes se pueden apreciar en la Figura 2.

Para el grupo de asistentes docentes la competencia más valorada es promueve el compromiso, lo cual significa, que los docentes hacen sentir a los demás que sus contribuciones son importantes y por ende, se fortalece la comunicación entre los interlocutores. Esta competencia pertenece al factor personas

Las competencias menos valoradas del grupo de asistentes docentes se pueden apreciar en la Figura 3.

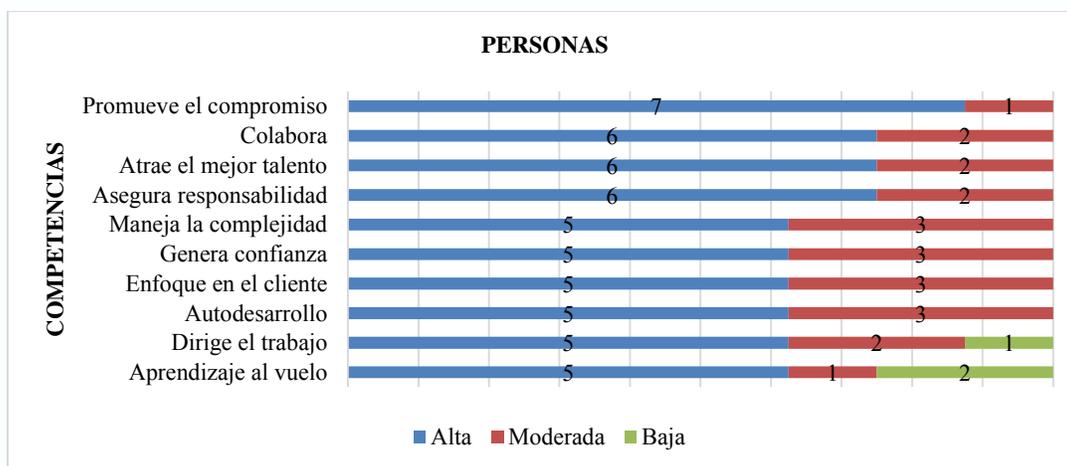


Figura 2. Las diez competencias más valoradas de los asistentes docentes.

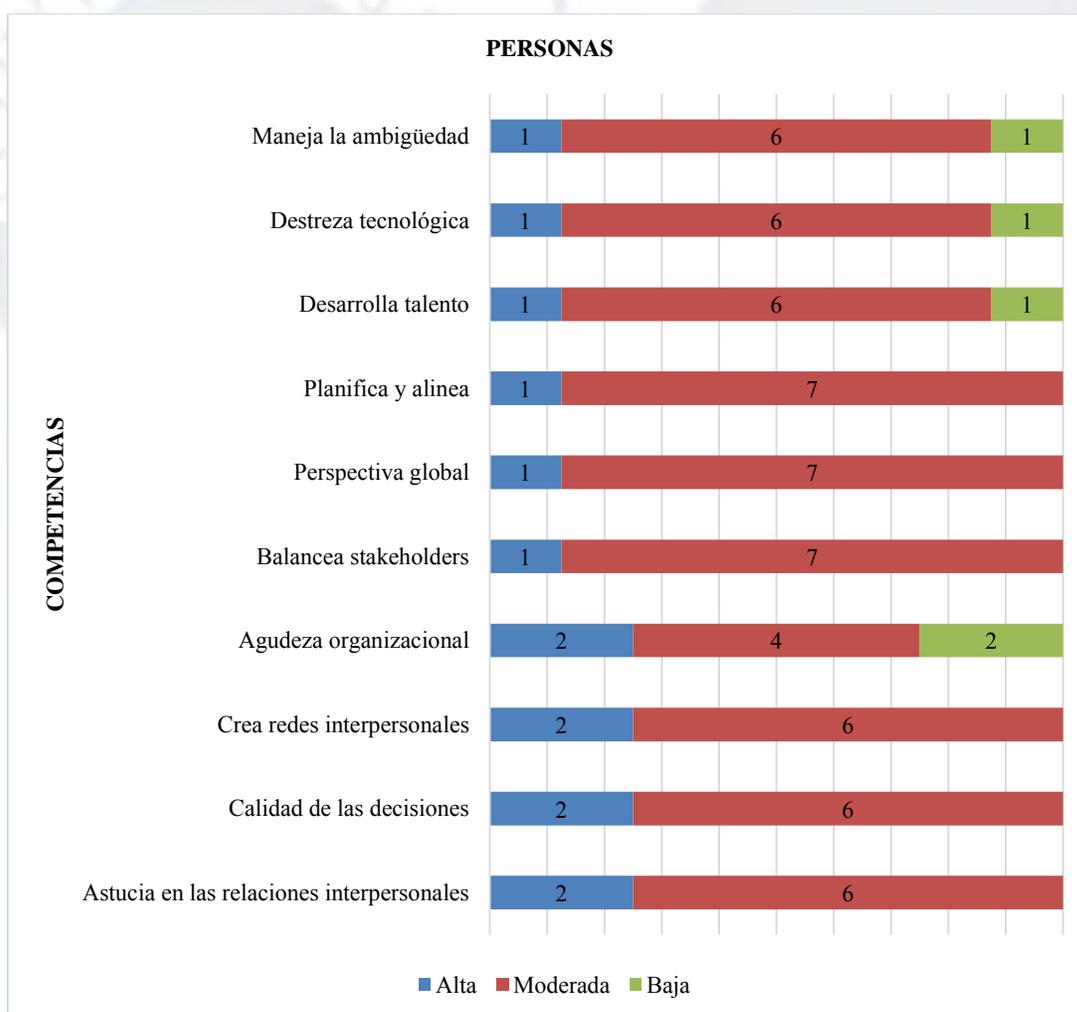


Figura 3. Las diez competencias menos valoradas de los asistentes docentes.

La competencia menos valorada para los asistentes docentes es, maneja la ambigüedad, ello significa que tienden a tener dificultades al momento de enfrentar situaciones de incertidumbre. Esta competencia pertenece al factor uno mismo.

En la Figura 4, se muestran los resultados de las 38 competencias, las cuales han sido identificadas y valoradas por los asistentes docentes. Este resultado, da una visión global de los resultados.

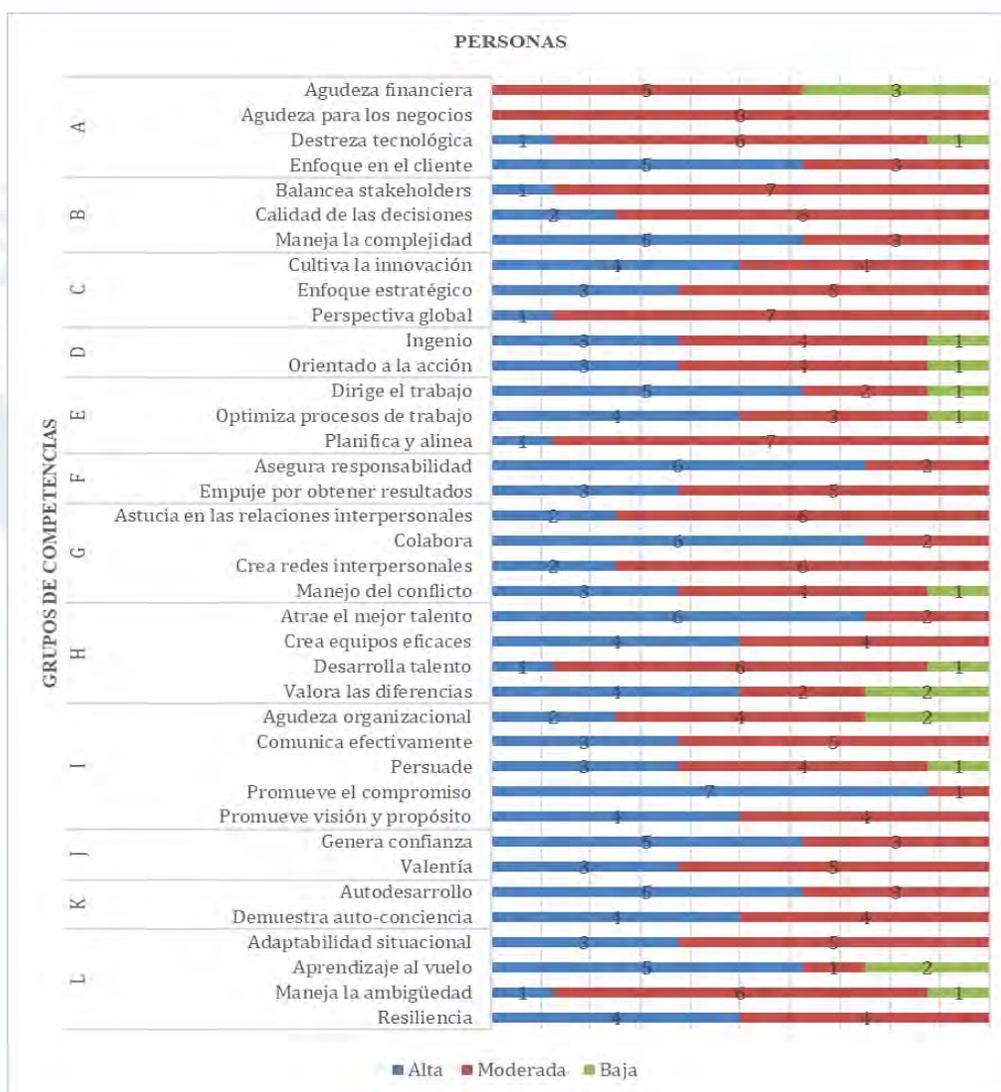


Figura 4. Las 38 competencias agrupadas por grupo de competencias para los asistentes docentes.

En la Figura 5 se identifican los 12 grupos de competencia para asistentes docentes, los cuales valoraron el grupo de: (a) enfoque en el desempeño, (b) ser abierto, (c) ser autentico, (d) influenciar a las personas, (e) optimizar a la diversidad del talento, y (f) gestionar la ejecución. Por el contrario, el grupo con menor valoración fue: (a) comprensión del negocio, (b) creación de lo nuevo y diferente, (c) toma de decisiones complejas, (d) tomar iniciativas, (e) aprendizaje al vuelo, y (f) establecer relaciones de colaboración.

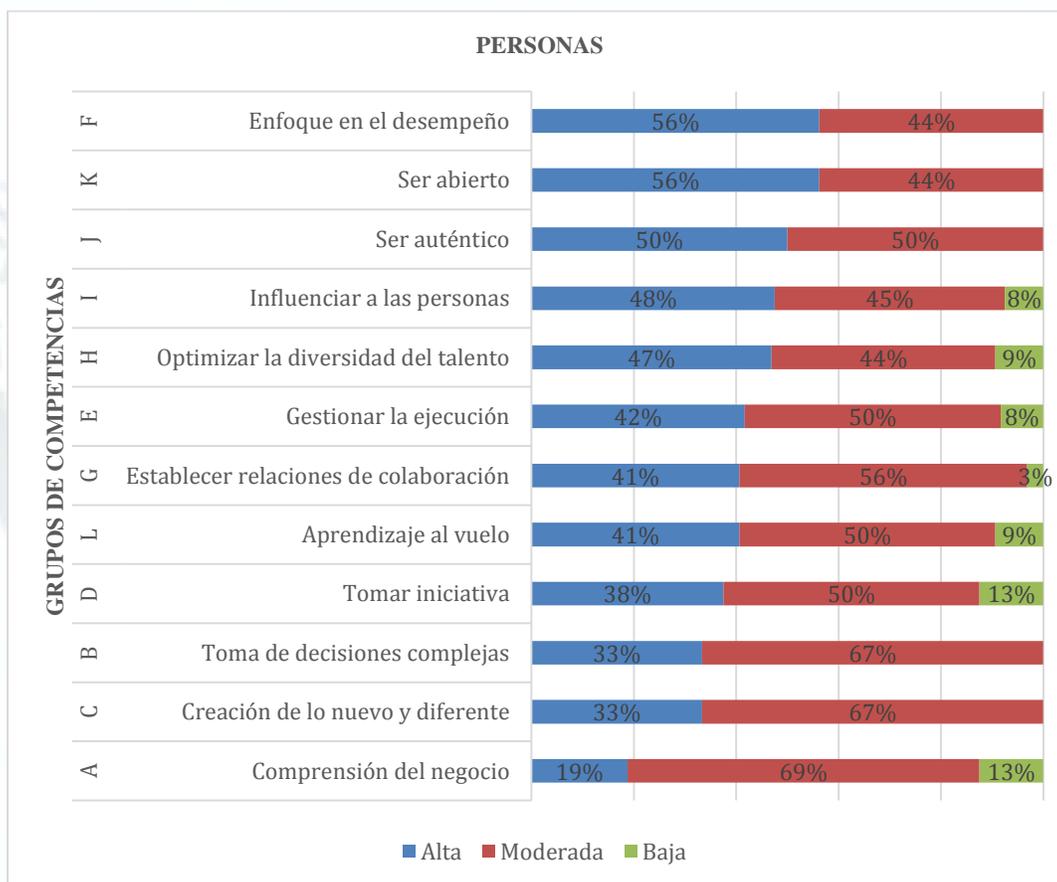


Figura 5. Los 12 grupos de competencias en orden de valoración para los asistentes docentes.

En la Figura 6, se muestran los resultados para los cuatro factores de competencias, y se identificó que el factor que cuenta con más valoración por parte de los asistentes docentes es, uno mismo, que abarca los grupos: (a) ser autentico, (b) ser abierto, y (c) ser flexible y adaptable.

Por otro lado, el factor menos valorado es, pensamiento, que abarca los grupos: (a) comprensión del negocio, (b) toma de decisiones complejas, y (c) creación de lo nuevo y diferente.

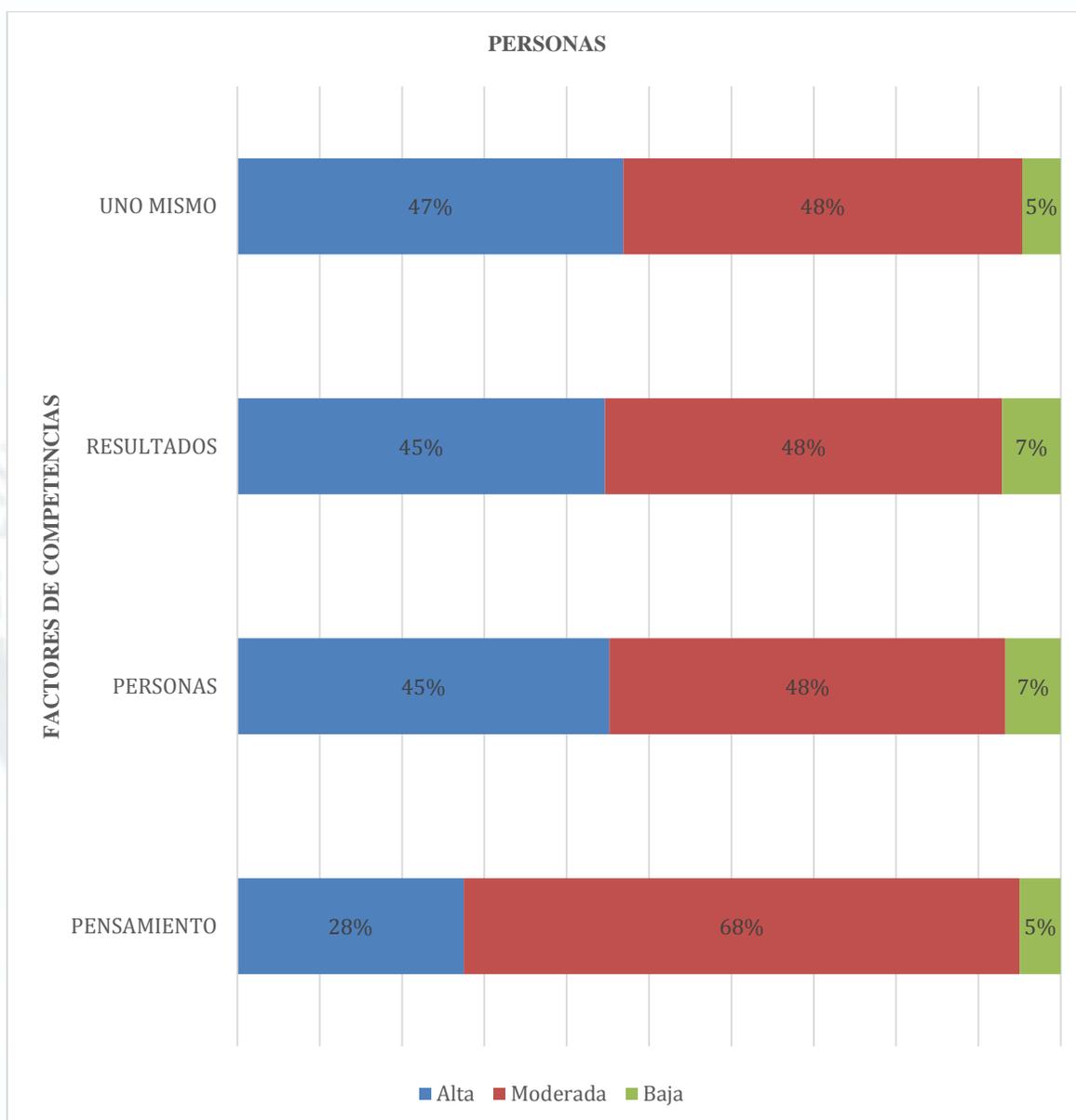


Figura 6. Los cuatro factores de competencias para los asistentes docentes.

4.3. Competencias identificadas del Grupo de docentes

En base a los resultados obtenidos en la encuesta absoluta, se muestra las competencias más y menos valoradas por los docentes.

Las competencias más valoradas del grupo de docentes se pueden apreciar en la Figura 7.

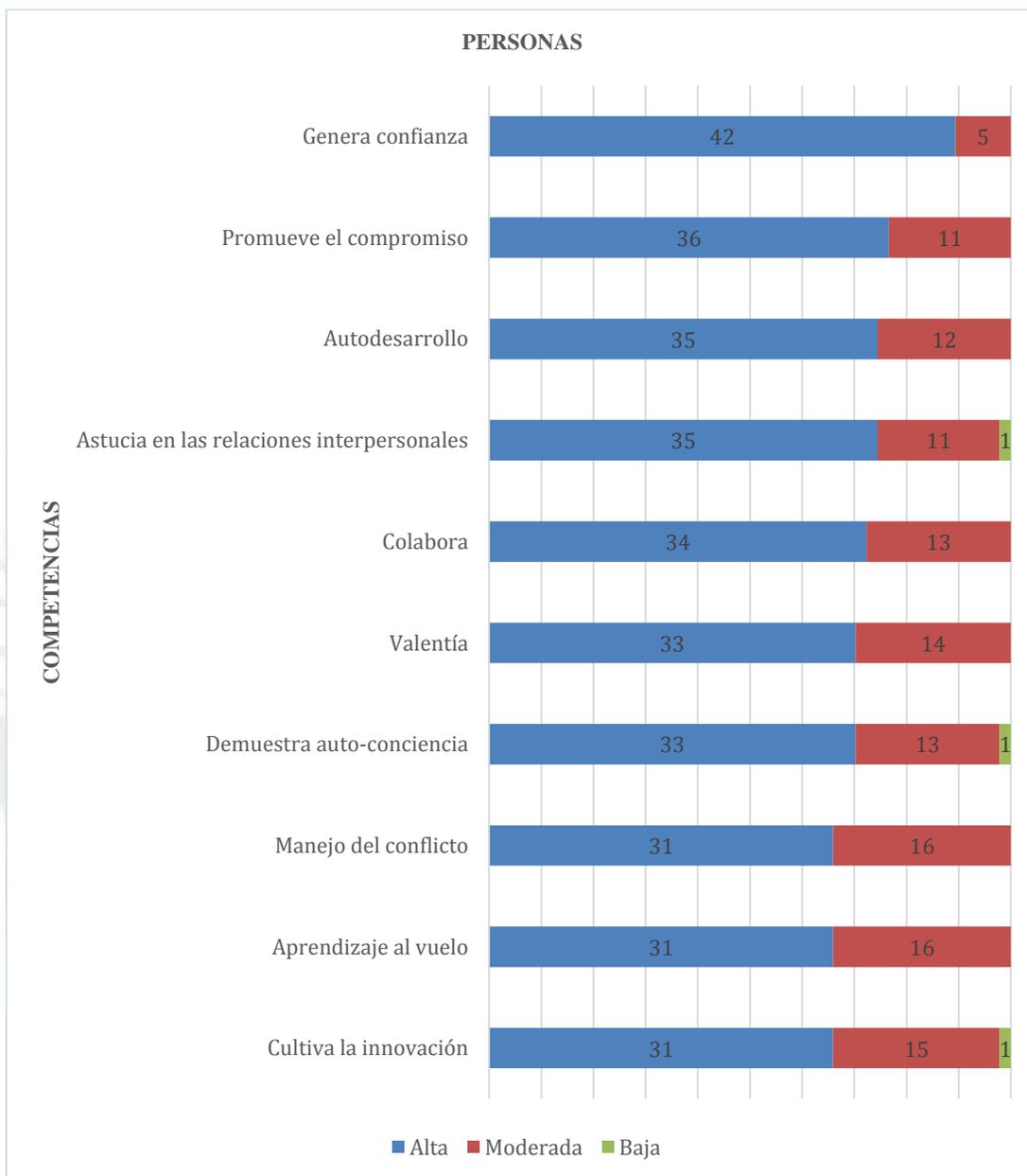


Figura 7. Las diez competencias más valoradas para los docentes.

Según los resultados obtenidos la competencia más valorada es, genera confianza, quiere decir, que los docentes muestran coherencia entre sus palabras y sus actos, y a su vez, cumplen sus compromisos. Dicha competencia pertenece al factor uno mismo.

Las competencias menos valoradas del grupo de docentes se pueden apreciar en la Figura

8.

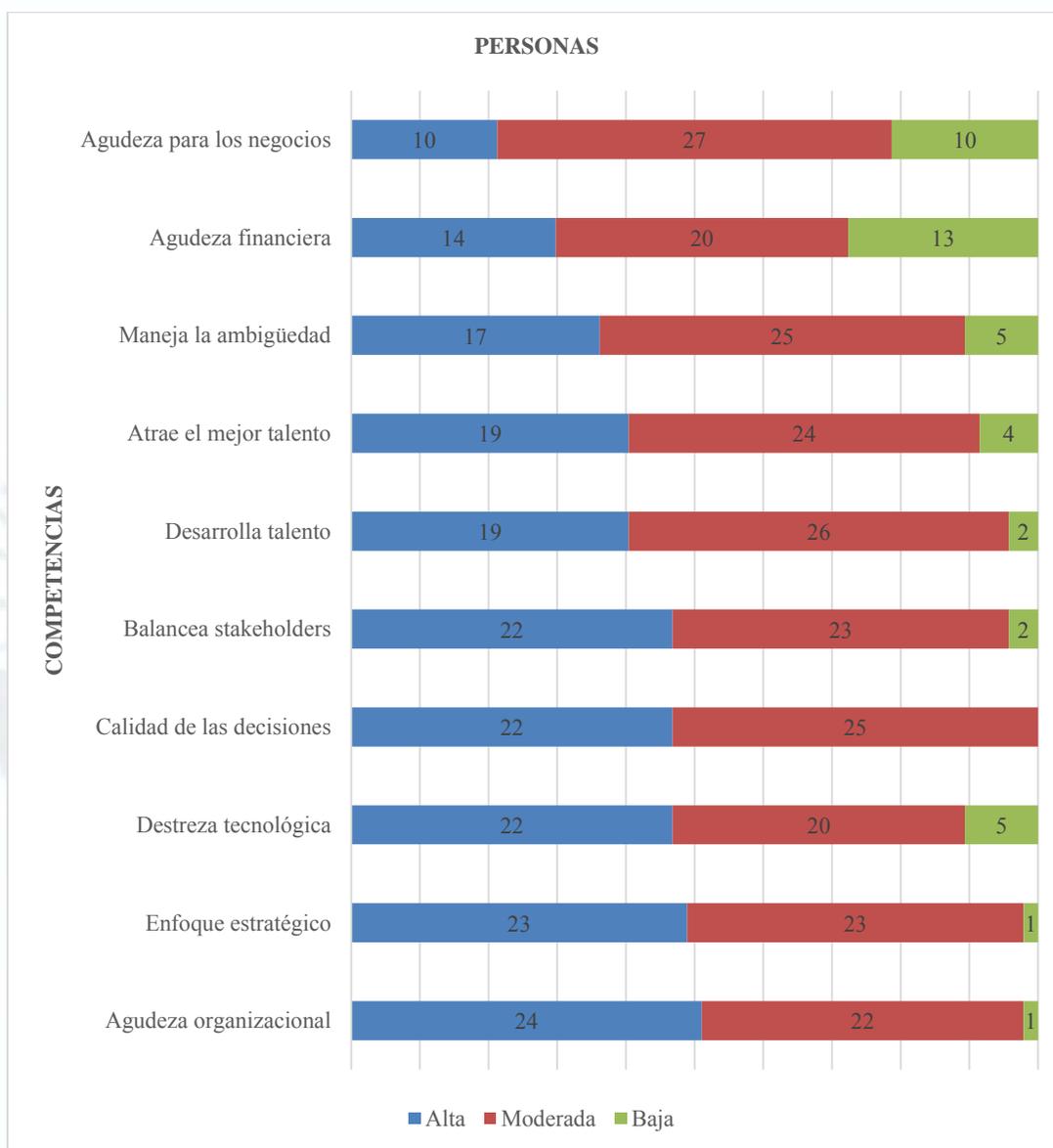


Figura 8. Las diez competencias menos valoradas para los docentes.

Los resultados muestran que la competencia menos valorada para los docentes es, agudeza para los negocios, lo cual significa que, no entienden el mundo de los negocios, no

toman en cuenta las variables que impulsan el negocio, cuando ejecutan y planifican su propio trabajo. Esta competencia pertenece al factor pensamiento.

En la Figura 9, se muestran los resultados de las 38 competencias con una visión global, las cuales han sido identificadas y valoradas por los docentes.

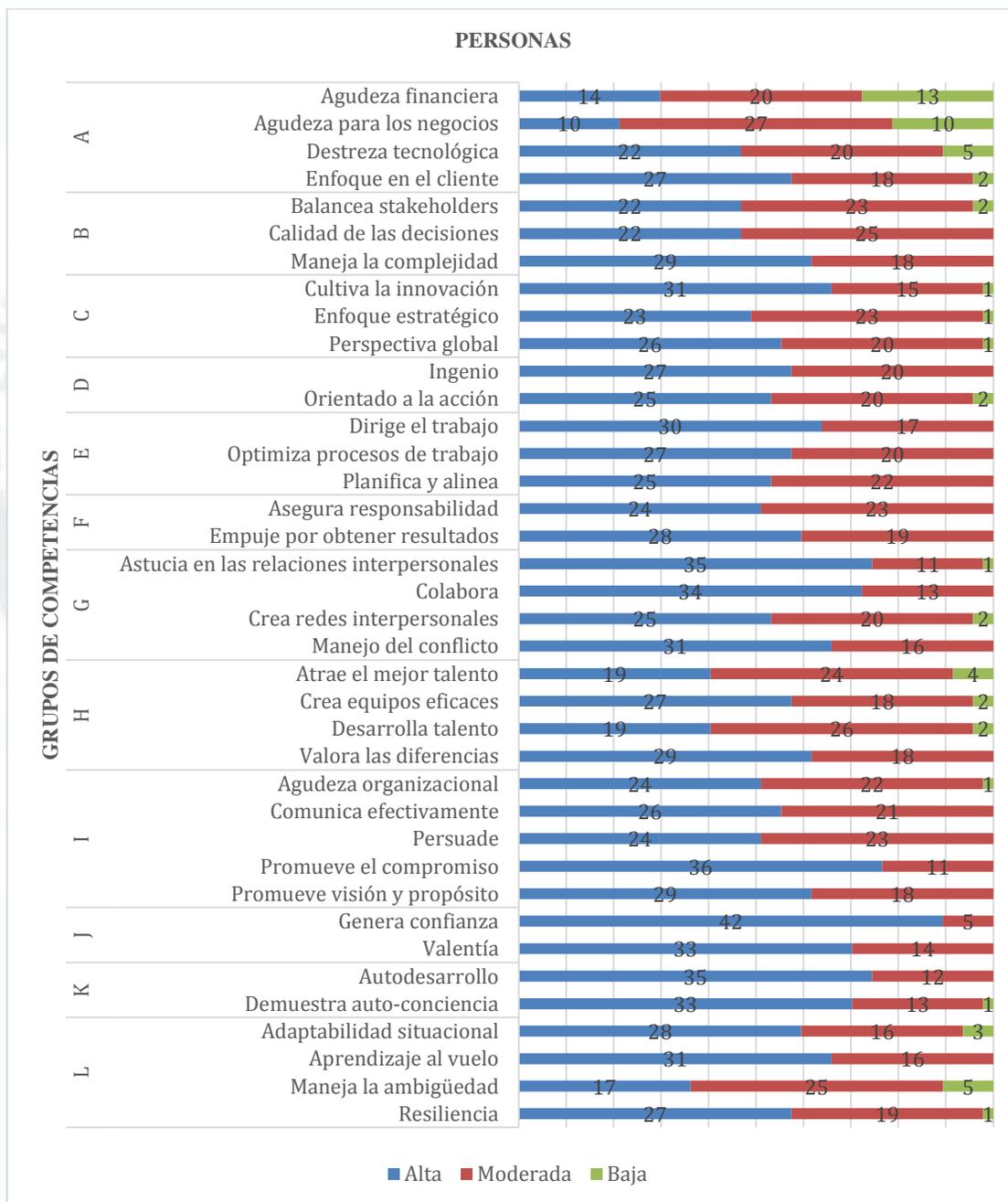


Figura 9. Las 38 competencias agrupadas por grupo de competencias para los docentes.

En la Figura 10 se identifican los 12 grupos de competencias para los docentes, los cuales valoraron los grupos de: (a) ser auténtico, (b) ser abierto, (c) establecer relaciones de colaboración, (d) influenciar a las personas, (e) gestionar la ejecución, y (f) creación de lo nuevo y diferente. Por el contrario, los grupos con menor valoración fueron: (a) comprensión del negocio, (b) optimizar la diversidad del talento, (c) toma de decisiones complejas, (d) aprendizaje al vuelo, (e) enfoque en el desempeño, y (f) tomar iniciativa.

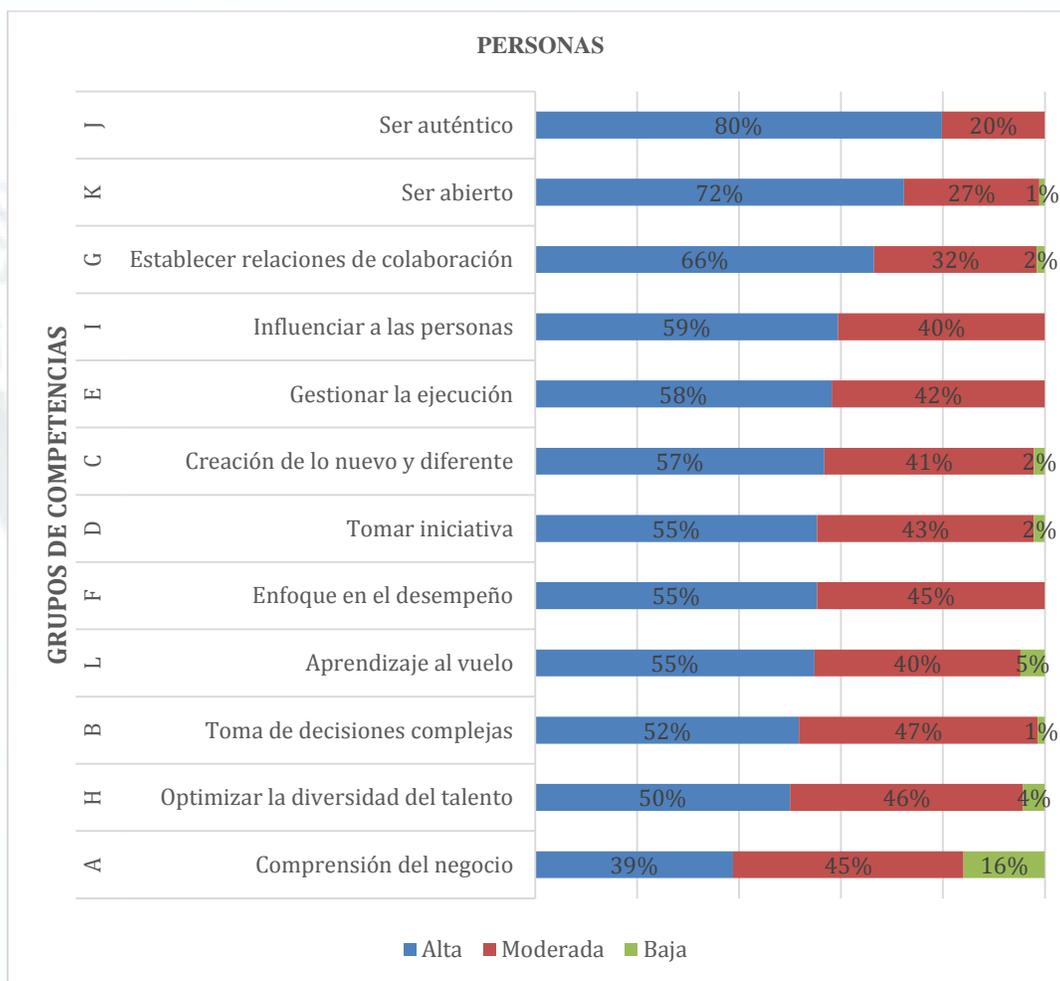


Figura 10. Los 12 grupos de competencias en orden de valoración para los docentes.

En la Figura 11, se muestran los resultados para los cuatro factores de competencias, y se identificó que el factor que cuenta con más valoración por parte de los docentes es uno mismo

que abarca los grupos: (a) ser auténtico, (b) ser abierto, y (c) ser flexible y adaptable. Por otro lado, el factor menos valorado es pensamiento que abarca los grupos: (a) comprensión del negocio, (b) toma de decisiones complejas, y (c) creación de lo nuevo y diferente.

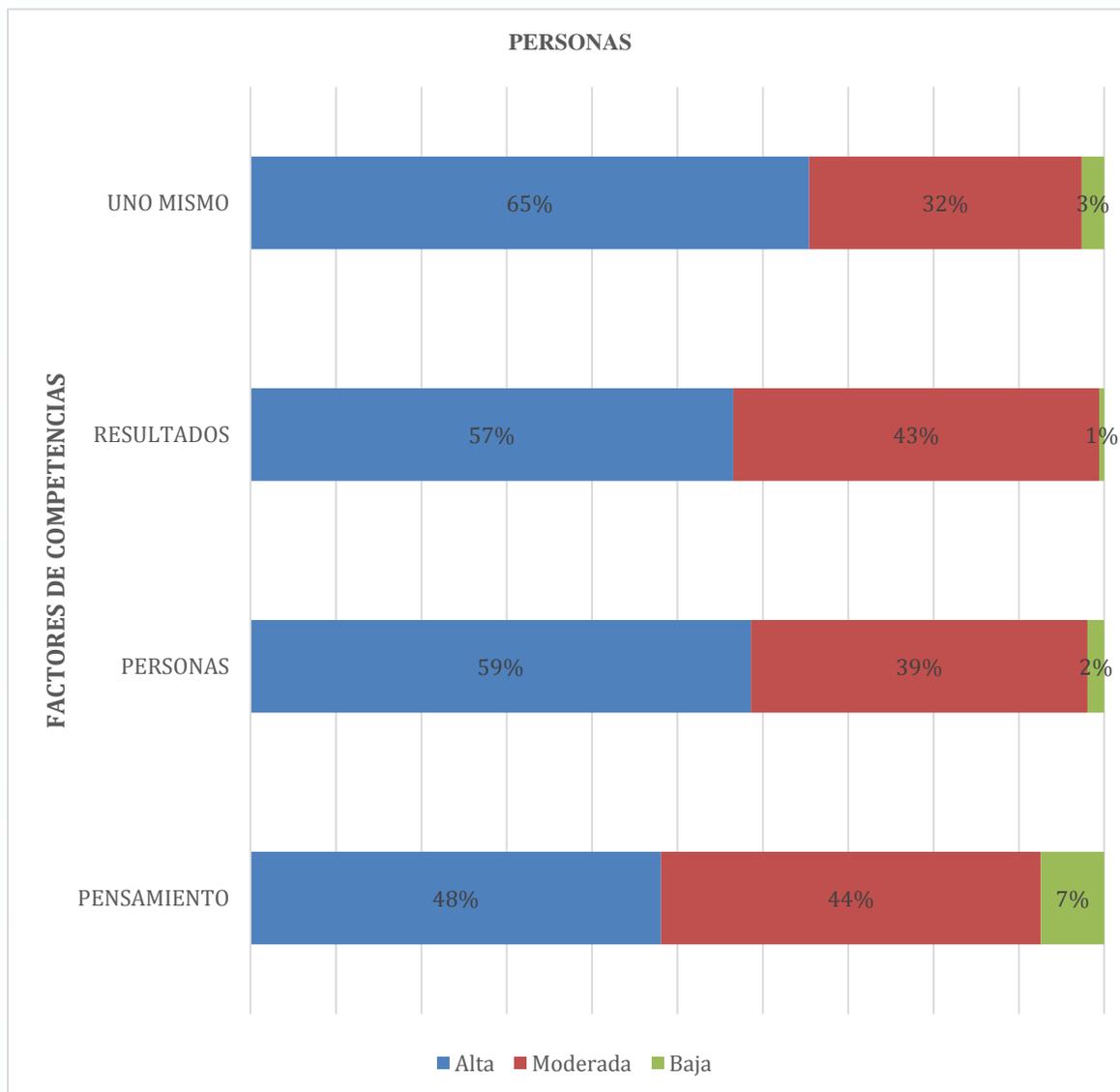


Figura 11. Los cuatro factores de competencias para los docentes.

4.4. Competencias identificadas por ambos grupos.

En la Figura 12, se muestran los resultados de las competencias más valoradas para los docentes y asistentes docentes:

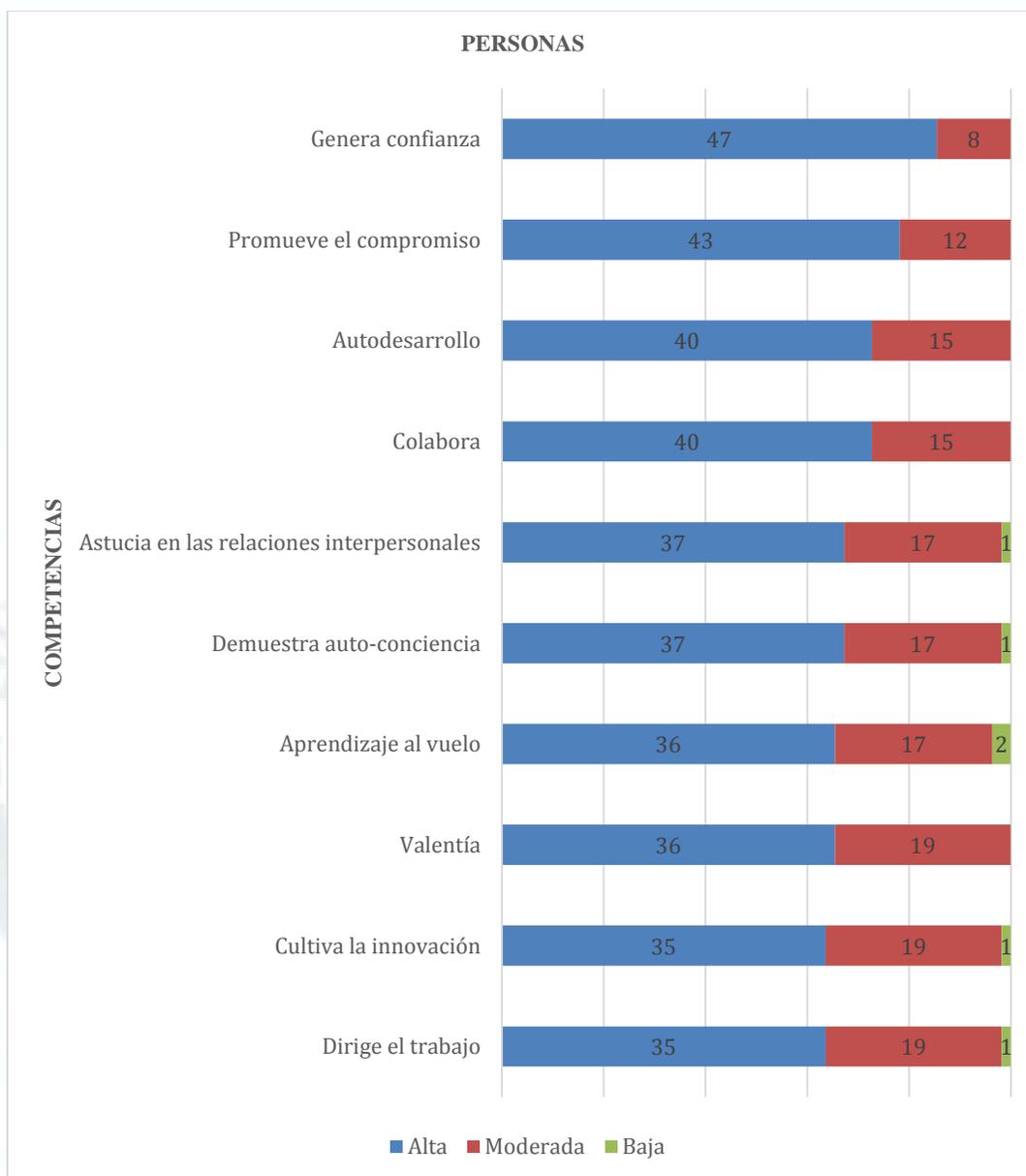


Figura 12. Las competencias más valoradas para los docentes y asistentes docentes.

Según los resultados obtenidos las competencias más valoradas son: genera confianza, promueve el compromiso, autodesarrollo. En cuanto al autodesarrollo, quiere decir, que ambos grupos aprenden de las experiencias nuevas y de las demás personas, así como también, del aprendizaje estructurado. Dicha competencia pertenece al factor uno mismo.

En la Figura 13, se muestran los resultados de las competencias menos valoradas para los docentes y asistentes docentes:

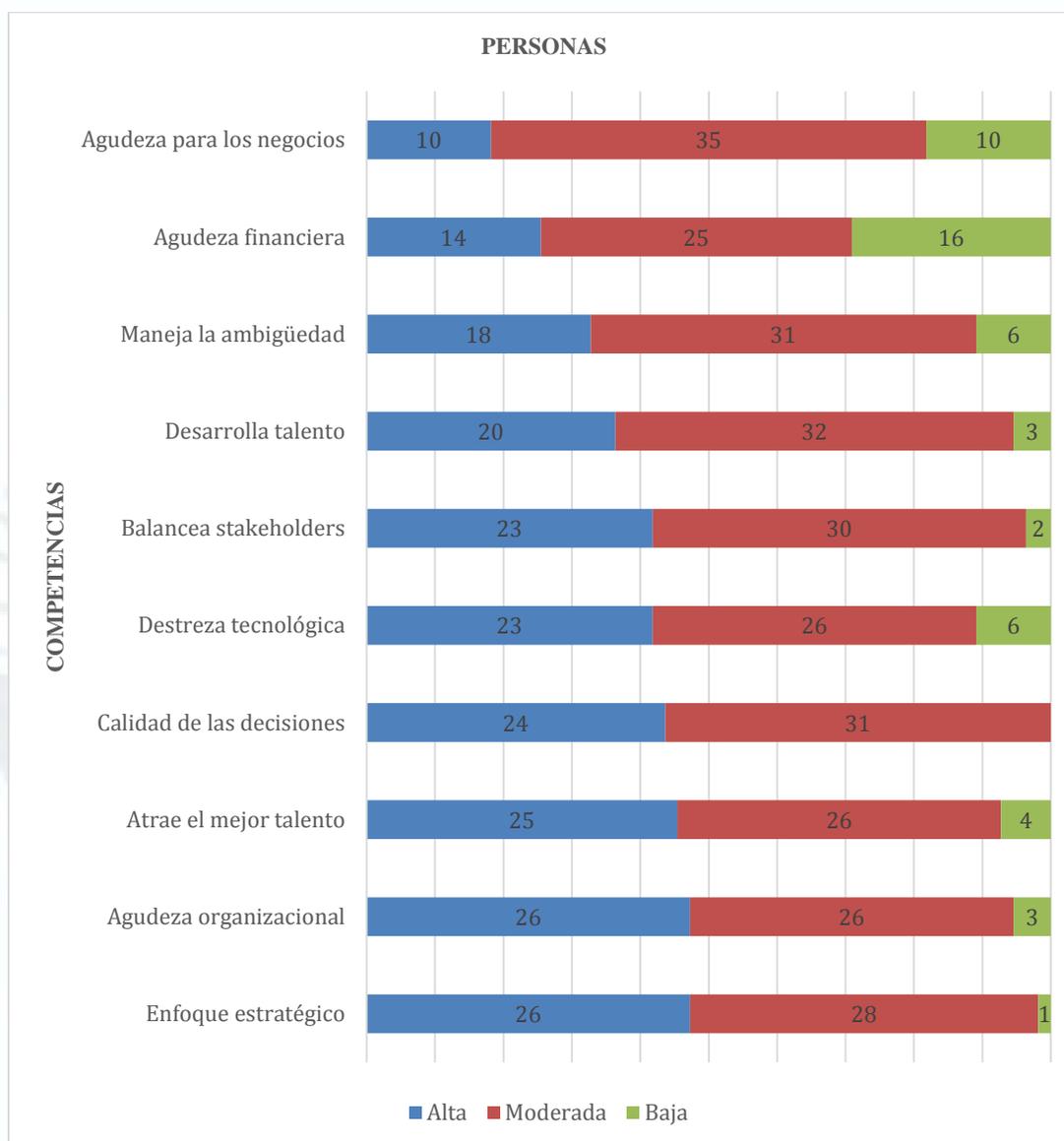


Figura 13. Las competencias menos valoradas para los docentes y asistentes docentes.

Según los resultados obtenidos tenemos como las competencias menos valoradas: agudeza para los negocios, agudeza financiera. Respecto a la agudeza financiera, significa que ambos grupos no están familiarizados con la terminología financiera, puesto que prestan poca

atención al impacto cuando sacan conclusiones. Esta competencia pertenece al factor pensamiento.

En la Figura 14, se identifican los 12 grupos de competencias para los docentes y asistentes docentes, los cuales valoraron los grupos de: (a) establecer relaciones de colaboración, (b) ser abierto, (c) creación de lo nuevo y diferente, (d) influenciar a las personas, (e) enfoque en el desempeño, y (f) tomar iniciativa. Por el contrario, los grupos con menor valoración fueron: (a) comprensión del negocio, (b) optimizar la diversidad del talento, (c) gestionar la ejecución; (d) aprendizaje al vuelo, (e) ser auténtico, y (f) toma de decisiones complejas.

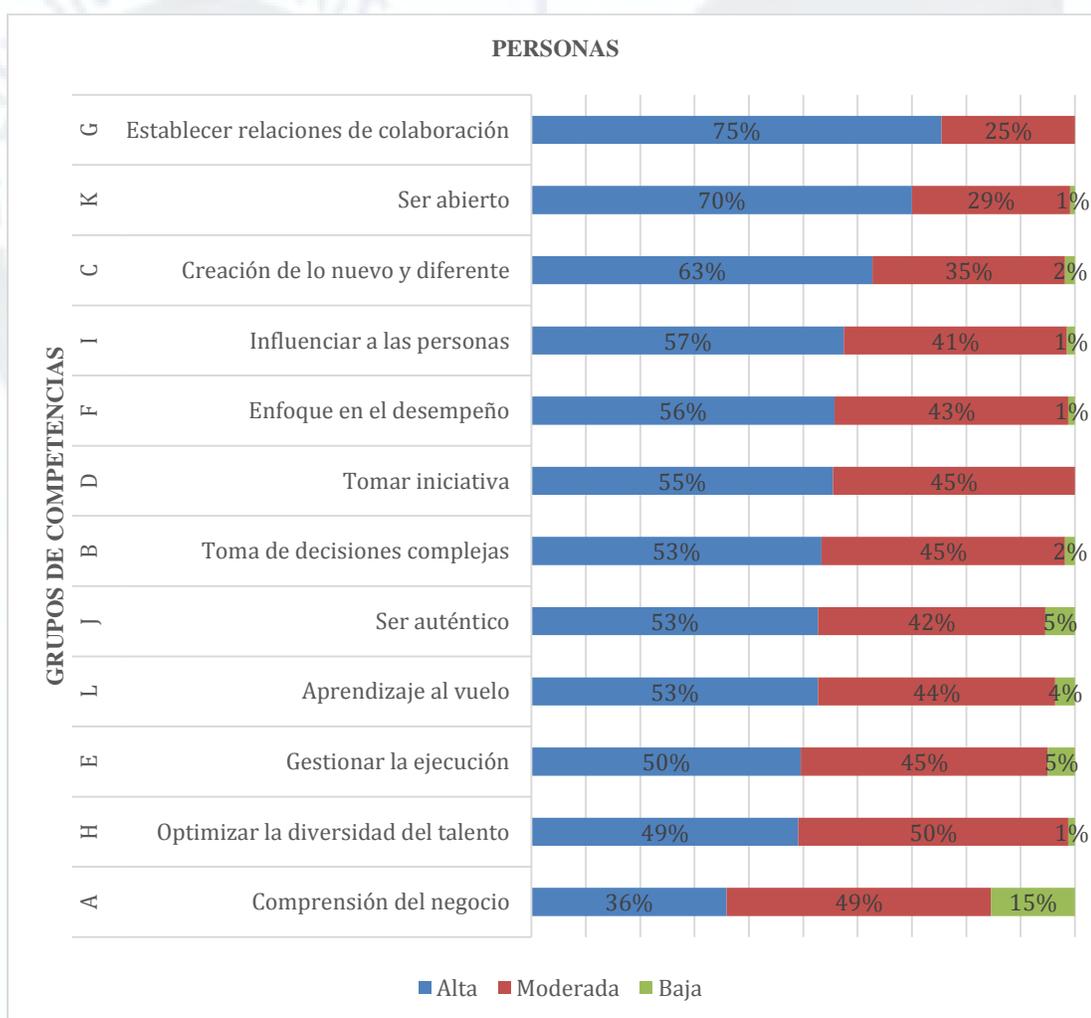


Figura 14. Los 12 grupos de competencias en orden de valoración para los docentes y asistentes docentes.

En la Figura 15, se muestran los resultados para los cuatro factores de competencias, y se identificó que el factor que cuenta con más valoración por parte de los docentes y asistentes docentes es, uno mismo, que abarca los grupos: (a) ser autentico, (b) ser abierto, y (c) ser flexible y adaptable. Por otro lado, el factor menos valorado es, pensamiento, que abarca los grupos: (a) comprensión del negocio, (b) toma de decisiones complejas, y (c) creación de lo nuevo y diferente.

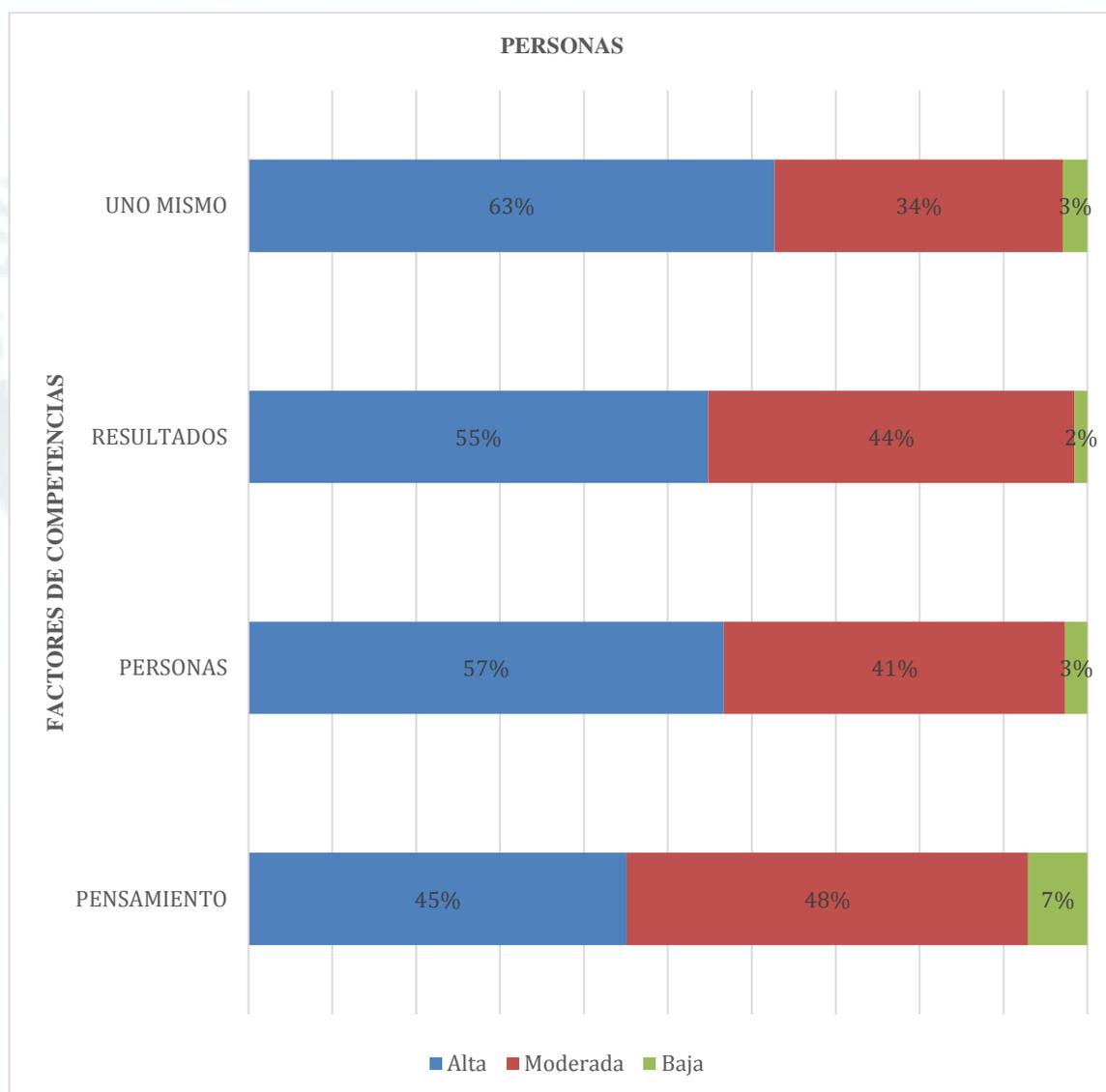


Figura 15. Los cuatro factores de competencias para los docentes y asistentes docentes.

4.5 Resultados de las hipótesis

Al hacer el análisis de las hipótesis planteadas, se tiene los siguientes resultados:

1. Los docentes y asistentes docentes de los centros educativos privados de nivel primario Usachiy valoran competencias similares.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación esta hipótesis es aceptada, se puede evidenciar que tanto los docentes como los asistentes docentes cuentan con competencias similares, como por ejemplo: genera confianza, promueve el compromiso, autodesarrollo, entre otras que se puede apreciar en la figura 12.

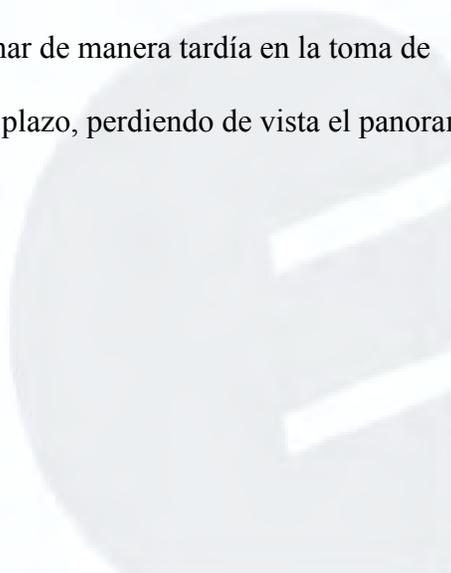
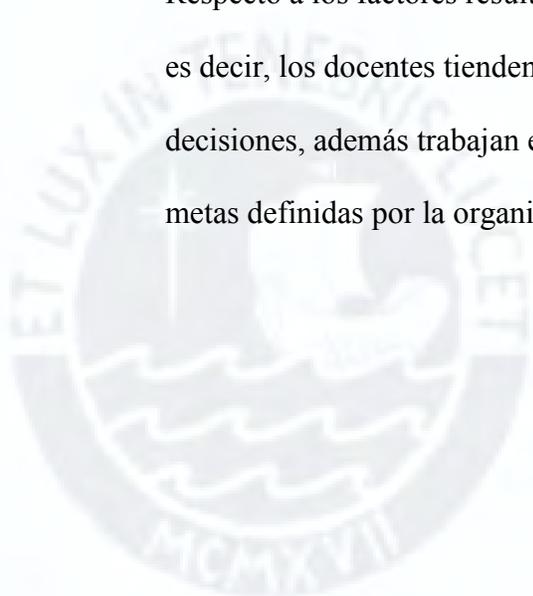
2. Los docentes y asistentes docentes tienden darle una mayor valoración a las competencias que pertenecen al factor pensamiento.

Según los resultados se rechaza la siguiente hipótesis, debido a que se evidencia que no son las competencias que pertenecen al factor pensamiento las que tienen mayor valoración para ambos grupos, sino, por el contrario, es el factor que menos han valorado, lo cual nos indica que suelen priorizar los intereses en la docencia, ignorando las estrategias definidas por la organización. No se familiarizan con el impacto económico que puedan generar diversas situaciones a la organización. Se enfocan en satisfacer las expectativas de un número limitado de Stakeholders, además no busca tecnologías innovadoras que podrían generar valor en la enseñanza.

Por el contrario, los factores que más han valorado son: el factor personas y uno mismo. Ello significa que en el factor personas, ambos grupos crean un clima propicio para el desarrollo del aprendizaje, valorando las contribuciones de todos

los involucrados en ella, así como cultivando las relaciones constructivas con las personas. En cuanto al factor Uno mismo, significa que practican lo que predicán, es decir, que en el ejercicio de la docencia ellos promueven la honestidad, integridad y el ser auténtico. Muestran una apertura a los retos que les plantea la docencia, aceptando los desafíos de enfrentar situaciones nuevas, y son conscientes de sus fortalezas y debilidades.

Respecto a los factores resultados, este se encuentra en una valoración intermedia, es decir, los docentes tienden a reaccionar de manera tardía en la toma de decisiones, además trabajan en el corto plazo, perdiendo de vista el panorama y metas definidas por la organización.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

La siguiente investigación tuvo como objetivo el identificar las competencias de los docentes de los centros educativos privados de nivel primario Usachiy; por lo que se desarrolló un estudio con enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo.

Los resultados fueron obtenidos a partir de la muestra tomada, en la que se consideró a 55 investigados, de los cuales 47 fueron docentes y ocho asistentes docentes. La información de las competencias fue recogida por medio de las tarjetas de clasificación del modelo de Korn Ferry Leadership Architect; la cual en primera instancia se realizó mediante la encuesta absoluta y posterior a ello se utilizó la encuesta uniforme.

5.1. Conclusiones

Para el desarrollo de las conclusiones se ha realizado el análisis de los resultados obtenidos considerando los propósitos, las preguntas e hipótesis de investigación planteadas anteriormente. Fueron expuestos tres propósitos y tres preguntas de investigación.

5.1.1. Conclusiones según los objetivos de la investigación

Realizando el análisis de la primera pregunta de investigación que se expuso:

¿Cuáles son las competencias que identifica un docente del centro educativo privado de nivel primario Usachiy, utilizando la herramienta de Korn Ferry Leadership Architect?

Al realizar la encuesta a los docentes y asistentes docentes en dos oportunidades se puede concluir que entre ambas encuestas la más confiable según el coeficiente de Alfa de Cronbach es la absoluta, donde la libertad para clasificar sus competencias generó una mayor asertividad en las respuestas. Se pudo evidenciar que los encuestados dieron mayor valoración a las competencias: (a) genera confianza - factor uno mismo, (b) promueve el compromiso - factor

personas, (c) autodesarrollo – factor uno mismo, (d) colabora – factor personas, y (e) astucia en las relaciones interpersonales – factor personas.

Con respecto a la segunda pregunta de investigación realizada, fue indicado:

¿Cuáles son el conjunto de competencias de mayor importancia en los docentes, así como también las competencias con menor importancia?

Las cinco competencias más valoradas por los docentes, de acuerdo a la encuesta absoluta y según el grado de importancia son: (a) genera confianza – factor uno mismo, (b) promueve el compromiso – factor personas, (c) autodesarrollo – factor uno mismo, (d) astucia en las relaciones interpersonales – factor personas, y (e) colabora – factor personas. En esta se concluye que el docente cuenta con una mayor valoración a la competencia de genera confianza va de acorde al papel que desempeñan los docentes en sus labores cotidianas, debido a que puede facilitar resultados óptimos para asegurar un mejor desempeño.

Por otro lado, las cinco competencias menos valoradas por los docentes fueron: (a) agudeza para los negocios – factor pensamiento, (b) agudeza financiera – factor pensamiento, (c) maneja la ambigüedad – factor uno mismo, (d) atrae el mejor talento - factor personas, y (e) desarrolla talento – factor personas. Cabe mencionar que la competencia menos valorada es la de, agudeza para los negocios, debido a que los docentes no la aplican en sus actividades laborales, puesto que no la consideran de mayor relevancia, por consecuencia desconocen las expectativas de los alumnos, apoderados y los centros educativos.

Adicionalmente, se consideró la pregunta de investigación:

¿Cuáles son el conjunto de competencias de mayor importancia en los asistentes docentes, así como también las competencias con menor importancia?

Las cinco competencias más valoradas por los asistentes docentes, de acuerdo a la encuesta absoluta, según el grado de importancia fueron: (a) promueve el compromiso – factor personas, (b) colabora - factor personas, (c) atrae el mejor talento – factor personas, (d) asegura responsabilidad – factor resultados, y (e) maneja la complejidad – factor pensamiento. En esta se concluye que el asistente docente cuenta con una mayor valoración a la competencia promueve el compromiso, debido a que el asistente docente está alineado, tanto con los docentes y alumnos para llegar a cumplir el objetivo trazado, esto se puede evidenciar en su labor cotidiana a consecuencia que cumplen con sus compromisos, entre sus palabras y sus actos demuestran coherencia.

Por otro lado, las cinco competencias menos valoradas por los asistentes docentes fueron: (a) maneja la ambigüedad – factor uno mismo, (b) destreza tecnológica – factor pensamiento, (c) desarrolla talento – factor personas, (d) planifica y alinea – factor resultados, y (e) perspectiva global – factor pensamiento. En esta oportunidad, la competencia menos valorada fue la de, maneja la ambigüedad, debido a que ellos necesitan seguir ciertos parámetros para llevar a cabo sus labores y tienen dificultades si se enfrentan a una situación desconocida, como por ejemplo, la aplicación de nuevas herramientas tecnológicas.

5.1.2. Comparación entre las conclusiones y la revisión de la literatura

De acuerdo con lo mencionado por Spencer y Spencer (1993), en la cual indicaron que las competencias se identifican de acuerdo con la persona en el trabajo en el que se encuentre y además que las empresas buscan identificar estas competencias para así cubrir sus vacantes necesarias. De acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación se evidenció que los docentes y asistentes docentes cuentan con diversas competencias; quienes pueden tener competencias similares y distintas de mayor o menor valoración.

Por otro lado, de acuerdo con Kotter (1999), quien indicó que un líder es aquella persona original e innovadora, que tiene una visión a largo plazo; como D'Alessio (2017), quien además confirmó que un líder cuenta con la voluntad de sus seguidores por medio del carisma, personalidad y credibilidad. De acuerdo con la investigación realizada a los docentes y asistentes docentes, estos cuentan con un desarrollo del liderazgo generado por competencias que se enfocan en los factores: personas y uno mismo. Asimismo, es importante señalar que los docentes y asistentes docentes deben implementar estrategias diferentes, dado que los alumnos no son iguales y de esta manera poder lograr las metas establecidas en la institución.

5.2. Recomendaciones

A continuación, se desarrollan las recomendaciones como parte del análisis de los resultados.

5.2.1. Recomendaciones de acuerdo con consideración práctica

- En el ámbito educativo realizar el tipo de encuesta absoluta para este tipo de investigación, puesto que la confiabilidad total obtenida del Alfa de Cronbach fue de 0.922 y para la encuesta uniforme fue por debajo de 0.5, motivo por el cual la más confiable es la encuesta absoluta.
- Se debe incorporar a los centros educativos Usachiy, el perfil de competencias que los docentes necesitan, donde se reflejen los conocimientos, las habilidades, las destrezas y las actitudes necesarias para realizar un trabajo efectivo y de calidad.
- Evaluar a los posibles candidatos en un proceso de selección, en base al perfil de competencias realizado, para así poder determinar el grado que presenten y poder decidir cuáles son los candidatos más apropiados para el puesto de trabajo.

- Realizar anualmente la encuesta a los docentes y asistentes docentes para así poder medir el desarrollo de las competencias que estén alineados a los objetivos del centro educativo, ello después de haber recibido las capacitaciones necesarias.
- Capacitar a los docentes, vale mencionar, en las competencias que menos valoran y desarrollar las competencias que están en un punto intermedio, como moderadas; además las que el centro educativo considere son de mayor relevancia.
- Impulsar a los asistentes docentes en la competencia de maneja la ambigüedad, la cual pertenece al factor uno mismo, capacitándolos con nuevos posibles escenarios, donde puedan enfrentarlos sin mayor incertidumbre como por ejemplo, clases virtuales utilizando una plataforma tecnológica, ello de acuerdo a las necesidades de los centros educativos privados Usachiy.
- Identificar a los docentes que puedan ser mentores para sus alumnos y que los ayuden a adquirir confianza en sí mismos y a la vez trabajen en sus habilidades sociales y de comunicación.
- La institución debe desarrollar un empoderamiento de los docentes para el mejor desenvolvimiento de sus funciones. Este empoderamiento debe estar alineado a los resultados presentados, donde la competencia predominante de los docentes es: genera confianza, la cual pertenece al factor uno mismo; mientras que para los asistentes docentes es: promueve el compromiso perteneciente al factor personas.
- Realizar un estudio de las competencias de los docentes y asistentes docentes a nivel nacional, para así poder identificar cómo están los demás docentes y

asistentes docentes en base a las competencias en los centros educativos privados de nivel primario Usachiy.

5.2.1. Recomendaciones de acuerdo con consideración teórica

- Realizar esta investigación en los docentes de los centros educativos Usachiy a nivel nacional e incluso se debe ampliar la investigación incorporando el área administrativa.
- Desarrollar una investigación similar a otros centros educativos privados primarios del mismo nivel que Usachiy, utilizando la herramienta Korn Ferry Leadership Architect, para así analizar las semejanzas y diferencias del estudio y que estos puedan contribuir a la generación de nuevos conocimientos.

Referencias

- Alaminos, A., & Castejón, J. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Alicante, España: Editorial Marfil.
- Alles, A. (2009). *Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Arribas, M. (2004, enero). Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas Profesión*; 5(17), 23-29.
- Arroyo, R. (2017). *Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. (2da ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Attewell, P. (2009). ¿Qué es una competencia? *Sips - Revista interuniversitaria de pedagogía social*, (16), 21-44.
- Avendaño, M. P., Ojeda, G., & Cabrera, D. (2009). Actualización del modelo de competencias técnicas, para la gerencia del departamento de mantenimiento de Methanex Chile S.A. *Economía y Administración*, 46(72), 7-19.
- Baltodano, R. F., Galarreta, S. I., Gervacio, G. J., & Moreno, R. E. (2014). *Competencias del vendedor de seguros de alto desempeño*.
- Barret, G., & Depinet, R. (1991). *A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*, 46(10), 1012-1024.
- Black, S. A. (2015). Qualities of Effective Leadership in Higher Education. *Open Journal of Leadership*, 4, 54-66. <http://dx.doi.org/10.4236/ojl.2015.42006>
- Blasco, T. & Otero, T. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (II). *Nure Investigación*, 33. Recuperado de

http://www.nureinvestigacion.es/Ficheros_administrador/f_metodologica/formet_332622008133517.pdf

Bolívar, A., López, J., & Murillo, F. J. (2013). *Liderazgo en las instituciones educativas. una revisión de líneas de investigación*. Recuperado de

<http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>

Boyatzis, R. (1982). *The competent manager. A model for effective performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Buendía, L., Colás, P., & Hernández, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid, España: McGraw-Hill.

Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8-14.

Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/131116.pdf>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. [Digital edition 2012]. Recuperado de Kindle eBooks.

Carbonell, S. (2010). *Las reformas y la innovación pedagógica: Discursos y prácticas*, en J. Sacristán Gimeno, *Saberes e incertidumbres sobre el currículum*. Madrid, España: Morata.

Casas, J., García, J., & González, F. (2006, abril). Guía técnica para la construcción de cuestionarios. *Odiseo, revista electrónica de pedagogía*, 3(6).

Castro, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.

Cázares, R., Andrade, A., & Gallardo, S. C. H. (2010). El enfoque de competencias y el currículum del bachillerato en México. *Revista latinoamericana de ciencias sociales*,

- niñez y juventud*, 8(1), 481-508. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/748829751?accountid=28391>
- Cruzat, C., Rosenbluth, A., & Ugarte, M. (2015). *Metodología para validar un instrumento de evaluación por competencias en estudiantes de psicología*. doi: 10.11144/Javeriana.upsy15-1.pmp
- D'Alessio, F. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica*. Lima, Perú: Pearson. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.601065&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Delgado, M., & Medina, J. (1999). Metodología de entrenamiento de observadores para investigaciones sobre E.F. y deporte en las que se utilice como método de observación. *Revista Motricidad*, 5, 69-86.
- Díaz-García, I., Cebrián-Cifuentes, S., & Fuster-Palacios, I. (2016). Las competencias en TIC de estudiantes universitarios del ámbito de la educación y su relación con las estrategias de aprendizaje. *Relieve*, 22(1), 1-25. doi: <http://dx.doi.org/0.7203/relieve.22.1.8159>
- Drucker, P. (1996, Fall). Your leadership is unique. *Journal of Leadership*, 17(4), 54.
- Febres, A., & García, M. (2014, octubre). Implementación del modelo de gestión por competencias en una empresa de marketing - Chiclayo. *Revista PAIAN*, 5(2). Recuperado de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/PAIAN/article/download/98/97/>
- Fernández, R. (2003). Competencias profesionales del docente en la sociedad del siglo XXI. *Organización y gestión educativa. Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 11(1), 4-7. Recuperado de <http://www.enpcac.edu.mx/cruzjorge/especialidad/lecturas/CompetenciaProfesionales.pdf>

- Galvis, R. (2007). De un perfil docente tradicional a un perfil docente basado en competencias. *Acción pedagógica*, 16(1), 48-57. Recuperado de <http://files.diplomado-docentes.webnode.mx/200000031-066820761a/contenido%20%20DE%20UN%20PERFIL%20DOCENTE%20TRADICIONAL....pdf>
- Guzmán Valdivia, I. (1987). *Humanismo trascendental y desarrollo*. México DF, México: Editorial Limusa.
- Hay Group (2004). *Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general*. Recuperado de https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las_Competicencias.pdf.
- Hernández, J., Espinoza, J., & Aguilar, M. (2014). Influencia del comportamiento del líder en el desarrollo de los recursos humanos. *Revista internacional administración & finanzas*, 7 (6), 75-90. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2334449>
- Joint Research Centre-European Commission. (2008). *Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide*. OECD publishing.
- Kerlinger, F. (1997). *Investigación del comportamiento*. México DF, México: McGraw-Hill.
- Korn Ferry. (2016). *Guía de desarrollo de competencias: Nuevo marco global de 38 competencias* (14.2bva ed). Korn Ferry Leadership Architect.
- Kawulick, B. (2005, mayo). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum: qualitative social research*, 6(2). Recuperado de <http://diverrisa.es/uploads/documentos/LA-OBSERVACION-PARTICIPANTE.pdf>
- Kotter, J.P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Kotter, J. (1999). *Qué hacen los líderes*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile: Fundación Chile.
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de competencias*. Barcelona, España: Editorial Gestión.
- Loera, A., Näslund, E., & Alonzo, H. (2013). *El desempeño pedagógico de docentes en Nuevo León: hallazgos de un estudio basado en videos de lecciones de matemáticas y ciencias* Vol XLII (2), 11-41, México.
- Lombardo, M.M., & Eichinger, R.W. (2009), *FYI: For your improvement: A guide for development and coaching*. Minneapolis, MN: Lominger International
- Louffat E. (2018). *Administración de potencial humano*. México D.F., México: Cengage Learning.
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for "intelligence."* American Psychologist, 28(1), 1–14. doi: 10.1037/h0034092
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Mews, J. G. (2019). Effective Leadership in Higher Education: A Review of Leadership Style Preferences among Faculty and Staff within the United States. *Open Journal of Leadership* , 8, 58-74. <https://doi.org/10.4236/ojl.2019.82004>
- Minedu. (2014). *Marco de buen desempeño directivo*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación del Perú (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica*
- Montoro-Sánchez, M. Á., Mora-Valentín, E. M., & Ortiz-De-Urbina-Criado, M. (2012). *Análisis de las competencias adquiridas en los estudios de dirección de empresas y su grado de aplicación en las prácticas en empresas*/The analysis of acquisition of competences in

- management studies and their application on in-company training*. Revista Complutense de Educación, 23(1), 241-263. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1034603528?accountid=28391>
- Nsangi, A., Semakula, D., Rosenbaum, S.E. et al. (2020). Development of the informed health choices resources in four countries to teach primary school children to assess claims about treatment effects: a qualitative study employing a user-centred approach. *Pilot Feasibility Stud* 6, 18. <https://doi.org/10.1186/s40814-020-00565-6>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Pereda, M. & Berrocal, F. (2001). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, España: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pérez, M. (2014). *Selección de personal por competencias en las empresas de servicios*. doi: <https://doi.org/10.22519/22157360.703>
- Posada, R. (2004). *Formación superior basada en competencias, interdisciplinariedad y trabajo autónomo del estudiante*. Revista Iberoamericana de Educación, 35(1), 1-33. doi: <https://doi.org/https://doi.org/10.35362/rie3512870>
- Reyes Pérez, D. (2004). *Principales características del liderazgo que demandan los empresarios ante las exigencias del nuevo milenio*. Universidad Autónoma de Honduras. Recuperado de <https://www.unah.edu.hn/uploaded/content/category/863298548.pdf> 01/03/13-5: 30 01/03/13-5: 30)
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*, decimotercera edición. México D.F, México: Pearson Educación
- Salgado, J. & Moscoso, S. (2001). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal*. Madrid, España: Pirámide.

- Sierra Villamil, G. (2016). *Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible*. Revista Escuela De Administración De Negocios, (81), 111-128.
- Sotolongo Codina, P. y Delgado Díaz, C. (2006). *La revolución contemporánea del saber y la complejidad social. Hacia unas ciencias sociales de nuevo tipo*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- Spencer, L., & Spencer S. (1993). *Evaluación de competencias en el trabajo*. Nueva York, NY:
- Tejada, J. (2009). *Competencias docentes: Grupo CIFO*. Universidad Autónoma de Barcelona. Revista de currículum y formación del profesorado, Vol. 13, N°2
- Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Talca: Proyecto Mesesup. Recuperado de https://maristas.org.mx/gestion/web/doctos/aspectos_basicos_formacion_competencias.pdf
- Vargas, F.; Casanova, F., & Montanaro, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral. Manual de formación*. Montevideo, OIT/Cinterfor; OIT. ACTRAV; AECI Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/enfoque-competencia-laboral-manualformaci%C3%B3n>
- Yáñez, G., López-Mena, L., & Reyes, F. (2011). *La técnica de incidentes críticos: una herramienta clásica y vigente en enfermería*. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532011000200004>

Apéndices

Apéndice A: Competencias Korn Ferry Leadership Architect

“Competencia 1. Asegura responsabilidad. Hacerse de sí mismo y a los demás responsables del cumplimiento de los compromisos”.

“Competencia 2. Orientado a la acción. Enfrentar las nuevas oportunidades y retos difíciles con sentido de urgencia, gran energía y entusiasmo”.

“Competencia 3. Maneja la ambigüedad. Operar de manera efectiva, aun cuando no hay certeza de las cosas o cuando el camino a seguir no está claro”.

“Competencia 4. Atrae el mejor talento. Atraer y seleccionar el mejor talento para satisfacer las necesidades actuales y futuras del negocio”.

“Competencia 5. Agudeza para los negocios. Aplicar los conocimientos acerca del negocio y el mercado para lograr avances en las metas de la organización”.

“Competencia 6. Colabora. Crear asociaciones y trabajar en colaboración con otras personas para alcanzar objetivos compartidos”.

“Competencia 7. Comunica efectivamente. Desarrollar y generar comunicaciones multimodales que transmitan una clara comprensión de las necesidades exclusivas de diferentes audiencias”.

“Competencia 8. Maneja la complejidad. Dar sentido a una gran cantidad de información compleja, y a veces contradictoria, para resolver problemas de manera eficaz”.

“Competencia 9. Manejo del conflicto. Manejar las situaciones de manera efectiva y con el mínimo de ruido”.

“Competencia 10. Valentía. Dar un paso al frente para abordar cuestiones difíciles, diciendo lo que es necesario decir”.

“Competencia 11. Enfoque en el cliente. Cultivar relaciones sólidas con los clientes y ofrecer soluciones centradas en el cliente”.

“Competencia 12. Calidad de las decisiones. Tomar decisiones adecuadas y oportunas que fomenten el avance de la organización”.

“Competencia 13. Desarrolla talento. Desarrollar a las personas para alcanzar tanto sus propias metas propias como las metas de la organización”.

“Competencia 14. Valora las diferencias. Reconocer el valor que las diferentes perspectivas y culturas que aportan a una organización”.

“Competencia 15. Dirige el trabajo. Proporcionar dirección, delegar y eliminar los obstáculos para que el trabajo se realice”.

“Competencia 16. Promueve el compromiso. Crear un clima laboral en que las personas se sientan motivadas a dar lo mejor de sí para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos”.

“Competencia 17. Agudeza financiera. Interpretar los indicadores financieros clave y aplicar esos conocimientos para tomar decisiones empresariales más adecuadas”.

“Competencia 18. Perspectiva global. Tener una visión amplia al abordar problemas, usando una mirada global”.

“Competencia 19. Cultiva la innovación. Crear nuevas y mejores formas de hacer las cosas, para que la organización sea exitosa”.

“Competencia 20. Astucia en las relaciones interpersonales. Relacionarse de manera abierta y cómoda con grupos diversos de personas”.

“Competencia 21. Crea redes interpersonales. Establecer de manera efectiva redes de relaciones formales e informales dentro y fuera de la organización”.

“Competencia 22. Aprendizaje al vuelo. Aprendizaje activo a través de la experimentación al enfrentar problemas nuevos, aprendiendo tanto de los éxitos como de los fracasos”.

“Competencia 23. Agudeza organizacional. Maniobrar con comodidad a través de la complejidad de la organización en relación a las políticas, los procesos y las personas”.

“Competencia 24. Persuade. Usar argumentos convincentes para lograr el apoyo y el compromiso de los demás”.

“Competencia 25. Planifica y alinea. Planificar y priorizar las tareas para generar compromisos alineados con las metas de la organización”.

“Competencia 26. Resiliencia. Capacidad para recuperarse de los contratiempos y la adversidad cuando se enfrentan situaciones difíciles”.

“Competencia 27. Ingenio. Conseguir y desplegar recursos de manera eficaz y eficiente”.

“Competencia 28. Empuje por obtener resultados. Lograr resultados de manera consistente, aun bajo circunstancias difíciles”.

“Competencia 29. Demuestra auto-conciencia. Usar una combinación de retroalimentación y reflexión para obtener un entendimiento profundo de las fortalezas y debilidades personales”.

“Competencia 30. Autodesarrollo. Buscar activamente nuevas maneras de crecer y plantearse desafíos usando canales de desarrollo tanto formales como informales”.

“Competencia 31. Adaptabilidad situacional. Adaptar el enfoque y la actitud en tiempo real, de acuerdo a las demandas cambiantes de las diferentes situaciones”.

“Competencia 32. Balancea stakeholders. Prever las necesidades de múltiples stakeholders y lograr un equilibrio entre ellos”.

“Competencia 33. Enfoque estratégico. Ver anticipadamente las posibilidades futuras y traducirlas en estrategias innovadoras”.

“Competencia 34. Crea equipos eficaces. Crear equipos con una identidad sólida que apliquen habilidades y perspectivas diversas para alcanzar metas comunes”.

“Competencias 35. Destreza tecnológica. Prever y adoptar innovaciones en el negocio creando aplicaciones digitales y tecnológicas”.

“Competencias 36. Genera confianza. Ganar la confianza de otras personas mediante la honestidad, la integridad y la autenticidad”.

“Competencias 37. Promueve visión y propósito. Presentar una imagen convincente de la visión y la estrategia que motive a los demás a actuar”.

“Competencias 38. Optimiza procesos de trabajo. Conocer los procesos más efectivos y eficientes para hacer que se hagan las cosas, enfocándose en la mejora continua”

Apéndice B: Hoja de Consentimiento para Participar en el Estudio

Yo, certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación titulada:

“Competencias del docente de los centros educativos privados Usachiy”

He leído el documento Hoja de Información del Estudio y entiendo claramente cada uno de los aspectos antes mencionados.

Certifico a su vez que he entendido mis derechos como participante de este estudio y voluntariamente consiento a participar en el mismo. Además, entiendo de qué se trata y las razones por las que se está llevando a cabo.

Firma del Participante

Fecha

Investigadores

Fecha

Apéndice C: Hoja de Información para Participar en la Investigación

Yo, Miriam Elvira Ayala Arana, Martín Alonso Chue Rosell y Julio Cesar Idrogo Rojas, estudiantes del Programa Dirección Estrategia y Liderazgo VII, de la Escuela de Negocios CENTRUM Católica Graduate Business School, venimos a exhortar a que participes de esta investigación que se titula: “*Competencias del docente de los centros educativos privados Usachiy*”.

El objetivo es identificar las competencias de los docentes y asistentes docentes. Para la investigación deberás de clasificar un conjunto de 38 tarjetas que contienen la información de las competencias y sus definiciones, mediante el cual podrás darnos a conocer, voluntariamente y de manera confidencial lo que sabes, realizas y piensas sobre el comportamiento necesario que debe tener el docente líder dentro del espectro en centros educativos privados de la ciudad de Lima.

Esta investigación se anticipa como una herramienta para generar mayor conocimiento e interés sobre las competencias del docente en centros educativos privados. Esto posibilitará ampliar los conocimientos al respecto de forma que contribuya e incentive a mayores investigaciones sobre el tema.

Por tal motivo, solicito que te dignes a participar en nuestra investigación mediante la clasificación anónima de las tarjetas, que te entregamos con la Hoja de Consentimiento Informado, dependiendo de la importancia que piensas que estas competencias son esenciales para tener el docente de los centros educativos privados Usachiy. Si además necesitas alguna información adicional, puedes comunicarte al teléfono 958083538 o comunicarte vía correo electrónico a jidrogor@pucp.pe o con nuestro Asesor de Tesis el Dr. Carlos Bazan Tejada (cabazan@pucp.pe).

Gracias por su interés y colaboración.

Muy cordialmente,

Investigadores

Carlos Bazan Tejada PhD.
Catedrático y Asesor de Tesis de
CENTRUM PUCP Business School

Apéndice D: Hoja de Información de Consentimiento informado

Tu participación en esta investigación es libre y voluntaria, es decir, tienes el derecho de no participar si así lo deseas. Además, será totalmente confidencial y anónima (tu nombre no aparecerá en nuestra encuesta). Debes tener en cuenta que no tendrás ningún beneficio monetario o material por tu participación.

Si deseas información adicional sobre este estudio y los hallazgos de la misma puedes contactarte conmigo en Jr. Daniel Alomía Robles 125, Urbanización Los Álamos de Monterrico - Surco, Lima – Perú o a vía correo electrónico a jidrogor@pucp.pe, miriam.ayala@pucp.edu.pe, a20175383@pucp.edu.pe.

Si estás dispuesto a participar, favor de leer cuidadosamente el siguiente enunciado y firmar en el espacio correspondiente.

“Entiendo el propósito de este proyecto de investigación titulado: ***“Competencias del docente de los centros educativos privados Usachiy”***. Además, que se me ha informado sobre mis derechos de participar o no. Entiendo que la participación es libre, voluntaria, confidencial y anónima. Entiendo que no obtendré ningún beneficio monetario y que puedo retractarme de participar. Entiendo todos mis derechos y deseo participar en este proyecto de investigación”

Firma del Participante

Fecha

Investigadores

Fecha

Apéndice E: Agenda Reunión

1. Ingreso de los docentes a las aulas asignadas.
2. Presentación del grupo. Estudiantes del Programa MCI Dirección Estratégica y Liderazgo VII de la Escuela de Negocios de Centrum Católica.
3. Entrega, lectura y firma de la hoja de consentimiento.
4. Presentación de la información (a) objetivos de la investigación, (b) definición de competencias, (c) clasificación de grupos, y (d) ejemplo de caso.



Apéndice F: Hoja de Control Sobre las 38 Competencias Korn Ferry Leadership Architect

Rol o puesto: _____

	Competencias	Alta	Moderada	Baja
1	Asegura responsabilidad			
2	Orientado a la acción			
3	Maneja la ambigüedad			
4	Atrae el mejor talento			
5	Agudeza para los negocios			
6	Colabora			
7	Comunica efectivamente			
8	Maneja la complejidad			
9	Manejo del conflicto			
10	Valentía			
11	Enfoque en el cliente			
12	Calidad de las decisiones			
13	Desarrolla talento			
14	Valora las diferencias			
15	Dirige el trabajo			
16	Promueve el compromiso			
17	Agudeza financiera			
18	Perspectiva global			
19	Cultiva la innovación			
20	Astucia en las relaciones interpersonales			
21	Crea redes interpersonales			
22	Aprendizaje al vuelo			
23	Agudeza organizacional			
24	Persuade			
25	Planifica y alinea			
26	Resiliencia			
27	Ingenio			
28	Empuje por obtener resultados			
29	Demuestra auto-conciencia			
30	Autodesarrollo			
31	Adaptabilidad situacional			
32	Balancea stakeholders			
33	Enfoque estratégico			
34	Crea equipos eficaces			
35	Destreza tecnológica			
36	Genera confianza			
37	Promueve visión y propósito			
38	Optimiza procesos de trabajo			