
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS LABORALES EN DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS

MANAGEMENT OF HUMAN TALENT AND LABOR COMPETENCES IN TEACHERS OF PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Gloria Elizabeth Quiroz Noriega

gloria.quiroz.n@upch.pe

Manuel Encarnación Torres Valladares

manueltorres67@yahoo.es

RESUMEN

El objetivo fundamental de la presente investigación estuvo enfocado a establecer si la gestión del talento humano y las competencias laborales de los docentes se encuentran vinculadas entre sí. Por esta razón es que se trabaja con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de nivel correlacional. La muestra de orden probabilístico estuvo compuesta por 196 profesores de la Red de Aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla, a quienes se les administró dos instrumentos de medición: el Inventario de gestión del talento humano de Estrella Quispealaya y Manuel Torres y el inventario de competencias laborales docentes de la Secretaría de Educación de México. Los datos que fueron recolectados se procesaron haciendo uso del paquete estadístico SPSS versión 25 y específicamente la rho de Spearman. Los resultados indican que ambas variables se encuentran relacionadas significativamente ($r = 0,80$). Asimismo, se encontró que las diversas dimensiones de la gestión del talento humano se encuentran vinculadas a las diversas competencias laborales de los docentes.

PALABRAS CLAVE

Gestión del talento humano, competencias laborales, gestión del conocimiento, recurso humano, activos intangibles.

ABSTRACT

The main objective of the present investigation was focused on establishing whether the management of human talent and the labor competencies of teachers are linked to each other. For this reason, we work with a quantitative approach and a non-experimental design of a correlational level. The sample of probabilistic order was composed of 196 teachers of the Learning Network N° 1 of the Ventanilla district, who were administered two measuring instruments: the Inventory of human talent management of Estrella Quispealaya was used and Manuel Torres and the inventory of teaching labor competencies of the Ministry of Education of Mexico. The data that was collected was processed using the statistical package SPSS version 25 and specifically the Spearman rho. The results indicate that both variables are significantly related ($r = 0.80$). Likewise, it was found that the diverse dimensions of human talent management are linked to the diverse labor competencies of teachers.

KEYWORDS

Human talent management, job skills, knowledge management, human resources, intangible assets.

La época actual encuentra a la humanidad viviendo un acelerado proceso de cambios que abarcan todos los aspectos de la vida social, científica, cultural, económica, etc. Todo esto se manifiesta, también, en el mundo laboral, por lo que la incertidumbre se ha convertido en su principal signo distintivo. Nada es seguro, todo cambia a una velocidad impresionante, por lo que los mercados deben cambiar y los productos también, pues, con mucha rapidez se convierten en obsoletos. En estas condiciones, el éxito de las organizaciones depende de la capacidad que puedan tener para adaptarse satisfactoriamente a los cambios acelerados, la inestabilidad, el pluralismo, la competitividad, las relaciones laborales, etc. que ocurren en el mundo, por lo que requieren cambiar de paradigmas respecto de la administración del personal.

El modelo tradicional de la Administración del Recurso Humano pone el acento principal en la productividad y en el control a través de una estructura burocrática en las que las personas son sujetos pasivos dentro del proceso productivo, mientras que los jefes son las cabezas y quienes dan las órdenes que los colaboradores se deben limitar a ejecutar. En este contexto, la falta de autonomía, de comunicación y el exceso de control, llevan inevitablemente a que este modelo

de administración pueda poner, en diversidad de situaciones de riesgo a la salud física y mental de los trabajadores, igualmente puede que las organizaciones tengan altos costos por rotación del personal, falta de motivación, ausentismo, baja calidad, descenso en la productividad laboral y mala atención al cliente.

La nueva propuesta de gestión de los recursos humanos va a contribuir a que los trabajadores que integran una empresa apoyen decididamente al logro de sus objetivos. Por esta razón, es que el modelo de gestión humana actual ve a los trabajadores como sujetos activos, quienes son capaces de alcanzar sus metas y planificar la forma de lograrlas. Como señala Chiavenato (2009, p. 89), “administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talento”. Un talento es siempre un tipo especial de persona, y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que lo valore.

Es por estas razones que resulta importante reconocer que las fortalezas mayores que el talento humano posee, están relacionadas al conocimiento, pero también a las habilidades, la salud y la calidad de los hábitos laborales. Gonzales (2006), refiere que las organizaciones o entidades reconocen que el talento humano es el factor más importante para que se obtenga resultados ya que este talento genera valor agregado a la organización y que se manifiesta en que se obtenga una ventaja competitiva; no obstante, el lograr resultados depende de la elección de un modelo de gestión; el modelo de la gestión del talento humano basado en sus competencias conduce a conseguir estas metas, no solo para la organización sino también para el personal que siente que es considerado y motivado.

Bajo estas consideraciones es que Chiavenato (2009), sostiene que se debe tener presente que la gestión del talento humano es un enfoque que tiende a privilegiar la participación de los trabajadores, por lo que se les debe ver como seres

humanos que tienen un conjunto de habilidades y capacidades intelectuales que ponen al servicio de sus empleadores y organizaciones en la producción de bienes o en la calidad del servicio que ofrecen y que les permite a estas organizaciones competir adecuadamente en el mercado y lograr el cumplimiento de las metas establecidas previamente. Es cierto también, que estos trabajadores están bajo la dependencia de sus centros de labores en los que se desempeñan y de los que esperan lograr sus objetivos personales y laborales.

A partir de estas consideraciones se entiende que es tarea de las diversas instituciones, tanto públicas como privadas, realizar todas las acciones necesarias a fin de fomentar el desarrollo del talento humano, en tanto los activos intangibles se han convertido en las bases fundamentales de toda organización, por lo que preparar al personal es una necesidad creciente en tanto son ellos la imagen que se le brinda a los usuarios. La importancia del talento humano debe estar fuera de toda duda y debe ocupar un lugar importante al interior de las organizaciones y, particularmente, en la dirección de recursos humanos quienes deben planificar y organizar cursos talleres de capacitación que permitan el correcto ejercicio de su función por parte de los trabajadores. No se puede olvidar que el desarrollo del talento humano es el único evento que después de una capacitación y entrenamiento nos puede generar mayor productividad con mayor eficacia y eficiencia utilizando adecuadamente los recursos necesarios y generar una atención más fluida a los usuarios, este es, finalmente, el sentido de lo que se manifiesta en la revista *Capital Humano* (2011):

Identificar, desarrollar y fidelizar el talento, debe ser, por tanto, un imperativo para todos los mandos intermedios o líderes empresariales, que deben perseguir una óptima gestión de sus recursos humanos con el propósito de garantizar el constante incremento de la productividad y de la creatividad en sus equipos; así como para potenciar la innovación desde la base de la pirámide y lograr ampliar la visión

global del mercado al que pertenece la organización. (p. 18)

Desde estos puntos de vista es que la gestión del talento humano se ha convertido en el objetivo central de las organizaciones en la actualidad, en tanto es vital la consideración que se le debe tener a los seres humanos pues de ellos depende, en gran medida el éxito institucional por lo que se deben tener en cuenta las condiciones ambientales y personales en las que realizan sus funciones y tratar de que puedan ser atendidas oportunamente de manera que puedan ser altamente eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus tareas laborales. La gestión del talento humano ha evolucionado apareciendo nuevas técnicas como es el de gestión por competencias laborales como un modelo integral de gestión que proporciona respuestas a las necesidades de las empresas.

En el terreno de la Educación, es particularmente importante gestionar adecuadamente el talento humano, en tanto es necesario que los docentes asuman comportamientos, más bien integrales, respecto de sus competencias profesionales y personales que identifiquen sus líneas de conducta, básicamente en su accionar docente y que lleven al logro de la calidad educativa.

Para Perrenoud (2006), las competencias pueden ser entendidas como la capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en conocimientos, pero no se reduce a ellos. La competencia implica la movilización de múltiples recursos: saberes, capacidades, informaciones, valores, actitudes, entre otros.

En esta misma línea, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define las competencias como la capacidad de poner en práctica de manera integrada habilidades, conocimientos y actitudes para enfrentar y resolver problemas y situaciones (INEE, 2005).

Por su parte, Helleriegel (2009) afirma que una competencia se refiere a la combinación de

conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal. Es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral determinado, recursos propios como: habilidades, conocimientos y actitudes así como recursos del entorno para producir un resultado definido.

De acuerdo a Monereo (2010), el concepto de competencia debe referirse al conjunto de conocimientos y estrategias que pueden permitir a un docente afrontar con éxito los problemas, conflictos y dificultades que de forma más habitual se le presentan durante su ejercicio profesional. Desde este punto de vista es que el MINEDU (2017) entiende las competencias docentes como:

La capacidad para resolver problemas y lograr propósitos, no solo como la facultad para poner en práctica un saber. Y es que la resolución de problemas no supone solo un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella. Si concebimos la competencia como la capacidad de resolver problemas y lograr propósitos, ella supone un actuar reflexivo que, a su vez, implica una movilización de recursos tanto internos como externos, con el fin de generar respuestas pertinentes en situaciones problemáticas y la toma de decisiones en un marco ético. La competencia es más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones. (p. 26)

En estas condiciones, se convierte en necesario que los docentes deban exponer en su quehacer diario sus competencias profesionales encaminadas al desarrollo y perfeccionamiento de sus conocimientos y al manejo correcto de su actividad pedagógica, que no puede referirse solamente a la trasmisión o generación de

conocimientos, sino también a las relaciones sociales, al manejo afectivo de las mismas, tanto con los otros docentes, como con los estudiantes, autoridades y trabajadores. Igualmente, se refiere a la formulación de proyectos y toma de decisiones, que los debe llevar a trabajar armoniosa y coordinadamente con los demás miembros de la comunidad académica, en la búsqueda del logro de los objetivos trazados por la institución.

Desde esta perspectiva, las competencias docentes no son solo la facultad para poner en práctica un saber, sino también para analizar e interpretar el mundo social y qué es lo que se puede hacer para mejorarlo. En la sociedad de la información, el modelo de profesor cuya actividad se basa en la clase magistral es obsoleto. El profesor no puede ni debe competir con otras fuentes informativas, sino erigirse en elemento aglutinador y analizador de las mismas. En el momento que vivimos no basta con saber el contenido de la materia para enseñar bien. El profesor debe ser un conocedor de su materia, pero además ha de aprender a ser un experto gestor de información sobre la misma, un buen administrador de los medios a su alcance, y desde esta orientación, dinamizar el aprendizaje de sus alumnos.

Considerando lo expuesto anteriormente, los problemas de la presente investigación se plantean de la siguiente manera:

1. ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y las competencias laborales de los docentes de las instituciones educativas de la Red de Aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla?
2. ¿Qué relación existe entre las diversas dimensiones de la gestión del talento humano y las competencias profesionales de los docentes de la Red de Aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla?
3. ¿Qué relación existe entre las diversas dimensiones de la gestión del talento humano y las diversas competencias profesionales de los docentes de la Red de Aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla?

OBJETIVOS

1. Establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano y las competencias laborales de los docentes de las instituciones educativas de la Red de Aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.
2. Identificar la relación que existe entre las diversas dimensiones de la gestión del talento humano y las competencias profesionales de los docentes de las instituciones educativas de la Red de Aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.
3. Identificar la relación que existe entre las diversas dimensiones de la gestión del talento humano y las diversas competencias profesionales de los docentes de las instituciones educativas de la Red de Aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

HIPÓTESIS

1. La gestión del talento humano está relacionada significativamente a las competencias laborales de los docentes de las instituciones educativas de la Red de Aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.
2. Las diversas dimensiones de la gestión del talento humano están relacionadas significativamente a las competencias profesionales de los docentes de las instituciones educativas de la Red de Aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.
3. Las diversas dimensiones de la gestión del talento humano están relacionadas significativamente a las diversas competencias profesionales de los docentes de las instituciones educativas de la Red de Aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

MÉTODO Y RESULTADOS

Método

Se utilizó el método descriptivo (Sánchez y Reyes, 2006), pues, este describe las situaciones y eventos,

y también mide diversos aspectos del fenómeno a investigar. El método descriptivo evalúa de manera independiente las variables y mantiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientándonos al descubrimiento de principios y leyes.

Diseño de investigación

Siguiendo lo propuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño a utilizar es el diseño no experimental de nivel correlacional, en tanto su propósito es describir, pero no las variables individuales, sino las relaciones entre ellas, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.

Muestra

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño de la muestra es no probabilístico de tipo intencionado, clasificando a los docentes de acuerdo a cada una de las cuatro Instituciones Educativas que se tomaron como muestra en la Red Educativa N° 1 del distrito de Ventanilla. De la citada población no se seleccionó una muestra específica, sino que se tomó al total de la población, por lo que se trabajó con una muestra censal.

Tabla 1
Composición general de la muestra

Sexo	F	%
Masculino	106	54,1
Femenino	90	45,9
Edad		
25 – 29	10	5,1
30 – 34	37	18,9
35 – 39	52	26,5
40 – 44	54	27,6
45 – 49	21	10,7
50 – 54	12	6,1
55 – +	10	5,1

Fuente: Elaboración propia.

Instrumentos

En la presente investigación se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos:

- ✓ Gestión del talento humano: Se utilizó el Inventario de gestión del talento humano de Estrella Quispealaya y Manuel Torres.
- ✓ Competencias laborales docentes: Se utilizó el Inventario de competencias laborales docentes de la Secretaría de Educación de México.

Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos

Para garantizar la correcta utilización de los instrumentos de evaluación se hizo necesario efectuar los análisis de validez y confiabilidad respectivos. Los resultados nos muestran que el Inventario de gestión del talento humano alcanza un alfa de Cronbach de 0,85 lo que indica que el instrumento es confiable. Por su parte, el alfa de Cronbach del Inventario de competencias laborales docentes es de 0,96, por lo que se determina que el instrumento es igualmente confiable.

Respecto a los análisis de Validez de los Instrumentos, estos se realizaron utilizando el Análisis Factorial Exploratorio. Los resultados mostraron la presencia de validez de Constructo para ambos casos.

RESULTADOS

Análisis de la normalidad de las distribuciones de las variables

Tabla 2
Pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov

Variable	Media	D.S.	K-S Z	Sig.
Desarrollo del talento humano	12,48	3,02	,123	,000***
Estilos de dirección	18,45	2,95	,113	,000***
Ambiente de trabajo	17,98	3,29	,160	,000***
Comunicación	17,30	3,79	,132	,000***
Motivación laboral y personal	13,61	2,95	,092	,000***
Satisfacción laboral	16,46	4,59	,102	,000***
Dominio de la asignatura	18,33	3,34	,125	,000***
Planificación del curso	18,21	3,31	,116	,000***
Ambientes de aprendizaje	18,85	3,25	,150	,000***
Estrategias, métodos y técnicas	18,40	3,55	,123	,000***
Motivación	18,39	3,44	,107	,000***
Evaluación	18,47	3,41	,111	,000***
Información	18,04	3,49	,122	,000***
Gestión del curso	17,09	3,01	,074	,011***
Tecnologías de la información y comunicación	17,92	3,53	,099	,000***

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del análisis exploratorio de los datos (ver tabla 2), en lo que se refiere a la forma de distribución, efectuado a través del test de bondad de ajuste a la curva normal de Kolmogorov-Smirnov, indica que en todas las variables estudiadas se obtienen coeficientes K-S Z que son estadísticamente significativos, por lo que se puede concluir que no se presentan adecuadas aproximaciones a la curva normal, por lo que es factible utilizar para el análisis de los datos, estadísticas no paramétricas.

Análisis correlacionales

Tabla 3

Análisis de Correlación (rho de Spearman) entre la gestión del talento humano y las competencias docentes

Variable	Competencias docentes
Gestión del talento humano	0.80***

* $p < ,05$

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las correlaciones entre la gestión del talento humano y las competencias laborales

docentes realizado con la rho de Spearman, muestra la existencia de relaciones significativas entre estas variables ($r = 0,80$). Este resultado permite dar por aceptada la primera hipótesis planteada.

Tabla 4

Análisis de Correlación (rho de Spearman) entre las dimensiones de la gestión del talento humano y las competencias docentes

Variable	Competencias docentes
Desarrollo del talento humano	0,63
Estilos de dirección	0,43
Ambiente de trabajo	0,56
Comunicación	0,62
Motivación laboral y personal	0,67
Satisfacción laboral	0,72

* $p < ,05$

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las correlaciones entre las dimensiones de la gestión del talento humano y las competencias laborales docentes realizado con la rho de Spearman, muestra la existencia de relaciones significativas en todos los casos. Este resultado permite dar por aceptada la segunda hipótesis planteada.

Tabla 5

Análisis de Correlación (rho de Spearman) entre las dimensiones de la gestión del talento humano y las diversas competencias docentes

Variables	DA	PC	AA	EMT	Mo	Ev	In	GC	Tic
Desarrollo del talento	0,55**	0,54**	0,57**	0,60**	0,53**	0,59**	0,53**	0,46**	0,57**
Estilos de Dirección	0,40**	0,36**	0,40**	0,38**	0,40**	0,34**	0,39**	0,39**	0,36**
Ambiente de trabajo	0,50**	0,48**	0,46**	0,52**	0,49**	0,50**	0,52**	0,48**	0,47**
Comunicación	0,53**	0,53**	0,49**	0,55**	0,57**	0,59**	0,58**	0,46**	0,55**
Motivación laboral	0,59**	0,56**	0,60**	0,58**	0,58**	0,62**	0,63**	0,47**	0,62**
Satisfacción laboral	0,64**	0,66**	0,65**	0,67**	0,65**	0,67**	0,62**	0,50**	0,62**

* $p < ,05$

DA = Dominio de la asignatura, PC = Planificación del curso, AA = Ambientes de aprendizaje, EMT = Estrategias, métodos y técnicas, Mo = Motivación, Ev = Evaluación, In = Información, GC = Gestión del curso, Tic = Tecnologías de la información y comunicación

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las correlaciones entre las dimensiones de la gestión del talento humano y las diversas competencias laborales docentes realizado con la rho de Spearman, muestra la

existencia de relaciones significativas en todos los casos. Este resultado permite dar por aceptada la tercera hipótesis planteada.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos y expresados en las tablas 3, 4 y 7 nos muestran que sí existen relaciones significativas entre la gestión del talento humano y las competencias laborales de los docentes. Esta confirmación va en línea con lo señalado por Alles (2008), quien afirma que el concepto de talento es congruente con el de competencias, en tanto ella es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Asimismo, es congruente con las afirmaciones de Chiavenato (2009), quien sostiene que la gestión del talento humano tiene como propósito fundamental lograr la participación activa de los trabajadores, quienes deben exponer todas sus habilidades y/o capacidades intelectuales para lograr incrementar la producción en las empresas o lograr dar un buen servicio; de tal manera, que estas organizaciones puedan posicionarse mejor en el mercado. Para el caso de la educación se tiene que gestionar el talento humano y junto con ella, las competencias laborales de los docentes para lograr la ansiada calidad educativa.

Por otro lado, es necesario señalar que los resultados logrados en la presente investigación están en la misma línea que los logrados en otras investigaciones, en las que se demuestra que la gestión del talento humano está directamente vinculada a la concepción del trabajador que se tenga en las organizaciones, al modelo administrativo utilizado, a la tecnología empleada, a las competencias del trabajador y al ambiente organizacional logrado. Todos estos elementos deben vincularse entre sí, produciendo formas de hacer y de pensar que caractericen a las organizaciones y les dé una identidad definida.

En este propósito y desde hace algún tiempo atrás, las organizaciones y sus directivos están tomando mayor conciencia de la importancia que tiene el factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales y es que en la medida de que las personas pasan buena parte de sus vidas en el trabajo, se tiene que brindarles la oportunidad

a estos trabajadores de desarrollarse para poder lograr sus metas personales, que finalmente van a ser beneficiosas para la propia empresa. Chiavenato (2009), afirma que el capital humano es “el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales: talentos y contexto” (p. 52).

La gestión del talento humano es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Chiavenato (2009), señala que “depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes” (pp. 7-8). En cualquiera de estos escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La gestión del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

CONCLUSIONES

1. Los análisis de correlación realizados con la utilización de los estadísticos respectivos y presentados en la tabla 3, indican la existencia de relaciones significativas entre las variables en estudio, gestión del talento humano y las competencias laborales, en los docentes de las instituciones educativas de la Red de Aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.
2. Los análisis de correlación realizados con la utilización de los estadísticos respectivos y presentados en la tabla 4, indican la existencia de relaciones significativas entre las dimensiones de la gestión del talento

humano y las competencias laborales, en los docentes de las instituciones educativas de la Red de Aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

3. Los análisis de correlación realizados con la utilización de los estadísticos respectivos

y presentados en la tabla 4, indican la existencia de relaciones significativas entre las dimensiones de la gestión del talento humano y las diversas competencias laborales, en los docentes de las instituciones educativas de la Red de Aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. 3ra. Edición. Argentina: Editorial Ediciones Granica, S. A.
- Capital humano (2011). Índice del capital humano. *Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*. España.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ma. Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. 5ta. Edición. Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- González, A. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Colombia: Editorial Universidad Nacional del Norte, UNINORTE.
- Helleriegel, D. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias*. CENAGE Learning, México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill.
- INEE (2005). *PISA para docentes: la evaluación como oportunidad de aprendizaje*. México. Consultada: 8 de noviembre de 2016. Recuperado de: http://www.inee.edu.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=3648&Itemid=1051.
- MINEDU (2017). *Marco del buen desempeño docente*. Corporación Gráfica Navarrete. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Monereo, C. (2010). La formación del profesorado: una pauta para el análisis e intervención a través de incidentes críticos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 52. pp. 149-178.
- Perrenoud, P. (2006). *Construir competencias desde la escuela*. Santiago, Chile: Ediciones Noreste, J. C. Sáez Editor.
- Sanchez, H. & Reyes, C. (2006). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Lima: Editorial Universidad Ricardo Palma.
- Zorrilla, S. (2007). *Introducción a la metodología de la investigación*. Ciudad de México: Aguilar y León, Cal Editores.

Fecha de presentación: 15-10-2019

Fecha de aceptación: 31-10-2019