



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), Noviembre-Diciembre 2025,
Volumen 9, Número 6.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6

**IMPACTO DE LA GESTIÓN POR
COMPETENCIAS EN EL DESEMPEÑO DE
DOCENTES DE DERECHO EN LA UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE-UPN DE PERÚ**

IMPACTO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL
DESEMPEÑO DE DOCENTES DE DERECHO EN UNA
UNIVERSIDAD PRIVADA DE PERÚ

Gustavo Adolfo Silva Falla

Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Perú

René Ileana Velázquez-Pompeyo

Universidad Americana de Europa, México

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6.22204

Impacto de la Gestión por Competencias en el Desempeño de Docentes de Derecho en la Universidad Privada del Norte-UPN de Perú

Gustavo Adolfo Silva Falla¹asesora.rhperu@gmail.com<https://orcid.org/0009-0007-7234-6501>Universidad Santo Toribio de Mogrovejo
Perú**René Ileana Velázquez-Pompeyo**reneileana.velazquez@aulagrupo.es<https://orcid.org/0000-0001-9367-4861>Universidad Americana de Europa
México

RESUMEN

La gestión por competencias y su impacto en el desempeño es un tema clave en la gestión del talento, por lo que la investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño en docentes de derecho virtuales en la Universidad Privada del Norte (UPN) de Perú, asimismo profundizar en sus aspectos de influencia. La metodología tuvo un enfoque mixto, siendo su alcance explicativo correlacional, de corte transversal. La muestra fue de 44 docentes, utilizando cuestionarios a nivel cuantitativo y 21 entrevistas a nivel cualitativo. Los resultados del coeficiente de correlación Rho de Spearman son mayores a 0.5 con nivel de significancia de 0.000, con correlación positiva alta o moderada entre las variables, dimensiones y agrupación de competencias. Asimismo, se determinó que la influencia de la gestión por competencias está asociada a aspectos como la claridad en la función docente, la forma en que potencian sus habilidades con la comunicación efectiva, innovación, trabajo colaborativo, siendo docentes íntegros, alineados a la visión de la universidad, con un adecuado clima laboral y la utilización del perfil docente mentor, facilitador o asesor, con habilidades basadas en su experiencia, objetivos alineados con sus estudiantes, teniendo un enfoque para la formación del abogado, por tanto, contribuyendo de manera directa a los resultados esperados.

Palabras clave: gestión por competencias, desempeño laboral, docentes, derecho, virtuales

¹ Autor principal.

Correspondencia: asesora.rhperu@gmail.com

Impacto de la Gestión por Competencias en el Desempeño de Docentes de Derecho en una Universidad Privada de Perú

ABSTRACT

Competency-based management and its impact on performance is a key topic in talent management, which is why the research aimed to determine the relationship between competency-based management and performance in virtual law professors at a Private University of North (UPN) in Peru, as well as to delve into its influencing aspects. The methodology had a mixed approach, with an explanatory correlational scope, and a cross-sectional design. The sample consisted of 44 professors, using questionnaires at the quantitative level and 21 interviews at the qualitative level. The results of the Spearman's Rho correlation coefficient were greater than 0.5 with a significance level of 0.000, showing a high or moderate positive correlation between the variables, dimensions, and grouping of competencies. Additionally, it was determined that the influence of competency-based management is associated with aspects such as clarity in the teaching role, the way they enhance their skills through effective communication, innovation, collaborative work, being ethical teachers, which allows them to be aligned with the university's vision, with an adequate work environment and the use of the mentor, facilitator, or advisor teaching profile, with skills based on their experience, objectives aligned with their students, having a focus on the training of lawyers, therefore contributing directly to the expected results.

Keywords: competencies, job performance, teachers, law, virtual

*Artículo recibido 10 diciembre 2025
Aceptado para publicación: 10 enero 2026*



INTRODUCCIÓN

El punto de partida para determinar lo que significa gestión por competencias y el impacto que tiene dentro del ámbito de estudio que se propone en la presente investigación, es comenzar conceptualizando la definición de la palabra competencia y entender sus características, elementos y tipos, donde desde se establece una relación con el desempeño laboral.

Alles (2005) argumentó que las competencias son la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto.

Asimismo, en los años ochenta, se puede mencionar un primer acercamiento a su definición, a través de Boyatzis (1982) que fue capaz de unir la palabra competencia con el enfoque laboral, indicando que las competencias laborales son cualidades de una persona, que son propias o subyacentes y que están vinculadas a realizar una tarea exitosa en un puesto de trabajo.

En esa misma línea, el término competencia se sintetizó por Moreno et al. (2014) también como la unión integrada y armónica de conocimientos (saberes), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser y estar) necesarios en el personal de una organización para que desempeñe adecuadamente una actividad laboral. De igual modo, se indicó que las competencias son el “conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes comportamentales requeridas individual o colectivamente para el desempeño laboral: iniciativa, imaginación, innovación, autonomía, flexibilidad, responsabilidad, control de sí mismo, trabajo grupal y toma de decisiones, entre otras”(Amigot Leache & Martínez, 2013, p.1078).

Una vez que se ha definido las competencias, el significado de la gestión por competencias considera todos los elementos que implican gestionar algo, es decir la manera de hacer seguimiento, control y supervisión de un proceso que se lleve a cabo en una organización sobre las competencias, diversos autores refieren este término como un modelo gerencial que puede aplicarse en las empresas para que sean competitivas en el mercado y logren sus objetivos.

Por ejemplo, Gramigna (2002), definió a la gestión por competencias como una manera de gerenciar que ayuda a la evaluación de competencias personales según el puesto de trabajo que se requiera, asimismo se refirió a las competencias nuevas de la organización para el desarrollo de los trabajadores y por ende, de la misma empresa.



Alles (2002) enfatizó que es un modelo gerencial que pretende analizar y evaluar según el puesto de trabajo, las competencias desarrolladas y además, incluye la aparición de cualidades complementarias y adicionales que se necesitan para su fortalecimiento.

Asimismo, Castillo Arias (2021) expresó en su investigación que la gestión por competencias representa lo que requieren las actuales generaciones en las empresas, siendo una técnica que resaltarán las principales cualidades que necesita una persona según el descriptivo de puesto, que ayudará en el objetivo de mantener un desempeño superior y asegurar que se tiene a la persona adecuada dentro de la organización, generando ventajas competitivas para su desarrollo.

Respecto al desempeño, inicialmente Campbell et al. (1990) ya habían afirmado que el desempeño laboral es la acción que realiza un trabajador dentro de la organización de manera sobresaliente y notable, bajo un determinado contexto y que, además; lo motiva al logro de excelentes resultados y la consecución de las metas que la organización plantea, contribuyendo a su desarrollo.

Refiriéndose al ámbito educativo, Ponce Milián (2005) indicó que el desempeño profesional está vinculado a la acción del docente, que manifiesta la relación existente entre la producción intelectual y la relación entre las competencias pedagógicas que desarrolla, que le permite manifestar pleno conocimiento y dominio de las tareas según la función asignada.

El desempeño en el ámbito educativo siguió teniendo definiciones a lo largo de los años, dentro de las cuales Añorga-Morales (2014) describió a este término como la capacidad que tiene la persona que desempeña el rol de docente en una organización para ejecutar diferentes acciones que son características del puesto que ocupa y que se requiere, para lo cual se enfatizó que se trata de lo que el profesor realiza en la realidad y no sólo lo que sabe hacer.

METODOLOGÍA

El enfoque de la investigación es mixto concurrente, que de acuerdo con Hernández et al. (2014) para llevarla a cabo se utiliza la recolección, el análisis y la vinculación de datos cuantitativos y cualitativos.

El tipo de la presente investigación es explicativo (Bernal, 2010). El enfoque cuantitativo tiene un diseño no experimental de corte transversal, que de acuerdo con los planteamientos de Hernández et al. (2014), define que se “recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.



Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p. 154), El diseño cualitativo tuvo como base la teoría fundamentada por su adaptabilidad a diversos contextos y objetos de estudio (Strauss & Corbin, 2002).

Respecto a la población, para la parte cuantitativa se trabajó con 44 docentes de derecho de la Universidad Privada del Norte (UPN), modalidad virtual. Sobre la parte cualitativa, se consideró, del total de la población, una muestra no probabilística de 21 personas, muestra homogénea ya que son profesionales que poseen un mismo perfil o características. Los criterios de inclusión para la parte cualitativa estuvieron basados en suficiencia profesional, tiempo en la universidad como mínimo de tres (3) años, que pertenezcan al entorno virtual y disponibles para responder. Como criterios de exclusión se consideró docentes que no cumplan con el tiempo establecido, con descanso médico o licencia y que enseñen en otras modalidades en la universidad.

El diseño de la investigación, sobre los datos cuantitativos, inició con la planificación, los objetivos de la guía de cuestionario, se construyó y valoró por expertos; en el trabajo de campo, se aplicó la guía de cuestionario y se procesó los datos en SPSS. El diseño cualitativo parte de la etapa de planificación, donde se precisaron los objetivos de la entrevista validada por expertos, en el trabajo de campo, se aplicó a docentes, se procesaron y analizaron los datos en Atlas.ti con la codificación y agrupación en categorías. La validación se realizó mediante juicio de cuatro (4) expertos para garantizar coherencia, pertinencia y efectividad del contenido de los instrumentos.

En el análisis cuantitativo, se procedió a conocer la información de los docentes como sexo, edad, antigüedad, tipo, luego preparar el formulario con las preguntas ya validadas por expertos, asegurando una correcta tabulación en las escalas. Luego, se aplicó la guía de cuestionario a través del formulario, el cual fue enviado a los docentes durante un mes aproximadamente, luego se procedió a recoger la información en Excel. Esta información fue primero tabulada y posteriormente copiada a SPSS, para el procesamiento y análisis de las correlaciones existentes, en primer lugar, de la gestión por competencias con desempeño, luego la correlación de cada dimensión, la correlación de las competencias del ser, saber y saber hacer con el desempeño, para un mayor entendimiento sobre el impacto de la gestión por competencias sobre el desempeño.



En el análisis cualitativo, se procedió a revisar las transcripciones de las entrevistas, con énfasis en las dimensiones, identificando respuestas referentes a la influencia de la gestión por competencias en el desempeño docente, definición, dificultades en el campus, entre otros. Luego, se subieron las transcripciones a Atlas.ti para la extracción de las principales citas. Posteriormente, se etiquetó cada una de las citas con códigos asociados al problema de investigación. Los códigos fueron organizados en categorías, asociadas a la definición de la gestión por competencias, dificultades existentes, competencias requeridas, impacto en el estudiante e influencia de la gestión por competencias en el desempeño, que permitió observar patrones y vacíos sobre la percepción de los docentes. Finalmente, se analizó como las dimensiones influenciaban en el desempeño y se interpretaron los resultados relacionándolos con los objetivos de la investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La gestión por competencias según la base teórica tiene distintas definiciones, para este estudio, se considera el enfoque de Alles (2002), sobre la manera de gerenciar que analiza las competencias según el puesto de trabajo; competencias desarrolladas y cualidades complementarias para fortalecerlas, englobando en las competencias referidas al conocimiento, habilidades requeridas y características intrínsecas. Se observa con mayor precisión la situación de los docentes objeto del estudio y la manera en la que se relacionará con el desempeño laboral.

Los resultados en las competencias del saber hacer alcanzan 86.4% en nivel eficiente y 13.6% en nivel regular, incluye gestión de personas, aprendizaje continuo, comunicación efectiva para compartir conocimientos, innovación educativa y orientación a resultados o logros (Tabla 1).

Tabla 1 Competencias del saber hacer

	Deficiente	Regular	Eficiente
Competencias del saber hacer	0.0%	13.6%	86.4%

Los docentes enfocan las habilidades que deben poseer, como innovación, comunicación efectiva para impartir conocimientos y el aprendizaje continuo, según Portillo “el tema de la comunicación asertiva me parece esencial, el expresar este tipo de ideas de forma clara y también poder escuchar activamente al estudiante y darle la retroalimentación del caso”.



Además, dicho colectivo detalló competencias para un adecuado desempeño, como habilidades de comunicación, liderazgo, conocimiento tecnológico, resolución de problemas, trabajo en equipo, adaptación al cambio y perfil del estudiante, gestionar adecuadamente su aprendizaje, motivarlo y con capacidad de análisis sistémico, Mayor comentó “no solamente el tema de conocimiento, que ya está, entonces, yo creo que, más allá de ello, me voy más por el desarrollo de habilidades para que el estudiante pueda desempeñarse eficientemente”.

Rodríguez Castro (2016) señaló impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico para que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia, identificando sobre las acciones necesarias para conseguirlo, se incentiva así el clima innovador a través del auto desarrollo.

Los resultados en las competencias del ser obtienen 72.7% en nivel eficiente. Y 27.3% en nivel regular, que incluye la identificación y compromiso del docente, desarrollo profesional ético, orientación hacia el estudiante y trabajo en equipo (Tabla 2).

Tabla 2 Competencias del ser

	Deficiente	Regular	Eficiente
Competencias del ser	0.0%	27.3%	72.7%

Los docentes mencionaron que, de las competencias del ser, la orientación al estudiante es un aspecto principal y ser un profesional ético. Asimismo, se detallaron aspectos como ser un docente comprometido e integral, acorde al perfil mentor, asesor o facilitador que la UPN promueve, según Orihuela “tengo la labor de cumplir los estándares que me piden, de formarme en lo que me piden de cero corrupciones, el nivel de ética alto”.

Amigot Leache y Martínez (2013) destacaron competencias necesarias para un adecuado desempeño como iniciativa, integridad del docente, imaginación, autonomía, que determina el perfil requerido para la posición en el servicio a los estudiantes.

Los resultados de las competencias del saber alcanzan 86.4% en nivel eficiente, 11.4% en nivel regular y 2.3% en nivel deficiente, asociados a la profundidad en el conocimiento de la especialidad y credibilidad digital; principalmente esto último como factor principal del porcentaje obtenido en el nivel deficiente (Tabla 3).



Tabla 3 Agrupación en competencias del saber de la variable Gestión por competencias

	Deficiente	Regular	Eficiente
Competencias del saber	2.3%	11.4%	86.4%

De las entrevistas, pudieron mencionar las competencias del saber cómo profundidad en el conocimiento de la especialidad y credibilidad digital, Plasencia mencionó “bueno, yo creo que fundamentalmente es el dominio de la materia que uno dicta o con la que uno trabaja. Eso para empezar en cuanto a capacidades”.

Existe relación con Benique Argumedo (2020) sobre la mejora de las competencias con estrategias focalizadas en capacidades intelectuales, con conocimientos técnicos para el desempeño.

En resumen, en los resultados de los tres tipos de competencias, las competencias del saber hacer y saber tienen los más altos resultados a nivel eficiente (96.4%), lo cual se traduce en la importancia que se da al conocimiento en todas las formas que un docente debe tener, experiencia y habilidades, aspectos que serán detallados más adelante (Tabla 4).

Tabla 4 Competencias del saber hacer, ser y saber

	Deficiente	Regular	Eficiente
Competencias del saber hacer	0.0%	13.6%	86.4%
Competencias del ser	0.0%	27.3%	72.7%
Competencias del saber	2.3%	11.4%	86.4%

Mostrar resultados generales respecto a la Gestión por competencias permiten establecer el primer paso para determinar si existe relación con el Desempeño, objetivo de investigación. Por ello, los resultados cuantitativos de la Gestión por competencias muestran que el 84.1% del total de docentes presentan un nivel eficiente en su gestión y un 15.9% un nivel regular en sus resultados, vinculado a los requisitos que deben tener para desarrollar sus funciones (Tabla 5).

Tabla 5 Resultados generales del nivel de gestión por competencias

Gestión por competencias	
Regular	15.9%
Eficiente	84.1%



Estos resultados coinciden con la percepción de los docentes, que la UPN cuenta con lineamientos claros y hay cierta libertad para que proponga un estilo, asociado a competencias donde tienen un rol activo, con flexibilidad para ofrecer mejores herramientas al estudiante; según Reyes “creo que las competencias están siendo un privilegio para buscar y encontrar en la persona candidata a un puesto laboral que le permita operar de manera efectiva en el trabajo”.

Se guarda relación con Brazzolotto (2012) respecto a que la forma de gestionar las competencias de los talentos tiene como uno de sus principales objetivos el alineamiento con la estrategia de la empresa, con beneficios para los trabajadores, como los docentes.

Se consultó a los docentes qué significaba la gestión por competencias, para Mayor “gestión por competencias significa el cumplimiento de actividades en beneficio del estudiante a través de una adecuada definición del perfil docente, que permita identificar y potenciar sus habilidades, desarrollar sus conocimientos y contar con mejores estrategias”.

Se guarda relación con Alles (2002) que indicó que, según el puesto de trabajo, se pueden evaluar las competencias desarrolladas y se puede incluir aparición de cualidades complementarias y adicionales que se necesitan para su fortalecimiento.

En los resultados de las dimensiones del Desempeño, Didáctica y logro del aprendizaje esperado y Gestión académica alcanzan un 95.5% y 97.7%, respectivamente, en el nivel eficiente; además estas dimensiones alcanzan 4.5% y 2.3% de resultados regulares. Gestión de clima en el aula y Perfil educativo alcanzan 100% de eficiencia en sus resultados (Tabla 6).

Tabla 6 Resultados de las dimensiones de la variable Desempeño

	Deficiente	Regular	Eficiente
Gestión del clima en el aula	0.0%	0.0%	100.0%
Didáctica y logro del aprendizaje esperado	0.0%	4.5%	95.5%
Perfil educativo	0.0%	0.0%	100.0%
Gestión académica	0.0%	2.3%	97.7%

Existen coincidencias sobre la valoración de la experticia de los docentes sobre estrategias, metodologías y recursos para el logro del aprendizaje, fortalecida por una comunicación oportuna; de igual manera consideran tiene importancia la adecuada realización de actividades en el aula, que



fortalecen el servicio a los estudiantes, en la voz de Plasencia “tu rama, tu especialidad y poder transmitir la experiencia y las competencias digitales. Definitivamente, de lo contrario no podríamos avanzar y solucionar. Entonces, comunicar con conocimiento, comunicar con habilidades, comunicar con herramientas, comunicar con la voz, con la conexión”.

Los resultados cuantitativos del desempeño en los docentes mostraron que, el 100% se encuentran en el nivel eficiente, lo que representa que existe una correcta utilización de características propias de cada trabajador, reflejado en la realización de sus funciones y actividades, de acuerdo a lo solicitado por la universidad (Tabla 7).

Tabla 7 Nivel de Desempeño en docentes virtuales de derecho

Desempeño (Agrupada)	
Eficiente	100.0%

Wilhelm et al. (2012) indicó que la gestión por competencias implica la identificación y desarrollo de características de los trabajadores para lograr objetivos, relacionadas con capacidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, es que se determina la relación entre la Gestión por competencias y desempeño. En los resultados, 84.1% de docentes tienen una gestión por competencias eficiente, y presenta un nivel eficiente en su desempeño. 15.9% de docentes que presentan un nivel regular tiene nivel eficiente en el desempeño (Tabla 8).

Tabla 8 Gestión por competencias vs Desempeño

		Desempeño Eficiente
Gestión por competencias	Regular	15.9%
	Eficiente	84.1%

Estos resultados se sustentan en la percepción de lo que significa la gestión por competencias que la vinculan a la labor que tendrán en la plataforma, Oriehuela señaló “tiene que ver con el perfil del puesto, la función y una vez que, identificado ello, puedo analizar en las competencias necesarias, por ejemplo, las habilidades que se necesitan para que un docente haga sus actividades adecuadamente en el campus”. Sobre las dimensiones del saber hacer el aprendizaje continuo, innovación educativa, orientación a resultados, el coeficiente de correlación es mayor a 0.7, correlación positiva alta, significa que, a mayor eficiencia, el desempeño será más eficiente.



En la gestión de personas, comunicación efectiva para compartir conocimientos, el coeficiente de correlación es mayor a 0.4 y menor a 0.69, correlación positiva moderada, es decir a mayor eficiencia en las competencias del saber hacer, el desempeño será más eficiente moderadamente (Tabla 9).

Tabla 8 Correlación entre las dimensiones de la gestión por competencias del saber hacer vs desempeño

			Gestión de personas	Aprendizaje continuo	Comunicación efectiva para compartir conocimientos	Innovación educativa	Orientación a resultados o logros	Desempeño
Rho de Spearman	Gestión de personas	Coeficiente de correlación	1.000	.693**	.664**	.737**	.571**	.675**
		Sig. (bilateral)	.	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	Aprendizaje continuo	Coeficiente de correlación	.693**	1.000	.741**	.676**	.687**	.782**
		Sig. (bilateral)	<.001	.	<.001	<.001	<.001	<.001
	Comunicación efectiva para compartir conocimientos	Coeficiente de correlación	.664**	.741**	1.000	.642**	.704**	.635**
		Sig. (bilateral)	<.001	<.001	.	<.001	<.001	<.001
	Innovación educativa	Coeficiente de correlación	.737**	.676**	.642**	1.000	.758**	.708**
		Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001	.	<.001	<.001
	Orientación a resultados o logros	Coeficiente de correlación	.571**	.687**	.704**	.758**	1.000	.707**
		Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001	<.001	.	<.001
	Desempeño	Coeficiente de correlación	.675**	.782**	.635**	.708**	.707**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.

El nivel de significancia es $0.000 < 0.01$, es decir que existe relación significativa para las competencias del ser, saber y saber hacer con el desempeño de los docentes.

En las competencias del saber hacer, el coeficiente de correlación es 0.798, positiva alta, significa que, a mayor eficiencia de los docentes, el desempeño será más eficiente (Tabla 10).

Tabla 9 Correlación entre las competencias del saber hacer vs desempeño

			Competencias del saber hacer	Desempeño
Rho de Spearman	Competencias del saber hacer	Coeficiente de correlación	1.000	.798**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
	Desempeño	Coeficiente de correlación	.798**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.



Los docentes enfatizaron la capacidad que deben tener para aplicar los conocimientos, habilidades comunicarlas de forma efectiva, promoviendo aprendizaje continuo y orientado a resultados, Reyes Trujillo dijo “la universidad nos está constantemente capacitando y nos da herramientas para tener mejor llegada y ser más efectivos al momento de impartir conocimiento”.

Sobre los resultados de las dimensiones del ser se mencionan con mayor énfasis las relacionadas con el aprendizaje continuo que genere desarrollo y mejoras permanentes, innovación educativa, focalizado en una comunicación efectiva y orientado al logro de resultados (Tabla 11).

Tabla 10 Correlación entre las dimensiones de la gestión por competencias del ser vs desempeño

		Identificación	Desarrollo	Orientación	Trabajo	Desempeño
		y compromiso profesional ético al estudiante en equipo				
Rho de Spearman	Identificación y compromiso	1.000	.725**	.639**	.796**	.633**
	coeficiente de correlación					
		Sig. (bilateral)	.	<.001	<.001	<.001
Desarrollo profesional ético	Desarrollo	.725**	1.000	.623**	.732**	.588**
	coeficiente de correlación					
		Sig. (bilateral)	<.001	.	<.001	<.001
Orientación al estudiante	Orientación al estudiante	.639**	.623**	1.000	.640**	.534**
	coeficiente de correlación					
		Sig. (bilateral)	<.001	<.001	.	<.001
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	.796**	.732**	.640**	1.000	.696**
	coeficiente de correlación					
		Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001	.
Desempeño	Desempeño	.633**	.588**	.534**	.696**	1.000
	coeficiente de correlación					
		Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001	<.001

En las dimensiones identificación y compromiso, desarrollo profesional ético, orientación al estudiante y trabajo en equipo, el coeficiente de correlación es mayor a 0.4 y menor a 0.69, correlación positiva moderada, es decir a mayor eficiencia en las competencias del ser, el desempeño de los docentes será más eficiente moderadamente.

Por lo que, las competencias del ser muestran que el coeficiente de correlación es 0.699, correlación positiva moderada, es decir a mayor eficiencia en las competencias de este tipo, el desempeño de los docentes será más eficiente moderadamente (Tabla 12).



Tabla 11 Correlación entre las competencias del ser vs desempeño

		Competencias del ser		Desempeño
Rho de Spearman	Competencias del ser	Coefficiente de correlación	1.000	.699**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
	Desempeño	Coefficiente de correlación	.699**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.

Las competencias del ser obtienen un menor porcentaje de influencia en el desempeño, lo cual coinciden con las entrevistas, ya que se menciona a la integridad y ética del docente con clara orientación al estudiante, aunque en menor medida. Moreno et al. (2014) mencionaron que la unión integrada y armónica de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser y estar) son necesarios en el personal para que desempeñe adecuadamente una actividad laboral.

Sobre las dimensiones de las competencias del saber, la profundidad en el conocimiento de la especialidad tiene el coeficiente de correlación mayor a 0.7, correlación positiva alta, lo cual significa que, a mayor eficiencia por parte de los docentes, el desempeño será más eficiente.

En la credibilidad digital, el coeficiente de correlación es mayor a 0.4 y menor a 0.69, correlación positiva moderada, es decir a mayor eficiencia de este tipo de competencia, el desempeño de los docentes será más eficiente moderadamente (Tabla 13).

Tabla 12 Correlación entre las dimensiones de la gestión por competencias del saber vs desempeño

		Profundidad en el conocimiento de la especialidad		Credibilidad digital	Desempeño
Rho de Spearman	Profundidad en el conocimiento de la especialidad	Coefficiente de correlación	1.000	.565**	.726**
		Sig. (bilateral)	.	<.001	<.001
	Credibilidad digital	Coefficiente de correlación	.565**	1.000	.635**
		Sig. (bilateral)	<.001	.	<.001
	Desempeño	Coefficiente de correlación	.726**	.635**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	<.001	.

Las dimensiones que mayor énfasis están relacionadas con la experticia del docente son el conocimiento de la materia y la credibilidad digital. Las competencias del saber tienen un coeficiente de correlación 0.755, es decir que, a mayor eficiencia de estas competencias, el desempeño será más eficiente, correlación positiva alta (Tabla 14).



Tabla 13 Correlación entre las competencias del saber vs desempeño

		Competencias del saber	Desempeño
Rho de	Competencias del	Coefficiente de correlación	1.000
Spearman	saber	Sig. (bilateral)	.755**
	Desempeño	Coefficiente de correlación	.755**
		Sig. (bilateral)	<.001

Los docentes coinciden con los resultados del saber, destacando el conocimiento para un óptimo desempeño y hacia el estudiante, con capacidad de aplicar herramientas digitales, En la voz de Allende “creo que la universidad tiene como misión lograr jóvenes competentes y que apueste por la innovación, es decir, preparar de la mejor manera una sesión que al estudiante le sea atractiva, lo forme y además prepare para la vida”.

La hipótesis general indica que existe relación entre la gestión por competencias y desempeño, a nivel cuantitativo el nivel de significancia es $0.000 < 0.01$, existe relación significativa entre ambas variables, con coeficiente de correlación 0.791; correlación positiva alta. Es decir que, a mayor eficiencia en la gestión de competencias, el desempeño será más eficiente (Tabla 15).

Tabla 14 Relación entre la gestión por competencias y desempeño

Correlaciones		Gestión por competencias	Desempeño
Rho de	Gestión por	Coefficiente de correlación	1.000
Spearman	competencias	Sig. (bilateral)	.791**
	Desempeño	Coefficiente de correlación	.791**
		Sig. (bilateral)	<.001

Existe coincidencia en establecer impacto de la gestión por competencias en el desempeño, Orihuela señaló que “sí influye la gestión por competencias, en tanto nosotros, volcamos todo ese *expertise*, que tenemos hace que las metas que busca la universidad sean optimizadas, el pensamiento sistémico, la resolución de conflictos, que son competencias que buscamos.

Se señaló la importancia que la UPN facilite herramientas para desarrollar competencias que permitan mejorar su desempeño, con un perfil docente adecuado y ético. Asimismo, consideraron que la influencia está determinada por la claridad en la función y actividades.



La influencia de la gestión por competencias está basada en instrumentos de evaluación de desempeño que se utilizan según el perfil y los objetivos de la UPN; Chiavenato (2001) aportó que las competencias son una estrategia para saber las habilidades que una persona desarrolla mediante la formación académica y crecimiento laboral; teniendo claros los objetivos a evaluar.

Los resultados en otras investigaciones tienen un análisis cuantitativo, como Sosa Catacora (2015), en Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, encontró que las variables tienen correlación aceptable ($Rho=0.824$). Capurro Quiroz y Noa Mamani (2018) en gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S.A. de la ciudad de Arequipa, donde las variables tienen correlación aceptable 0.824, nivel de significancia 0.05; relación significativa.

Acerca de la gestión por competencias y su influencia en el desempeño, Bohórquez Góngora (2004) indicó que una de las ventajas es que brinda soporte directo a la estrategia organizacional orientando a los trabajadores hacia los perfiles que la empresa necesita y tiene impacto en el desempeño.

Rodríguez Nouche y Miguel Peñaranda (2005) indicaron que la gestión por competencias permite que los trabajadores conozcan en qué dirección deben orientar su conducta, alineadas a la organización; y cuando las competencias están correctamente descritas ayuda a la autoevaluación, autocapacitación y adecuación de comportamientos, por ende, en su desempeño.

Brazzolotto (2012) señaló que cuando una empresa tiene perfiles por competencias bien definidas se puede realizar una adecuada evaluación del desempeño aplicando gestión por competencias, definiendo la estrategia, surgiendo objetivos generales e individuales; además que las evaluaciones deben hacerse en función de la definición del puesto, y competencias relacionadas.

En la relación de la gestión por competencias con el desempeño, Markus et al. (2005) indicaron que la gestión por competencias impactará en la forma en que las personas realizan su trabajo, su desempeño, y en las decisiones que tomen afectando las carreras de los empleados.

CONCLUSIONES

En el primer objetivo, determinó relación significativa entre gestión por competencias y desempeño, correlación positiva alta 0.753. Es decir que; a mayor eficiencia en la gestión de competencias, el desempeño será más eficiente.



En las competencias del saber hacer con el desempeño, el coeficiente de correlación es 0.798, correlación positiva alta, en las competencias del ser, coeficiente de correlación es 0.699, correlación positiva moderada. Las competencias del saber con un coeficiente de correlación 0.755, correlación positiva alta. Existe relación significativa en aprendizaje continuo, innovación educativa, orientación a resultados y profundidad en el conocimiento, con correlación mayor a 0.7, correlación positiva alta. La gestión de personas, comunicación efectiva para compartir conocimientos, identificación y compromiso, desarrollo profesional ético, orientación al estudiante, trabajo en equipo y credibilidad digital, el coeficiente de correlación entre 0.4 y 0.69, correlación positiva moderada.

En el segundo objetivo, los docentes consideran que hay influencia ya que permite volcar el conocimiento según el perfil del puesto. Asimismo, las herramientas que se les brinda para sacar lo mejor de los estudiantes e identificar que la gestión por competencias sea óptima según los estándares de la UPN. Además, se considera que influye de manera positiva desde la organización, ya que la universidad ha definido cuál es la función del docente, y según eso puede ser facilitador, asesor, mentor. Asimismo, se percibe que la universidad pone en valor las competencias que impacta en el desempeño, herramientas que brinda, capacitaciones y ser más efectivos al momento de impartir conocimiento.

En el tercer objetivo, los docentes consideraron que está determinada por la claridad en su función, asimismo, la manera en que potencian sus competencias con comunicación efectiva, herramientas de innovación, trabajo colaborativo, siendo profesionales íntegros, alineados a la visión de la UPN, con un adecuado clima laboral y perfil mentor, facilitador o asesor.

Los hallazgos mostrados permiten comprobar la hipótesis, indicando que la gestión por competencias impacta significativamente en el desempeño laboral de los docentes virtuales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Granica.

Alles, M. A. (2005). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Granica.

Amigot Leache, P., & Martínez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1073-1084. http://scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672013000400008



- Añorga-Morales, J. A. (2014). La educación avanzada y el mejoramiento profesional y humano. *VARONA, Revista Científico-Metodológica*, 58, 19-31. <https://www.redalyc.org/pdf/3606/360634165003.pdf>
- Benique Argumedo, H. R. (2020). *Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima SAC, en Villa El Salvador* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/2115>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Pearson.
- Bohórquez Góngora, F. F. (2004). Educación basada en competencias ¿modelo, moda o modalidad educativa? implicaciones pedagógicas. *Revista Facultad Ciencias de la Salud: Universidad del Cauca*, 6(1), 20-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6544584>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons. Editorial/Prentice Hall.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo]. <https://bdigital.uncu.edu.ar/5289>
- Campbell, J. P, McHenry, J. J. & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-333. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Capurro Quiroz, A. & Noa Mamani, K. M. (2018). *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S.A. de la ciudad de Arequipa, 2018* [Tesis de licenciatura]. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1810-99932021000100097&script=sci_abstract
- Castillo Arias, L. F. P. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Industrial data*, 24(1), 97-120, <https://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). McGraw Hill.
- Gramigna, M. R. (2002). *Modelo De Competências E Gestão Dos Talentos*. Pearson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw Hill.



- Markus, L. H., Cooper-Thomas, H. D., & Allpress, K. N. (2005). Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models. *New Zealand Journal of Psychology*, 34(2), 117-126. <https://psycnet.apa.org/record/2005-12109-007>
- Moreno Domínguez, M., Pelayo Díaz, Y. y Vargas Sánchez, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*, (10), 61-65. https://uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS.pdf
- Ponce Milián, Z. (2005). *El desempeño profesional pedagógico del tutor del docente en formación en la escuela primaria como microuniversidad* [Tesis de Doctorado, Instituto Superior Pedagógico Juan Marinello]. <http://biblioteca.ucf.edu.cu/biblioteca/tesis/tesis-de-doctorado/doctorado-en-ciencias-pedagogicas/sede-conrado-benitez/2005/Zenaida%20E.%20Ponce%20Milian.pdf/view>
- Rodríguez Castro, D. (2016). *Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS S.R.L. del distrito de Trujillo 2016* [Tesis de maestría, Universidad Privada Antenor Orrego]. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/2369>
- Rodríguez Nouche, A. & Miguel Peñaranda, E. (2005). *Competencias laborales en la administración pública*. Oficina Nacional de Innovación de Gestión.
- Sosa Catacora, P. E. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/27117>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (Trad. E. Zimmerman). Universidad de Antioquia, https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9789587145137_A27383295/preview-9789587145137_A27383295.pdf
- Wilhelm, K., Martin, G. y Miranda, C. (2012). Autoestima profesional: competencia mediadora en el marco de la evaluación docente. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 10(1), 339-350. <http://scielo.org.co/pdf/rlcs/v10n1/v10n1a21.pdf>

