



# Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la Unión Adventista Panameña 2023

## Management by competencies and work performance in the collaborators of the Panamanian Adventist Union 2023

### OPEN ACCESS

EDITADO POR  
Jesús Fernando Bejarano Auqui  
Universidad Peruana Unión,  
Lima, Perú

Yon Isau Ticona Mamani<sup>1</sup>, Julio Samuel Torres-Miranda<sup>1,2</sup>

<sup>1,2</sup> Universidad Peruana Unión, Lima, Perú

**\*CORRESPONDENCIA**  
Julio Samuel Torres-Miranda  
✉ [julio.torres@upeu.edu.pe](mailto:julio.torres@upeu.edu.pe)

**RECIBIDO** 28 08 2024  
**ACEPTADO** 21 10 2024  
**PUBLICADO** 06 12 2024

**CITACIÓN**  
Ticona Mamani, Y. I., & Torres-Miranda, J. S. Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la Unión Adventista Panameña 2023. Revista De Investigación Valor Agregado, 11(1), <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.2096>  
ISSN. 2413-5836  
doi: <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.2096>

**COPYRIGHT**  
© 2024 Este es un artículo escrito por Ticona y Torres, presentado para su publicación de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution (CC BY) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). La licencia CC BY permite el uso, distribución y reproducción del artículo en otros foros, siempre y cuando se den crédito al autor(es) original(es) y al propietario de los derechos de autor, y se cite la publicación original en esta revista, de acuerdo con la práctica académica aceptada.

### Resumen

La investigación tuvo como propósito de analizar la relación entre la gestión por competencia y el desempeño laboral en los colaboradores de la unión panameña. En cuanto a la metodología, el estudio tuvo un diseño no experimental, de nivel descriptivo, correlacional y transversal; Con una población de 180 colaboradores, extrayendo estadísticamente la muestra, constituida por 120 colaboradores, elegidos mediante un muestreo no probabilístico a conveniencia de autor. Los resultados evidencian que las variables de estudio se correlacionaron significativamente ( $Rho$  de Spearman = 0,788\*\*;  $P$  valor = 0,000). En conclusión, existe relación directa y significativa entre la gestión por competencia y el desempeño laboral en los colaboradores de la Unión Adventista panameña.

### Palabras clave

Desempeño laboral, gestión por competencias, colaboradores

### Abstract

The purpose of the research was to analyze the relationship between management by competence and job performance in employees of the Panamanian union. Regarding the methodology, the study had a non-experimental design, descriptive, correlational and transversal level; With a population of 180 collaborators, statistically extracting the sample, consisting of 120 collaborators, chosen through non-probabilistic sampling at the author's convenience. The results show that the study variables were significantly correlated (Spearman's  $Rho = 0.788^{**}$ ;  $P$  value = 0.000). In conclusion, there is a direct and significant relationship between management by competence and work performance in the collaborators of the Panamanian Adventist Union.

### Keywords

Work performance, competency-based management, employees

## Introducción

En la actualidad, las empresas están inmersas en un entorno donde buscan constantemente aumentar su competitividad día tras día (Negrón, 2020) Bermejo (2020) sostiene que, en este siglo, las empresas enfrentan desafíos y objetivos más exigentes, debido a la influencia de múltiples cambios que resaltan la imperiosa necesidad de adoptar estrategias, modelos y procedimientos distintivos para destacarse frente a la competencia. (Muñoz et al., 2021) indican que, en medio de este desafío, el personal humano emerge como un elemento esencial en la ejecución de la estrategia empresarial para alcanzar las metas de la organización.

A nivel internacional, un estudio realizado por (Muñoz et al. 2021) indicaron que un poco más de la mitad de las empresas europeas han tenido grandes pérdidas en los últimos años, el 64% de las grandes empresas y el 56% de las pymes así lo reconocen y el factor que más influye en dichas pérdidas son las competencias digitales, por ello, las entidades europeas como es RAND Europe y la Asociación Europea de Entidades Competentes están buscando solucionar esa brecha. Por su parte, (Ornelas, 2019) realizó un estudio sistemático analizando la gestión por competencia en las organizaciones entre los Estados Unidos y China, el análisis muestra que las empresas chinas han adquirido un crecimiento del 15% en el último quinquenio y ello involucra a las empresas chinas con sede en los Estados Unidos y un factor importante para dicha superación ha sido la implementación de estrategias como: el liderazgo, las orientaciones al logro, la resolución de conflictos, etc. Siendo ellas algunas dimensiones que engloban a la gestión por competencias.

En el caso de Latinoamérica, la preocupación es más profunda, un estudio indica que en México solo el 16,9% de empresas poseen una gestión por competencias, en el caso de Chile solo el 9 %, en Argentina el 9,1%, en Brasil el 8,6% y en Colombia el 6,6% (Fulquez & García, 2022). Otro estudio indica que las competencias en una organización exigen un sin número de requisitos, entre ellos se encuentran el autocontrol, un buen liderazgo y valores (Maksym et al., 2022); en tanto que (Luo & Schiraldi, 2022) afirman la complejidad e integridad de sus dimensiones de las competencias laborales como tener orientaciones al logro de objetivos establecer metas y cumplirlas. Por ello, (Casanova et al. 2019) indican que las competencias siempre han sido un desafío para las organizaciones y sugieren mediante investigaciones unificar criterios para conceptualizar las competencias ya que es un factor importante para llevar al éxito a una entidad.

Ahora bien, en la realidad peruana, el término gestión por competencias es muy poco empleado (Rey de Castro et al., 2020). Por ello, Díaz et al. (2019) indican que el 48% de los ejecutivos en Perú encuentran complicaciones al distinguir a los empleados competentes, debido a deficiencias en los sistemas de gestión basados en competencias. Otro estudio realizado por (Castillo, 2021) indica que, tanto en entidades públicas como privadas, se están introduciendo nuevos enfoques de gestión basados en competencias, ya que, según el autor, estos cambios responden de manera efectiva a las necesidades fundamentales de las empresas. En tanto que, un estudio cualitativo realizado por (Lora et al. 2020) afirman que, en la actualidad, se ha observado una disminución deliberada del trabajo en equipo y de la capacidad para resolver problemas, lo que resulta en un agotamiento intelectual para los colaboradores que intentan adaptarse a los cambios. Estos factores contribuyen a una reducción en los niveles de competencia laboral. Los últimos datos del World Economic Forum 2021, el país ha caído tres posiciones en el Ranking de Competitividad Global, ubicándose en el puesto 63 entre 140 países evaluados. Este dato sugiere que algo no está funcionando correctamente en la gestión empresarial actual, ya que muchas empresas siguen utilizando métodos de gestión tradicionales, a pesar de que los tiempos actuales requieren enfoques más innovadores.

En el contexto peruano, se nota que el empleo es de gran importancia para cada persona, ya que muchos aspiran a formar parte de una organización. Sin embargo, es crucial reconocer que en la actualidad se busca personal con un perfil más competente, que posea habilidades de liderazgo sólidas y una variedad de habilidades en diferentes áreas. En lo que respecta al rendimiento laboral, las competencias son fundamentales para asegurar un desempeño satisfactorio por parte de los empleados (Rodríguez et al., 2021). A nivel mundial, el rendimiento de los empleados es una preocupación continua para todas las organizaciones, dado que el factor humano desempeña un papel fundamental en la consecución de los objetivos a largo y mediano plazo (Colihui, 2021). Por ello, se busca establecer un entorno propicio para el trabajo, garantizar la estabilidad laboral y ofrecer salarios justos que satisfagan las necesidades de los empleados (Pedraza et al., 2019). En tanto que, en Latinoamérica, un estudio reciente indica que el país con más deficiencias en cuanto al buen desempeño laboral es el Perú con un 63%, usando como comparación

con otros países que tuvieron una menor frecuencia como es Colombia (20%), Ecuador (15%), Honduras (6%) y Panamá (2%) (Mejía et al., 2021).

En ese sentido, el objetivo de la investigación es analizar la relación entre gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la Unión Adventista Panameña en el año 2023, a fin de identificar cómo la implementación de un enfoque basado en competencias puede influir en el rendimiento, la productividad, y la satisfacción laboral dentro de la organización. Temas como las competencias laborales y el desempeño de los colaboradores son de gran relevancia e interés para las organizaciones, ya que, son variables e indicadores que encaminan hacia el éxito de una organización y logro de metas (Chávez et al., 2019). Por ello, es que nace la inquietud de verificar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la Unión Panameña. Cuyos resultados servirán para que la administración pueda tomar decisiones en beneficio de toda la institución, asimismo, los hallazgos puedan ser compartidos con otras entidades y ser de gran beneficio no solo en la organización sino también en el ámbito académico.

## **Revisión de la literatura**

### ***Gestión por competencias***

La gestión por competencias es una estrategia moderna de gestión de recursos humanos, centrado en las habilidades, actitudes y aptitudes de una organización, para (Alles, 2008) supone un nuevo rumbo en la adquisición de nuevos conocimientos y prácticas para el desarrollo armonioso y holístico de los colaboradores, por otra parte, (McClelland, 1973) el termino competencia es el principal recurso de desarrollo que poseen las personas, la misma que es la principal fuente de rendimiento laboral. La gestión por competencias, según el concepto integrado, es un método constante de integración en el que la organización reconoce las necesidades y los deseos de los empleados para que puedan ayudarlos y apoyarlos a lograr los objetivos de la organización. La gerencia del talento humano se refiere a la creación de nuevas ideas para facilitar la gestión de los empleados y su adaptación a las necesidades de la empresa (Fernández, 2006). La gestión por competencia es un enfoque que determina las principales habilidades que una persona necesita para cumplir con el perfil del puesto, lo que permitirá mantener un alto nivel de desempeño o superior y incorporar a la persona adecuada dentro de la organización, lo que generará ventajas competitivas para el desarrollo de la organización.

Más aún, la gestión por competencias se define como un modelo de gestión que permite construir y evaluar las competencias específicas necesarias para un puesto de trabajo. También permite flexibilizar la organización e incorporar al personal de trabajo como actores principales en los procesos y transformaciones de la organización (Tejada et. al, 2010). En este sentido, se refiere al conjunto de habilidades organizativas metodológicas y sociales relacionadas con la calidad y la organización del trabajo relacionadas con las respuestas ante situaciones nuevas e imprevistas (Arrascaeta, 2009).

### ***Razones que justifican el cambiar a un esquema de gestión por competencias***

La gestión por competencias ha surgido como una estrategia altamente efectiva para alinear las fortalezas de los empleados con los objetivos organizacionales en un ambiente de trabajo dinámico y altamente competitivo. Este enfoque se centra en identificar, desarrollar y evaluar competencias específicas como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos necesarios para el éxito individual y grupal en la organización. (Delgado, 2000) justifica el cambio a un esquema de gestión por competencia de la siguiente manera:

- La gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

## **Dimensiones del modelo de gestión por competencias**

Al hablar de una competencia en el campo laboral, es importante distinguir entre las siguientes dimensiones que indican aplicaciones prácticas conceptuales.

**Identificación.** Reconocer las competencias de los candidatos, conociendo las actividades de los puestos y obteniendo información cualitativa (Gan & Triginé, 2006).

**Normalización.** Promoción del sistema de estándares basados en las competencias identificadas para ser usadas por los integrantes de la organización, describiendo un proceso, que se convierta en norma (Schkolnik, Araos, & Machado, 2005)

**Formación basada en competencias.** Es el proceso orientado a desarrollar competencia con referentes claros en pautas determinadas que serán más eficaces y tendrán mayor impacto que aquella desligada de las necesidades del sector empresarial (Vargas, 2002).

**Certificación de competencias.** Hace referencia al reconocimiento formal de aquella competencia reconocida y previamente evaluada de un empleado al cumplir con sus labores, el certificado, es un sistema normalizado, una constancia de una competencia manifestada (Cejas, 2008).

## **Desempeño laboral**

Es un concepto central en la gestión organizacional y se refiere al grado en que un empleado cumple con las expectativas, metas y responsabilidades asociadas a su rol dentro de la organización. Diversos autores han abordado este tema desde distintas perspectivas, pero en términos generales, el desempeño laboral se puede entender como el comportamiento observable que contribuye al logro de los objetivos de la empresa, es un concepto multifacético que abarca tanto los resultados concretos del trabajo como los comportamientos y actitudes que influyen en esos resultados. Una adecuada gestión y evaluación del desempeño no solo mejora la productividad, sino que también promueve el desarrollo personal y profesional de los empleados. El desempeño laboral es vital para el éxito organizacional, ya que es a través del esfuerzo individual y colectivo que las empresas alcanzan sus metas estratégicas. (Mathis y Jackson, 2012) afirman que una gestión eficaz del desempeño laboral es la piedra angular para mejorar la productividad organizacional, ya que permite alinear las capacidades de los empleados con los objetivos empresariales. Según Chiavenato (2009) el desempeño laboral se define como el conjunto de acciones, comportamientos y resultados que el empleado demuestra y que son observados en el desarrollo de su trabajo. Esta definición subraya tanto las acciones concretas que un empleado realiza como los resultados medibles que generan esas acciones. Por su parte, (Robbins y Judge, 2017) lo describen como la eficacia con la que los individuos realizan las tareas requeridas por su puesto de trabajo. Este enfoque se centra en la eficacia y eficiencia, es decir, no solo en cumplir con las tareas, sino en hacerlo de manera óptima.

## **Dimensiones del desempeño laboral**

El desempeño laboral tiene varias dimensiones. (Campbell, 1990) identifica tres aspectos clave:

1. **Desempeño de la tarea.** Las actividades directamente relacionadas con el trabajo formal y las expectativas laborales.
2. **Desempeño contextual.** Incluye comportamientos que no son parte del trabajo formal, pero que contribuyen a un ambiente organizacional positivo, como la colaboración y la disposición a ayudar.
3. **Contraproducción.** Se refiere a los comportamientos que dañan o perjudican el funcionamiento de la organización, como el ausentismo o la falta de compromiso.

## **Factores que influyen en el desempeño laboral**

El desempeño laboral no solo depende de las habilidades técnicas del empleado, sino también de otros factores, como señala (Dessler, 2013) quien afirma que el desempeño laboral es resultado de la combinación de tres factores principales: el esfuerzo, las competencias y las condiciones de trabajo.

1. **Esfuerzo.** La cantidad de energía y compromiso que un empleado dedica a sus tareas.
2. **Competencias.** Las habilidades, conocimientos y actitudes que posee el trabajador.
3. **Condiciones de trabajo.** El entorno físico, organizacional y psicológico en el que opera el empleado.

## **Evaluación del desempeño laboral**

La evaluación del desempeño es un proceso crucial para determinar el grado de contribución del empleado a la organización. Según (Chiavenato, 2011) la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se mide y se analiza la actuación de una persona en su puesto de trabajo, con el fin de tomar decisiones sobre su desarrollo y mejora. Este proceso implica identificar fortalezas y áreas de mejora, y es fundamental para la toma de decisiones sobre promoción, formación y recompensas. Además, (Bernardin y Russell, 2013) sugieren que el desempeño laboral debe evaluarse no solo en términos de resultados, sino también considerando el comportamiento y las competencias que influyen en esos resultados. La evaluación del desempeño se define como un método estructurado que permite a los gerentes y supervisores valorar el grado en que un empleado cumple con las expectativas y responsabilidades inherentes a su puesto de trabajo. La evaluación del desempeño laboral es esencial para incrementar la eficiencia tanto a nivel personal como empresa al proporcionar comentarios que estimulen el desarrollo de habilidades y competencias. Además, garantiza que las decisiones relacionadas ascensos y bonificaciones sean justas, que el desempeño de los trabajadores este alineado con las metas de la compañía y que se identifiquen posibilidades de formación. Además, reconocer su trabajo motiva a los empleados y fomenta una comunicación abierta y continua entre los supervisores y los colaboradores. En conjunto, ayuda a mantener al talento y aumentar la productividad.

## **Metodología**

### ***Tipo de estudio***

El estudio abordado da lugar a una investigación descriptivo y correlacional. Descriptivo porque permite detallar las características y competencias clave que poseen los colaboradores, identificando qué habilidades y conocimientos son esenciales para su desempeño. Correlacional porque busca analizar la relación o asociación entre las variables de estudio. Así mismo el estudio tiene un diseño no experimental de corte transversal porque se aplicó el instrumento en un solo momento (Hernández & Mendoza, 2018).

### ***Población y muestra***

La población del estudio lo conforman 180 colaboradores de la Unión Panameña. Para obtener la muestra, se siguió un muestreo no probabilístico a conveniencia del autor, logrando un total de 120 participantes. Se incluyó a los colaboradores de la Unión Panameña y se excluyó a todas las personas que no guardan relación directa con la organización.

### ***Técnicas e instrumento de recolección de datos***

Para la obtención de datos se solicitó el permiso correspondiente al área administrativa de la Unión Panameña; asimismo, se procedió a crear una encuesta online con los ítems del cuestionario completo juntamente con el consentimiento informado para que cada individuo que decida formar parte del estudio pueda leer y aceptar su participación. Se presentaron también datos demográficos y luego las preguntas que conforman cada variable. En cuanto a la primera variable, se consideró el cuestionario de Pacherrez (2021) el cual cuenta con 14 ítems, divididos en tres dimensiones: selección de personal (6), capacitación y desarrollo (5) y carrera profesional (3) con opciones de respuesta desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”. En cuanto a la validez el autor obtuvo un valor de Alpha de Cronbach = 0,890 indicando que el cuestionario es fiable. También, fue revisado la consistencia interna por cuatro expertos. En relación a la segunda variable, también se consideró el cuestionario de Pacherrez (2021) el cual cuenta con 15 ítems, divididos en tres dimensiones: eficacia (7), eficiencia (5) y relaciones interpersonales (3) con opciones de respuesta desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”. En cuanto a la validez el autor obtuvo un valor de Alpha de Cronbach = 0,810 indicando que el cuestionario es fiable.

### ***Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información***

A partir de la información adquirida, se procesó una data en Excel a fin de tabular y posteriormente transportar la información al software estadístico SPSS. Versión 27; en primer lugar, se obtuvo los resultados demográficos de la población. Luego, para analizar los datos descriptivos se empleó la estadística descriptiva. Finalmente, se obtuvo los resultados inferenciales, para ello se hizo uso del estadístico de

Pearson. Finalmente, para verificar los hallazgos se realizó un análisis de regresión lineal con el propósito de identificar en qué medida la gestión por competencias predice y explica al desempeño laboral.

## Resultados

### *Análisis descriptivo de la información demográfica*

A continuación, se presentan los hallazgos de la información general sobre los participantes. Se puede apreciar en la tabla I, que la mayoría de la población es de género femenino, con un 50,8%, mientras que los varones representan un 49,2%. Además, se nota que la mayoría se sitúa en el rango de edad de 41 a 50 años, abarcando un 40% del total. Respecto al nivel educativo, el 52,5% posee un grado de licenciatura. En cuanto al estatus laboral, el 65,50% están en condición de empleados y el 34,50% tienen contrato. Por último, se observó que la mayoría tiene un tiempo en el cargo entre 1 y 5 años.

**Tabla I**

*Información demográfica de la población objetivo*

Variable	Categoría	f	%
Género	masculino	59	49,2%
	femenino	61	50,8%
Edad	De 20 a 30 años	28	23,3%
	De 31 a 40 años	20	16,7%
	De 41 a 50 años	48	40%
	De 51 a 60 años	22	18,3%
	De 61 años a más	2	1,7%
Grado académico	Técnico	30	25%
	Bachiller	14	11,7%
	Licenciado	63	52,5%
	Magister	11	9,2%
	Doctor	2	1,7%
Condición laboral	Empleado	72	65,50%
	Contratado	32	34,50%
	Otros	16	13,3%
Tiempo en el cargo	De 1 a 5 años	45	37,5%
	De 6 a 10 años	31	25,80%
	De 11 a 15 años	15	12,50%
	De 16 a 20 años	7	5,8%

De 21 años a más

22

18,3%

En la tabla 2 se analiza los diversos niveles establecidos para las variables. En primer lugar, la variable gestión por competencias se caracteriza por sus niveles altos en un 52,5% y niveles medios con 47,5%. Mientras que, el desempeño laboral hay un mayor porcentaje en los niveles medios con 55,8% y en los niveles altos con un 44,2%; se recalca que no hay porcentaje en los niveles bajos de ambas variables.

**Tabla 2***Análisis descriptivo de las variables y sus dimensiones*

Variables y dimensiones	Nivel bajo		Nivel Medio		Nivel alto	
	f	%	f	%	f	%
Gestión por competencias	0	0%	57	47,5%	63	52,5%
Desempeño laboral	0	0%	67	55,8%	53	44,2%

**Análisis inferenciales**

De acuerdo con la tabla 3, los resultados señalan que la gestión por competencias guarda relación significativa, positiva con el desempeño laboral ( $R = 0.788^{**}$ ;  $p = 0.000$ ), es decir, mientras la gestión por competencias se incrementa el desempeño laboral también avanza en función a ello. Algo similar ocurre en cuanto a los demás hallazgos, pues mientras la gestión por competencias se incrementa la eficacia también va en proporción a ello ( $R = 0.763^{**}$ ;  $p = 0.000$ ); es decir, ambos se relacionan de manera directa. Asimismo, se observa que la gestión por competencias se relaciona con la eficiencia, pues el ( $R = 0.600^{**}$ ;  $p = 0.000$ ), es decir, la eficiencia se incrementa cuando la gestión también se incrementa. En cuanto a la dimensión relaciones interpersonales, aunque el Rho de Spearman presenta un estadístico bajo  $R = 0,331$ ; sin embargo, el P valor = 0,000 indica que si existe correlación significativa.

**Tabla 3***Análisis de correlación de variables*

Variable y dimensiones	Gestión por competencias		
	Pearson	Sig.	n
Desempeño laboral	,788**	,000	120
Eficacia	,763**	,000	120
Eficiencia	,600**	,000	120
Relaciones interpersonales	,331**	,000	120

La tabla 4 presenta los resultados del análisis de regresión de gestión por competencias sobre el desempeño laboral. Aquí se detallan los coeficientes de regresión, los errores estándar, los valores t, los valores p y el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) y  $R^2$  corregido. El análisis de regresión revela que la

predictora gestión por competencias tiene un coeficiente de regresión ( $\beta$ ) de 0.788, con un error estándar (ES) de 0.054 con un  $p$  – valor muy significativo de 0.000. Estos resultados indican que el coeficiente de regresión es estadísticamente significativo, lo que sugiere que hay relación positiva entre la gestión por competencias y el desempeño laboral.

El coeficiente de determinación ( $R^2$ ) según el observado indica que el desempeño laboral puede ser explicado por la gestión por competencias en hasta 62%.

**Tabla 4**

*Análisis de regresión de gestión por competencias sobre el desempeño laboral*

Predictor	$\beta$	ES	t	P – valor	R2	R2 corregido
Gestión por competencias	0.788	0.054	13,91	0.000	0.621	0.618

## Discusión

La finalidad del presente estudio fue analizar la relación de la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la Unión Adventista Panameña. En cuanto a los hallazgos, se evidencia que existe relación entre las variables ( $R = 0.788^{**}$ ;  $p = 0.000$ ). Algo similar ocurre en el estudio de (Valiente et al., 2018) una investigación elaborada con personal de una entidad privada y usando el estadístico Tau-b de Kendall encuentran relación significativa ( $\tau = 0,845$  y  $P$  valor = 0,000); a ello se suma, (Arevalo, 2019) en su estudio donde también encuentra relación significativa, sin embargo, el coeficiente de Spearman es bajo ( $Rho = 0,467^{**}$ ;  $p = 0,000$ ) entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. En ese sentido y en contraste con el estudio realizado hay una diferencia en cuanto a la magnitud de intensidad de la asociación entre las dos variables, pues en el estudio realizado, el Rho de Spearman  $r = 0,788^{**}$  mostrando una correlación media – alta. Por otro lado, la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral la actitud positiva de los trabajadores puede surgir como resultado de su comportamiento, adaptación o autocontrol, lo que influye en la gestión y se refleja en decisiones acertadas, mayor productividad y la prestación de servicios de calidad en todo momento (Riva & Fernández, 2020). Además, estos descubrimientos afectan tanto al entorno laboral como al social que rodea a la persona; por lo tanto, la cultura, los valores, las relaciones positivas entre colegas, la dinámica entre jefes y subordinados, el ambiente de trabajo, entre otros aspectos, tienen un gran impacto en ella.

Por otra parte, los resultados descriptivos indican la prevalencia de niveles altos en la variable gestión por competencias. De hecho, los investigadores (Valiente et al., 2018) en su estudio con colaboradores de empresas privadas sostuvieron que el 34% de empresas desarrollan la gestión por competencias en un nivel medio, pues argumentan que hay un problema que radica y es en la práctica de identificar las habilidades del colaborador, para optimizar el avance hacia los objetivos. Mientras que, en un estudio cualitativo, realizado por (Manuel et al., 2021) sostuvieron que el sector privado cuenta con una amplia gama de habilidades técnicas en comparación con el sector público, lo que implica la necesidad de prestar mayor atención e identificar áreas de mejora para lograr mayor eficacia y eficiencia. Asimismo, (Luna & Lara, 2020) sostienen que, para mejorar las habilidades, es crucial contar con el compromiso organizacional, el cual se refiere a la identidad y dedicación de cada miembro del equipo.

En cuanto al desempeño laboral, en el presente estudio, los hallazgos muestran niveles medios con un 55,8%. Mientras que el estudio de (Valiente et al., 2018) sostuvo que la percepción de los colaboradores de una institución privada es muy baja y bajo (77.8% y 66.7%) respectivamente; en efecto, es una evidencia que los colaboradores no cumplen con las metas establecidas, falta de compromiso y escasa comunicación asertiva entre ellos. Similar a ello, (Medina & Analuiza, 2019) muestra una coincidencia en su estudio sosteniendo que el 82% de colaboradores de una empresa presentan niveles muy malos de desempeño laboral. De hecho, los investigadores afirman que el mal desempeño influye en la calidad del trabajo y la predisposición de cumplir sus tareas. Por otro lado, un estudio cualitativo realizado por (Luis & Cárdenas,



2020) concluyeron que el desempeño laboral es un pilar fundamental para el crecimiento de toda empresa, que ayuda a crecer, desarrollarse y satisfacer las necesidades de los clientes. Asimismo, (Mendieta-Ortega et al., 2020) sostienen que un modelo de gestión por competencias sirve para la formación de un mejor desempeño al momento de organizar un plan de entrenamiento para el personal.

## Conclusiones

Finalmente se concluye que la gestión por competencias y el desempeño laboral se relacionan de manera directa y significativa, así mismo estos resultados confirman lo que la teoría administrativa ha escrito durante muchos años. De la misma manera, se halló prevalencias notables en la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores. Por lo expuesto, es necesario aplicar seminarios, charlas y programas dentro del establecimiento y la población en general referentes a la gestión y el desempeño laboral a fin de mantener niveles altos. De ese modo se estará fomentando factores indispensables para los colaboradores y creando un clima laboral saludable. La correcta gestión del personal tiene distintos matices, sin embargo, es una de las mejores herramientas usadas por gran parte de organizaciones locales y mundiales, entonces un elemento importante a considerar es los colaboradores y su satisfacción. Estos resultados obtenidos nos dan mayor luz para que otros estudios puedan tomar como referencia y mejorar la satisfacción de los colaboradores a través de lineamientos y acciones centradas en sus habilidades y competencias.

## Referencias

- Albornoz, A., & Rojas, J. (2020). Competencias laborales y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020. In *Dirección general de Investigación*.
- Arevalo, M. (2019). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en las municipalidades de: Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo - San Martín 2019*. 25.
- Arrascaeta, R. (2009). Gestión por competencias: fuente de ventajas competitivas. En el financiero
- Bermejo, C. (2019). Alineamiento de las competencias laborales desde un enfoque sistémico Alignment of Working Competences Using a Systemic Approach. In *Dirección* (Vol. 11, Issue 1).
- Casanova, I., Canquiz, L., Paredes, Í., & Inciarte, A. (2019). Visión general del enfoque por competencias en Latinoamérica. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(4), 114–125. <https://doi.org/10.31876/rcs.v24i4.24913>
- Castillo, L. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Industrial Data*, 24(1), 97–120. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>
- Cejas, M. (2008). La formación profesional basada en competencias: estudio realizado en Valencia, Venezuela. Carabobo
- Chávez, S., De las Salas, M., & Bozo, R. (2019). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. *Cicag*, 12(2), 178–196.
- Colihui, R. (2021). Carga laboral y efectos en la calidad de vida de docentes universitarios y de enseñanza media. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 15, 166–179. <https://doi.org/https://doi.org/10.37135/chk.002.15.11>
- Del Aguila, M., & Mélenhez, K. (2020). *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores de la EPS Sedaloretto S.A Yurimaguas, 2020*.

- Díaz, J., Núñez, L., & Cáceres, K. (2019). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio-Revista de Difusión Cultural y Científica de La Universidad La Salle En Bolivia*, 16(6), 169–197.
- Delgado, D. (2000). Modelos de gestión por competencias. Fundación Iberoamericana del conocimiento. Corga c.a.
- Fernández J. (2006). *Gestión por competencias*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Fulquez, S., & García, L. (2022). Management of Human Talent, Quality, Socio-Emotional Skills, and Psychological Well-Being: The Professionalizing Challenge of Universities. *Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 13(25).  
<https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1276>
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo por competencias. Madrid.: Días de Santos
- Gómez, F. (2021). Competencias laborales y desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, 2021. In *Escuela de Posgrado Universidad CésarVallejo* (Vol. 1).
- Hernandez, E. (2018). *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los supervisores de industrias cítricas de Montemorelos*.
- Hernandez, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Lora, H. S., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83–94.  
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Luis, J., & Cárdenas, M. (2020). Desempeño Laboral en la Gestión Municipal 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2215(2), 1139–1159. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.145](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.145)
- Luna, R., & Lara, F. (2020). Talent Management, Affective Organizational Commitment and Service Performance in Local Government. *International Journal of Environmental Research and Public Health Article*, 17, 9–18. <https://doi.org/10.3390/ijerph17134827>
- Luozzo, S., & Schiraldi, M. (2022). Towards a European Standard for an Operations & Supply Chain Management competence framework: evidence and learnings from the European ICT competence ecosystem Towards a European Standard for an Operations & Supply Chain Management competence framework: September.
- Maksym, W., Alla, S., Valsyl, P., & Oksana, Z. (2022). Creative management: Model for the development of entrepreneurial competencies. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3).  
[https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.25](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.25)
- Manuel, J., Vásquez, R., & Ríos, L. Á. (2021). Gestión por Competencias en las Instituciones Públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 2897–2907. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i3.496](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.496)
- Medina, M., & Analuiza, J. (2019). Desempeño laboral como vector ocupacional. *Descubre*, 2(1), 22–30.
- Mejía, C., Chacon, J., Enamorado-Leiva, O., Garnica, L. R., Chacón-Pedraza, S., & García-Espinosa, Y. (2021). Factors associated with work-related stress in workers in six Latin American countries. *Revista de La Asociación Española de Especialistas En Medicina Del Trabajo*, 28(3), 204–211.
- Mendieta-Ortega, M., Erazo, J., & Narvaez, C. (2020). Management by competences: key tool for the labor performance of the human talent of the hospital sector. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, V(10), 287–312.

- Muñoz, S., Vargas, F., Miranda, Y., & Esquivel, R. (2021). Evaluación de las Competencias Laborales para el cargo de secretaria en Instituciones Universitarias Ecuatorianas. *Revista Gestión de Las Personas y Tecnología*, 14(42), 23. <https://doi.org/10.35588/gpt.v14i42.5281>
- Negrón-gonzález, A., Gemar-Castillo, G., & Noda-Hernández, M. (2020). Identificación de costos ocultos relacionados con la gestión de competencias laborales. *Ciencias Holguin*, 26(1), 15–29.
- Ornelas, R. (2019). La competencia entre Estados Unidos y China por el liderazgo mundial: Un panorama desde las inversiones extranjeras. *México y La Cuenca Del Pacífico*, 7(21), 53–95.
- Ortega, C. (2015). *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas del Lima*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Pacherrez, J. (2021). Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020. In *Universidad César Vallejo*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/76522>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2019). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493–505.
- Rey de Castro, D., Gutiérrez, J., & Uribe, J. (2020). Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima, Perú. *Industrial Data*, 23(2), 73–82. <https://doi.org/10.15381/idata.v23i2.17653>
- Riva, J., & Fernández, G. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2215(2), 1594–1622. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.184](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.184)
- Rodríguez, J., Perez, M., Alvarez, L., & Palomino, G. (2021). Vista de Gestión por Competencias en las Instituciones Públicas | *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. *Conflictos de Interés*. <https://doi.org/10.24205/03276716.2020.876>
- Schkolnik, M., Araos, C., & Machado, F. (2005). *Certificación por competencias como parte del sistema de protección social: la experiencia de países desarrollados y lineamientos para América latina*. Santiago de Chile: Cepal.
- Tejada, J.; Rodríguez, M. L.; Serreri, P. & Del Cimmuto, A. (2010). *Desarrollo de competencias: teoría y práctica*. Laertes, Barcelona. ISBN: 978-84-7584-659-0.
- Vargas, F. (2002). *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Cinterfor.
- Valiente, Y., Diaz, F., Vásquez, C., Grados, M., Mendez, F., Pérez, M., Carruitero, R., & Lujan, V. (2018). Gestión por competencias y su impacto para mejorar el desempeño laboral de las empresas constructoras del distrito de Trujillo, 2018 Management. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(1), 45– 50.