

## ARTÍCULO ORIGINAL

# Gestión por competencias y su relación con el clima organizacional en una entidad de la administración pública, Lima 2022, Perú

### RESUMEN

Durante el periodo 2022, se ha percibido la ausencia de plan de formación de potencial humano basado en competencia para mejorar el clima organizacional, señales que indican una deficiencia implementación de gestión por competencias. De ahí que, se planteó como objetivo general determinar la relación entre la gestión por competencias y el clima organizacional en una entidad de la administración pública, Lima 2022. El enfoque de investigación es cuantitativo y de tipo aplicada, por el nivel o alcance, es de tipo descriptivo y correlacional; con diseño no experimental y corte transversal. Con una muestra de 365 trabajadores, se consideró una muestra de 187 trabajadores. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento un cuestionario de 50 preguntas, con respuestas de tipo ordinal y escala de likert. Para la confiabilidad de los instrumentos se aplicó el método de Alfa de Cronbach, cuyos resultados son; gestión por competencias ( $\alpha = 0,730$ ) y clima organizacional ( $\alpha = 0,763$ ). La hipótesis denominada, gestión por competencias se relaciona significativamente con el clima organizacional de una entidad pública, Lima 2022, presentó una correlación muy baja y directa entre, gestión por competencias, y el clima organizacional (coeficiente de correlación Rho de Spearman 0,157), y se aceptó la hipótesis alterna (sig. bilateral 0,032 < 0,05). El grado de influencia del coeficiente de determinación fue ( $R^2$  2.46%). Se concluye que la implementación de gestión por competencias basado en el comportamiento humano contribuye en mejorar el clima organizacional de la institución.

**Palabras clave:** gestión por competencias; clima organizacional; potencial humano.

**Leydi Flor Ramos De La Cruz**

leydiramosdelacruz@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3696-0523>

Universidad Nacional del Centro del Perú, Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas, Junín, Perú

Presentado: 17/07/2024 - Aceptado: 22/10/2024 - Publicado: 30/12/2024

## INTRODUCCIÓN

La reflexión de la gestión por competencias y su respectiva relación con el clima organizacional es un tema que necesita un análisis profundo desde las distintas perspectivas.

Un buen clima organizacional, es factor determinante para convertir una entidad en unidad y alcanzar la meta común, esto contribuye a lograr trabajadores satisfechos, comprometidos, con predisposición de realizar trabajo óptimo, logrando mejorar las relaciones interpersonales y evitar la deserción laboral. Es así que, Palacios Molina (2019) argumenta que este, constituye herramienta interna de gestión de características propias, y está relacionada con el grado de motivación y satisfacción de sus integrantes. En ese sentido, buen clima laboral mejora los comportamientos y actitudes de los trabajadores, asimismo, propicia altos niveles de motivación y satisfacción; dado que, incide en los factores que son determinantes en el actuar de los miembros de la organización y tiene efecto en la calidad laboral.

Por otra parte, para Cardona Arbelaez *et al.* (2018) refieren que la calidad de vida laboral y la estructura organizacional coadyuva la ejecución de actividades laborales. Por ello, surge la necesidad de implementar mecanismos necesarios, tales como políticas, planes y enfoques basado en la gestión del talento humano. Ello contribuye a establecer y desarrollar bases para el mejorar las relaciones interpersonales e involucrar a los trabajadores en la gestión positiva del talento humano; y así, evitar las renunciadas laborales, conflictos laborales e insatisfacción; signos que reflejan el deterioro del clima organizacional.

Por su parte, Pastrana Falcón (2017) recomienda crear mecanismos que colabore en identificar y analizar los problemas laborales; así como, el nivel de comunicación; de manera que, permita fortalecer las relaciones interpersonales y la retención del talento humano. El resultado de las buenas relaciones interpersonales traerá sentido de identificación y el reconocimiento del desempeño laboral; de modo que, los trabajadores se sentirán valorados y respetados por su labor, lo cual tendrá impacto positivo en las diferentes áreas de la organización.

Pereira Santana y Mejías (2019) fomentan la importancia de los valores organizacionales, las formas de comunicación y cubrir las necesidades emocionales y económicas de los trabajadores que integran la estructura organizacional. Estos reducen los posibles conflictos generados en la organización y mejoran la imagen de la institución.

Pupo Guisado (2018) propone la implementación de un instrumento con enfoque estratégico y sistémico en la gestión del clima organizacional en base a los valores organizacionales; proceso continuo que requiere la participación y comunicación activa del trabajador; facilitando la toma de decisiones, motivación y compromiso. Este enfoque contiene acciones que permite identificar las variables de la estructura organizacional y rompe las brechas en las relaciones sociales. Razón por las que, se debe trabajar en un determinado tiempo, para el logro del clima deseado.

Según Macías García y Vanga Arvelo (2021) amplían la intensión del entorno laboral; mediante competencias organizacionales que incide en las aptitudes y actitudes de los trabajadores, como, el desarrollo de sus capacidades y de la visión compartida, para identificar las competencias claves que enfrenta los cambios y debilidades de la organización. Por lo tanto, la organización debe considerar como necesidad el desarrollo de competencias organizacionales y adoptar un proceso de transformación guiado en talentos, actitudes, aptitudes y la participación activa.

Por su parte, Collas Ore (2019) refiere que este modelo contiene factores organizacionales que incide con los niveles de excitación individual y mejora las relaciones interpersonales, donde los trabajadores se sienten valorados y comprometidos. Lo cual, es necesario implementar estrategias de desarrollo organizacional, conocer la finalidad de la organización y sus necesidades, así como escuchar a los trabajadores para generar una cultura laboral saludable.

Es así que, Ruiz Gómez (2021) indica que se debe considera a los trabajadores como personas y no como empleados, asimismo, se debe desarrollar sus competencias cognitivas y técnicas evaluados en las competencias acti-

tudinales. Lo cual involucran habilidades que se desarrolla con las relaciones sociolaborales; que son necesarias para llevar a cabo una actividad exitosa, asimismo, conlleva a la solución de problemas; tener capacidad de organización, convirtiendo al trabajador un ser proactivo y con liderazgo.

Pariona Luque *et al.* (2021) plantean al clima organizacional como proceso de interacción de variables sociales producidas y percibidas por el individuo, que oriente su comportamiento y satisfacción en el trabajo. En síntesis, se define como percepción compartida, que depende de actividades e interacciones de variables sociales que facilita la simplificación de los procesos organizacionales; y propicia un ambiente laboral colaborativo e integrado.

Santamaría Robles (2020) señala la importancia de desarrollar la arquitectura organizacional direccionado estratégicamente; donde los canales de comunicación interna facilitan la ejecución estructurada y participativa de las actividades laborales, lo cual tiene mucha utilidad para la toma de decisiones y alcanzar los objetivos. Esto coadyuva el valor organizacional basado en la integración y satisfacción de los trabajadores, permitiendo inferir en la mejora del ambiente laboral.

Abril Flores y Tapia Barros (2020) señalan la conexión que debe tener el trabajador con su centro de labores, generando un sentimiento de pertenencia, donde el trabajador se siente valorado, lo cual aumenta su compromiso y participación activa en la ejecución de actividades; contribuyendo a la mejora del entorno laboral. Asimismo, el estilo de liderazgo, el trabajo en equipo, la sinergia de habilidades fortalece la conexión interlaboral; sentir ser parte de la organización contribuirá a que los trabajadores se sientan inspirados y comprometidos por conseguir la meta común.

Tamayo Mora (2020) refiere que una eficiente comunicación interna entre todos los miembros de una organización, reducen los conflictos laborales generados por las malas relaciones interpersonales. Por ello es importante trabajar en la importancia de los flujos de comunicación interno, para fomentar la comunicación saludable; de manera que, se logre conseguir trabajadores con interés común.

Por otra parte, según Bárcenas Enríquez *et al.* (2021) consideran que los atributos y cualidades de un ambiente de trabajo son percibidos y experimentados por los trabajadores e influyen sobre su conducta. En este sentido, la percepción del trabajador y la experimentación de múltiples estímulos, influya en su comportamiento, generando reacciones y sentimientos, la cual permite actuar y definir la atmósfera laboral. Lograr que los trabajadores estén alineados con la visión y objetivos organizacionales es una tarea difícil, pero es posible a través del desarrollo de habilidades y capacidades que permite crear e implementar estrategias para el adecuado clima organizacional.

Al respecto, Fonseca Mendoza *et al.* (2020) plantean un modelo de gestión por competencias que va orientado de poder administrar, desarrollar y evaluar el talento humano para generar valor en los procesos de reclutamiento y capacitación de personal; y permita como instrumento, desarrollar habilidades y capacidades de los trabajadores para la mejora del clima organizacional, de manera que, se logre buenas relaciones humanas, satisfacción y reducción del agotamiento laboral. A su vez, Salas Vallina *et al.* (2018) fomentan la gestión por procesos basado en competencias, factor que afecta la motivación profesional que impulsa por voluntad propia al trabajador alcanzar la finalidad pública, asimismo, reduce el alto índice de rotación de personal y promover la retención del personal idóneo y calificado. Esta gestión requiere la participación activa del trabajador, de modo que, se logre la transformación organizacional.

Sánchez Castellano *et al.* (2018) consideran el importante rol que desempeña la organización para captar y gestionar al personal bajo el enfoque de competencias, generando ventajas competitivas sostenibles. La implementación de este enfoque permite identificar y establecer perfiles para captar al personal idóneo y calificado para los puestos de trabajo, y asegurar la calidad laboral, basados en procesos, productos y resultados medibles.

Quintana Pérez (2019) refiere que existe poco conocimiento en la importancia de la formación del talento humano con enfoque a gestión por competencias para desempeñar

una función laboral; lo cual genera que las instituciones no gestionen correctamente el capital humano. A su vez, Sánchez García y Suárez Ortega (2017) señalan las ventajas de su implementación, puesto que, permite la predicción del comportamiento futuro del trabajador, facilitando la evaluación de desempeño y la focalización de los esfuerzos hacia la consecución de resultados. Por otra parte, Charry Condor (2018) afirma que muchos de los trabajadores solo realizan trabajo por la satisfacción monetaria y no tienen participación activa en los diversos procesos de la organización, lo cual, genera un ambiente individualista.

Siendo así, Sereza de Hanco Gomez *et al.* (2021) argumentan que la gestión por competencias requiere de una formación; proceso que tiene que ser guiado, estructurado y con seguimiento para óptimos resultados. Asimismo, Díaz y Márquez (2005) indican que, si una organización implementa esta gestión, le permite asegurar que cada puesto de trabajo esté ocupado por el personal idóneo y se cumpla su finalidad. En ese sentido, Rey de Castro Hidalgo *et al.* (2020) refieren que esta permite gestionar, optimizar los procesos de desarrollo y gestión del talento humano, a partir de la cultura organizacional hasta la visión prospectiva de la entidad, alineados a los procesos organizacionales. Por ello, surge la importancia de la gestión por competencias, para enfrentar las exigencias del entorno y convertir a la organización más sostenible.

Al respecto, las instituciones que forman parte de la administración pública presentan dificultades para hallar el personal idóneo para el desempeño laboral, ocasionado por la no implementación de gestión de competencias en el procesos de reclutamiento y desarrollo profesional; en base a lo anterior, la gestión por competencias es una herramienta de guía para evaluar, identificar y desarrollar competencias, no obstante, su importancia se basa en criterios que conducen el manejo de personas en función de habilidades.

El problema radica cuando no se logra un óptimo clima organizacional requerido; por lo que se percibe en la institución una atmósfera de negatividad, trabajadores no motivados y el interés de otros trabajadores en migrar a

otras instituciones; por dicho motivo surge la necesidad de la investigación en implementar el enfoque de la gestión por competencias como alternativa relevante para mejorar el clima laboral.

Es así que, según Anastacio Vallejos *et al.* (2020) refieren que las entidades públicas se diferencian de las entidades privadas, dado que sus objetivos están relacionados al ciudadano. Por lo que es necesario que las entidades públicas comprendan la necesidad de implementar la gestión por competencias; puesto que, esta permite comprender el comportamiento humano, estructura y procesos organizacionales, a fin de generar efectividad de la función pública con el ciudadano y la mejora del clima laboral.

El objetivo del artículo es dar a conocer la correlación entre la gestión por competencias y el clima organizacional, investigación que cobra mayor impacto en las entidades públicas, dado que no implementan herramientas para potenciar las habilidades y actitudes del talento humano para fortalecer el entorno organizacional. Si bien existe un clima organizacional ya definido en las instituciones, no obstante, es importante la implementación de la citada herramienta para fortalecer los sistemas y subsistemas de recursos humanos del Aparato Estatal e introducirlos en base a la necesidad de la organización, lo cual permite orientar cambios en el comportamiento tanto del trabajador como de la estructura organizacional, que se evidencia en las relaciones interpersonales, comunicaciones internas, tratamientos de conflictos y cambios indicativos para intervenir como colaborador. Generando un óptimo entorno laboral, fortalecido en la salud emocional y efectivas relaciones interpersonales.

## MÉTODOS

Hernández Sampieri *et al.* (2014) afirman que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de información para probar hipótesis con base en la medición numérica y estadístico, y para probar teorías. El presente artículo es de enfoque cuantitativo y de tipo aplicada.

Por el nivel o alcance de investigación, es de tipo descriptivo y correlacional. De ahí que, mide y evalúan la relación entre gestión por competencias y clima organizacional en términos

estadísticos. El diseño es no experimental, puesto que, no se manipulo la variable independiente (Hernández & Mendoza, 2018). Es de corte transversal, porque se recopiló la información para describir variables y estudiar su interrelación en un momento específico, es decir, como tomar una fotografía de algo que sucede (Hernández & Mendoza, 2018).

La población estuvo conformada por 365 trabajadores y con una muestra de 187 donde se aplicó la formula estadística para poblaciones finitas. Al respecto, se sostiene que la muestra es el subconjunto específico de la población. Lo que asume que los resultados encontrados en la muestra son válidos para la población.

La gestión por competencias, está compuesta por, selección del potencial humano por competencias, formación del potencial humano por competencias y evaluación del potencial humano por competencias. Por otra parte, el clima organizacional, está compuesta por, relaciones interpersonales, percepciones del personal y satisfacción laboral. Ambas variables fueron seleccionadas de acuerdo al marco teórico y estudio de la muestra.

Como técnica de recolección de datos fue la encuesta, y los instrumentos usados fueron dos cuestionarios de 50 preguntas. La validación del contenido de los instrumentos de recolección de datos se realizó a través del juicio de tres expertos.

## RESULTADOS

La investigación arrojó los siguientes resultados: En la Tabla 1 se determinó la confiabilidad del instrumento, gestión por competencias, y del instrumento, clima organizacional, variables utilizadas para la investigación a través del alfa de Cronbach con un resultado de 0,730 para el cuestionario, gestión por competencias, y de 0,763 para el cuestionario clima organizacional. Luego se concluye que la confiabilidad de ambos instrumentos fue alta.

En la Tabla 2 se muestra la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov con la finalidad de determinar el método a usar para la correlación. La prueba de Kolmogórov-Smirnov brinda un nivel de significancia de 0.05 margen máximo de error. Regla de decisión: si  $p < 0,05$ , los datos son no paramétricos o distribución no normal y si  $p \geq 0,05$ , los datos son paramétricos o distribución normal. De acuerdo a la regla de decisión y los resultados obtenidos se puede determinar que el valor de la significancia es 0.000 es menor a 0,05; la distribución de datos es no normal, en consecuencia, corresponde hacer las validaciones con el coeficiente de Rho de Spearman que se usa para casos no paramétricos o no normales. Para los análisis estadísticos de la investigación se utilizó el software IBM SPSS 25.0; lo cual, se logra obtener las relaciones entre las variables dependiente e independiente.

**Tabla 1**

*Alfa de Cronbach sobre resultados de gestión por competencias y clima organizacional*

Variable	Estadísticas de fiabilidad	
	Alfa de Cronbach	N de elementos
Gestión por competencias	0,730	25
Clima organizacional	0,763	25

*Nota.* Elaboración propia, 2024.

**Tabla 2**

*Prueba de normalidad*

Variable	Kolmogórov - Smirnov		
	Estadístico	GI	Sig.
Gestión por competencias	0,308	187	0,000
Clima organizacional	0,287	187	0,000

*Nota.* Elaboración propia, 2024.

En la Tabla 3 se puede apreciar la correlación de Rho de Spearman para la hipótesis, gestión por competencias se relaciona significativamente con el clima organizacional de una entidad pública, Lima 2022. El coeficiente de correlación es de 0,157; correlación positiva de nivel bajo. El nivel de sig.(bilateral) es de ,032 menor a 0,05; lo que significa, que según la regla de decisión (sig. <0,05). En efecto, se rechaza la hipótesis nula. “Ho: La gestión por competencias no se relaciona significativamente en el clima organizacional de una entidad de la administración pública, Lima 2022”; aceptando como verdadera la hipótesis alterna: “H1: La gestión por competencias se relaciona significativamente con el clima organizacional de una entidad de la administración pública, Lima 2022”.

En la Tabla 4 se puede apreciar la correlación de Rho de Spearman para, selección del potencial humano por competencias, donde el

coeficiente de correlación es de 0,009; correlación positiva de nivel bajo. El nivel de sig. (bilateral) es de ,049 es menor a 0,05, lo que significa, que según la regla de decisión (sig. <0,05) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que existe relación significativa entre la selección del potencial humano por competencias y el clima organizacional.

Por otra parte, se puede apreciar la correlación de Rho de Spearman para, formación del potencial humano por competencias, donde el coeficiente de correlación es de 0,161, correlación positiva de nivel bajo. El nivel de sig. (bilateral) es de ,027 es menor a 0,05, lo que significa, que según la regla de decisión (sig. <0,05) se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que existe relación significativa entre la formación del potencial humano por competencias y el clima organizacional.

**Tabla 3**  
*Correlación de Rho Spearman, hipótesis general*

		Correlaciones		
			Gestión por competencias	Clima organizacional
Rho de Spearman	Gestión por competencias	Coef. Corr.	1,000	0,157*
		Sig. (bilateral)	.	0,032
		N	187	187
	Clima organizacional	Coef. Corr.	0,157*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,032	.
		N	187	187

Nota. \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). Elaboración propia, 2024.

**Tabla 4**  
*Correlación de Rho Spearman de las dimensiones de la variable 1 y la variable 2*

		Correlaciones						
			Selección del potencial humano por competencias	Clima organizacional	Formación del potencial humano por competencias	Clima organizacional	Evaluación del potencial humano por competencias	Clima organizacional
Rho de Spearman	Dimensiones de la Variable 1	Coef. Corr.	1,000	,009	1,000	,161	1,000	,104
		Sig. (bilateral)	.	,049	.	,027	.	,158
		N	187	187	187	187	187	187
	Variable 2	Coef. Corr.	,009	1,000	,161	1,000	,104	1,000
		Sig. (bilateral)	,049	.	,027	.	,158	.
		N	187	187	187	187	187	187

Nota. \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). Elaboración propia, 2024.

Por último, se puede apreciar la correlación de Rho de Spearman para, evaluación del potencial humano por competencias, donde el coeficiente de correlación es de 0,104, correlación positiva de nivel bajo. El nivel de sig.(bilateral) es de ,158 mayor a 0,05, lo que significa, que según la regla de decisión (sig. <0,05) se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, concluyendo que no existe relación significativa entre la evaluación del potencial humano por competencias y el clima organizacional.

El resultado de este tipo de investigación provee a las entidades que forman parte de la administración pública, la decisión de implementar la gestión por competencias en el comportamiento humano para la mejora del clima organizacional.

## DISCUSIÓN

El estudio fue motivado por la necesidad de implementar la gestión por competencias en el comportamiento humano para mejorar el clima organizacional de las entidades que forman parte de la administración pública.

Barrios Barrios *et al.* (2020) refieren que un escenario de clima organizacional negativo influye en la estructura organizacional, desarrollo y desempeño profesional; por ello, la importancia de mejorar el clima laboral del sistema organizacional basado en el talento humano; de manera que, permita desarrollar habilidades y competencias de los trabajadores para el manejo de conflictos laborales y crear estilos de liderazgo.

Chirinos Araque *et al.* (2018) en su investigación, se enfocan en el mejoramiento del clima organizacional a partir de ciertos cambios en el comportamiento humano, suceso que se corrobora desde la formación del talento humano, lo cual permite generar satisfacción, bienestar laboral y felicidad.

Chauca Trauco *et al.* (2018) describe un escenario en que los trabajadores solo se centran en el aspecto remunerativo y no llegan a presentar un desempeño profesional adecuado, evidenciando trabajo acumulado y estrés. Por ello, la importancia del enfoque de competencias en el talento humano para promover un

ambiente social y las actitudes que se relacionen con el desempeño de los trabajadores.

López Quejido (2017) identifica la importancia del comportamiento del trabajador bajo el enfoque de gestión por competencias, y como este repercute en el clima organizacional, descartando otros factores del clima organizacional como el desempeño, confianza y productividad; concluyendo que la implementación de gestión por competencias en el talento humano contribuirá a la mejora del clima organizacional.

Mejía Abanto (2022) demuestra que existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el clima laboral, tomando como referencia la gestión por procesos y el involucramiento laboral

A partir de los antecedentes se pudo evidenciar que existe relación entre, la gestión por competencias y clima organizacional, asimismo, de determinó a través del análisis a nivel de las dimensiones de ambas variables que no presentan la misma tendencia y en base a ello radica la riqueza de la investigación.

Por ende, las dimensiones estudiadas en el estudio fueron selección del potencial humano, formación del potencial humano, evaluación del potencial humano, relaciones interpersonales, percepciones del personal y satisfacción laboral.

En cuanto a la selección de potencial humano, se encontró que es valorado en el proceso de reclutamiento de personal, a fin de identificar y seleccionar al personal idóneo para el desempeño de sus labores; no obstante, la construcción de un modelo de perfil de puestos contribuye a generar cambios en la cultura organizacional. Esta propuesta lo respalda con el hallazgo de Galarza Cachiguango *et al.* (2020) refieren que la selección de potencial humano es el principal factor para asegurar que el trabajador realice las tareas dentro de la organización de manera eficiente y productiva, y el que genera motivación tanto en el desempeño laboral como colectivo.

En el estudio, se observó que el personal no se siente identificado con los objetivos organizacionales, mientras que otros expresan

menor satisfacción con respecto al designación de sus labores. En este sentido, se considera necesario valorar el recurso humano, fomentar las buenas relaciones humanas e involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones, y la posibilidad de asignarle tareas donde asuman reconocimiento.

Por otra parte, en cuanto a la formación del potencial humano, se evidenció que la entidad no cuenta con un plan para el desarrollo de competencias y habilidades, lo cual limita el proceso de formación. Lora Guzman *et al.* (2020) afirma en su estudio que debe existir un plan que permita estrecha vinculación entre la organización y el proceso de trabajo, de manera que, facilite el desarrollo de competencias y habilidades con el fin de aumentar la productividad y estabilidad laboral.

Asimismo, los resultados demuestran que no existe una herramienta que permita la evaluación del potencial humano, que identifique las aptitudes, intereses y expectativas del trabajador que debe desarrollar en relación con la descripción del puesto laboral. Es así que, López Gumucio (2010) refiere que la evaluación del potencial humano permita el rendimiento personal y laboral para el óptimo desarrollo de sus competencias. No obstante, esta herramienta debe tener instrumentos estadísticos para su fácil y accesible proceso de evaluación, a fin de medir y evaluar sus competencias.

En cuanto a las relaciones interpersonales, se evidenció que no existe estrecha relación entre los trabajadores, asimismo, no poseen un espacio sociocultural que conecte al trabajador con los distintos grados de afecto y emociones. En ese sentido Frómata Domínguez (2018) de acuerdo a su hallazgo refiere que existen técnicas para mejorar las relaciones interpersonales, y estas se vean reflejado mediante la comunicación fluida, predisposición en compartir y permitir conocimiento, actitud positiva, generando un clima de confianza y respeto.

Por otro lado, en cuanto a la satisfacción laboral se evidenció que es malo; los trabajadores presentan buenos salarios, sin embargo, muestran interés de migrar a otras instituciones, de materializarse el acto, generaría inestabilidad en el cumplimiento del objetivo organizacional, sobre todo los que tienen más años de antigüedad

en la entidad. Peñaloza y Arévalo (2007) exponen en su investigación que los trabajadores que no se sienten satisfacción laboral es probable que su participación sea escasa en toma de decisiones, asimismo, no quieren asumir retos, debido al ambiente tenso, conflictivo y de poca flexibilidad.

Adicionalmente, en cuanto a las percepciones del personal se observó que no se vincula con la motivación y satisfacción. El trabajador expresa el deseo de asumir nuevas oportunidades laborales considerando sus competencias, sin embargo, el espacio laboral no contribuye con ello. Es así que, Pujol Col y Dabos (2018) refieren que, el ambiente laboral es un desafío que implica cultura organizacional y condiciones de trabajo, que propicia el desarrollo profesional, así como alcanzar los resultados deseados.

En este sentido, se deben replantear los procesos de selección, formación y evaluación del potencial humano, que usualmente recae sobre el área de recursos humanos de cada entidad. Además, se debe crear espacios para escuchar la opinión de los trabajadores y detectar las inconformidades, conflictos, necesidades y expectativas. Al respecto, Tejada Fernández y Navío Gámez (2018) afirman que para entender los procesos de selección, formación y evaluación bajo el enfoque de gestión por competencias se deben considerar las características y necesidades propias de la organización. De manera que, los procesos de la gestión por competencias coadyuvan la mejora del clima laboral. Considerando lo anterior, se deben potencializar estas dimensiones para contribuir en el desarrollo de competencias y habilidades. Según Guamán Llongo y Álvarez Baque (2019), para tener un buen clima organizacional, la entidad debe considerar como eje central el bienestar de sus trabajadores, así como sus perspectivas, además, este debe materializarse en buenas relaciones interpersonales, factor que contribuye a la satisfacción y felicidad laboral. En consecuencia, Sánchez Rodríguez *et al.* (2017), refieren que la no implementación de gestión por competencias trae consigo efectos, como la rotación de personal, el ausentismo y la deserción laboral, lo que aumenta costos en procesos de selección de personal y desvinculación laboral. Por lo que, el activo más importante para organización

son sus trabajadores, razón por lo cual, se debe invertir en el desarrollo de las habilidades y competencias del capital humano. Salazar Marmolejo y Ospina Nieto (2019) aseguran que un trabajador satisfecho, trabajan más motivado, genera visión compartida y permanece en la entidad.

De allí, surge la necesidad de fortalecer la identidad, las relaciones interpersonales, apoyo y ambiente de trabajo saludable, dado que son elementos que influyen para la mejora del clima organizacional.

Según los datos obtenidos, se puede concluir que la gestión por competencias se relaciona significativamente con el clima organizacional en términos generales.

## CONCLUSIONES

Se concluye que existe una relación positiva y significativa entre la gestión por competencias y el clima organizacional; con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0,157 de intensidad baja y con un valor de  $p = 0,032$  menor a 0,05; confirmando que la gestión por competencias es importante para la mejora del clima organizacional.

Se concluye que no existe relación significativa entre la selección del potencial humano por competencias y el clima organizacional; con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0,009 de intensidad baja y con un valor de  $p = 0,899$  mayor a 0,05.

Se concluye que existe una relación positiva y significativa entre la formación del potencial humano por competencias y el clima organizacional; con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0,161 de intensidad baja y con un valor de  $p = 0,027$  menor a 0,05.

Se concluye que no existe una relación significativa entre la evaluación del potencial humano por competencias y el clima organizacional; con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0,104 de intensidad baja y con un valor de  $p = 0,158$  mayor a 0,05.

Para mejorar el clima organizacional, surge la necesidad de implementar la gestión por competencias; proceso que es continuo y estratégico que identifica, desarrolla y evalúa las habilidades y competencias de los trabajadores.

## REFERENCIAS

- Abril Flores, J., & Tapia Barros, L. (2020). El reconocimiento laboral y su relación con la rotación del personal en la generación Millennial de las empresas del sector norte de Quito [Tesis de maestría inédita, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31258>
- Anastacio Vallejos, C. A., García Yovera, A. J., & Mego Núñez, O. (2020). Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región Lambayeque, Perú 2019. *Tzhoecoen*, 12(4), 436-448. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i4.1394>
- Bárceñas Enríquez, D. R., Pastás Cuayal, E. A., & Pantoja Montero, M. A. (2021). Clima organizacional en funcionarios públicos de la Secretaría de Gobierno de Pasto. *Informes Psicológicos*, 21(1), 217-229. <https://doi.org/10.18566/infp-sic.v21n1a14>
- Barrios Barrios, Y., Alcalá Narvae, M., Carrillo Landazab, M. S., & Vargas, L. E. (2020). Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso estudio. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(11) 138-163. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4278340>
- Cardona Arbelaez, D., Lamadrid Villareal, J., & Brito Carrillo, C. (2018). La Gestión y Dirección del Talento Humano desde el análisis sobre Clima Organizacional y sus Dimensiones. Un Estudio De Caso. *AGLALA Revista Virtual*, 9(1), 154-176. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6832764>
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=en&tlng=en)
- Chauca Trauco, L. D., García Valdivia, H. H., & Martínez Ghiggo, C. R. (2018). *Más allá del proceso de implementación: un estudio sobre los factores críticos que rodean la implementación de gestión de competencias en organizaciones públicas del Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/11832>
- Chirinos Araque, Y. D., Meriño Córdoba, V. H., & Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (84), 43-61. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>

- Collas Ore, F. R. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral en las fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. [http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/26/COLLAS\\_FREDDY.pdf?sequenc=1&isAllowed=y](http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/26/COLLAS_FREDDY.pdf?sequenc=1&isAllowed=y)
- Díaz, J., & Márquez, J. (2005). Formación del recurso humano: visión tradicional y visión por competencias. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 75-91.
- Fonseca Mendoza, A. L., Monterrosa López, N. J., & López Juvinao, D. D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: Breve relación desde la teoría. *Económicas CUC*, 41(1), 229-240. <https://doi.org/10.17981/econ-cuc.41.1.2020.Org.6>
- Frómata Domínguez, D. (2018). Un acercamiento necesario a las Competencias Laborales. *Revista El Directivo al Día*, 5-11.
- Galarza Cachiguango, I. S., Aguinaga, C., López, P., Molina, R., & Rosero Ortega, G. (2020). Competencias laborales en el sector de la restauración: un marco de competencias clave para su gestión. *Anuario Turismo y Sociedad*. 27, 161-181. <https://doi.org/10.18601/01207555.n27.09>
- Guamán Llongo, L., & Álvarez Baque, W. (2019). Clima organizacional y su incidencia en los logros de objetivos institucionales en las organizaciones públicas. *Opuntia Brava*, 11(4), 50-62. <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4794/1/Guam%C3%A1n%20Llongo%20Luis%20Guillermo%20%281%29.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- López Gumucio, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>
- López Quejido, M. (2017). *Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias*. ICADE.
- Lora Guzman, H. S., Castilla Paternina, S., & Goetz Florez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertas*, 15(1), 83-94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- Mejía Abanto, F. R. (2022). *Aplicación de un plan de gestión en competencias socioemocionales para la mejora del clima institucional en los docentes de la institución educativa san Vicente de Paúl de Cajamarca en el año 2019* [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/10040>
- Palacios Molina, D. L. (2019). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de Salud Pública de la provincia de Manabí-Ecuador* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/10989>
- Pariona Luque, R. B., Rivero Pariona, Z. Y., González Ríos, R. C., & Hinojosa Benavides, R. A. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 308-317. <https://doi.org/10.52080/rvg93.21>
- Pastrana Falcón, V. (2017). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano - sede San Miguel - Lima* [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. <https://pirhua.udpe.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/b5076337-257f-4a6d-b407-a708a96d7dd4/content>
- Peñaloza, M., & Arévalo, F. (2007). Evaluación por competencias y estimación de potencial en las empresas eléctricas de occidente. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIII(1), 116 - 133. <https://ve.scielo.org/pdf/rcs/v13n1/art09>
- Pereira Santana, A., & Solís Mejías, D. (2019). Factores del clima organizacional: (Caso: Instituciones educacionales de San Carlos). *Revista Científica*, 4, 95-115. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.6.95-115>
- Pujol Cols, L. J., & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>

- Pupo Guisado, B. (2018). Contribución de la gestión del clima organizacional al fomento de valores organizacionales y al logro del desempeño individual. Examen de un caso de estudio. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(1), 1-26. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/815>
- Quintana Pérez, E., & Rodríguez Peña, D. (2019). Procedimiento Para La Gestión De Las Competencias Laborales. *Revista El Directivo Al Día*, 18(3), 27-38.
- Rey de Castro Hidalgo, D. E., Gutiérrez Ascón, J. E., & Uribe Kajat, 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>
- Ruiz Gómez, N. (2021). Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Inchaustegi - ESSALUD, Lambayeque - Perú, 2019 [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2912>
- Salas Vallina, A., Fernández Guerrero, R., & Pozo Hidalgo, M. (2018). Evaluación por competencias y felicidad en el trabajo: las claves de la retención del talento. *Capital Humano*, 31(332), 70-72 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6467263>
- Salazar Marmolejo, L., & Ospina Nieto, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Coleccion Academica de Ciencias Estrategicas*, 6(1), 47-67. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/9384>
- Sánchez Castellano, D., Rodríguez Cruz, Y., & Del Río, Y. (2018). Gestión de información y percepción organizacional en el Centro Nacional de Información de Ciencias Medicas de Cuba. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 29(4), 1-15. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-21132018000400002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132018000400002&lng=es&tlng=es).
- Sánchez García, M. F., & Suárez Ortega, M. (2017). Diseño y Validación de un Instrumento de Evaluación de Competencias para la Gestión de la Carrera Emprendedora. *Revista Iberoamericana de Diagnostico y Evaluacion Psicologica*, 3(45), 109-123. <https://doi.org/10.21865/RIDEP45.3.09>
- Sánchez Rodríguez, A., Martínez Vivar, R., & Moreno Lázaro, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Revista Innovar*, 27(66), 169-184. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66811>
- Santamaría Robles, J. (2020) Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/7204>
- Sereza de Hanco Gomez, M., Carpio Maraza, A., Laura Castillo, Z. J., & Flores Mamani, E. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(3), 186-194. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.552>
- Tamayo Mora, S. (2020). Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria. *Folletos Gerenciales*, 24(3), 208-217.
- Tejada Fernández, J., & Navío Gámez, A. (2018). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), 1-16. <https://doi.org/10.35362/rie3722719>

#### Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

#### Contribución de los autores

Leydi Flor Ramos De La Cruz (autor principal): conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, validación, visualización, redacción (original, revisión y edición).