



Esta obra está publicada bajo la licencia [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de una clínica privada

Management by competencies and work performance in the collaborators of a private clinic

Santiago David Rojas Quispe <sup>1,\*</sup> ; Josselyn Madeley Ramírez Rojas<sup>1</sup>; Darwin Emanuel Colan Calle<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Facultad de ciencias empresariales, Universidad peruana Unión. Carretera salida a Arequipa Km. 6 Chullunquiani - Ciudad Universitaria, Juliaca, Perú.

\*Autor correspondiente: [santiagorojas@upeu.edu.pe](mailto:santiagorojas@upeu.edu.pe) (S. Rojas).

Fecha de recepción: 04 03 2024. Fecha de aceptación: 18 04 2024.

### RESUMEN

El estudio abordado tuvo como propósito verificar la relación entre la gestión por competencia y el desempeño laboral en los trabajadores de una clínica privada en Miraflores. Fue un estudio con un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y de alcance descriptivo - correlacional; cuya población fueron 481 trabajadores, extrayendo estadísticamente la muestra, constituida por 148 colaboradores, elegidos por el muestreo no probabilístico. Los resultados evidencian que las variables se correlacionaron de manera positiva (Rho de Spearman = 0,720; P valor = 0,000). En conclusión, mientras la gestión por competencias se incrementa, también se percibirá un aumento del desempeño laboral de los colaboradores de una clínica privada.

**Palabras clave:** Gestión; competencias; desempeño y colaboradores.

### ABSTRACT

The purpose of the study addressed was to verify the relationship between management by competence and job performance in the workers of a private clinic in Miraflores. It was a study with a quantitative approach, with a non-experimental design and a descriptive - correlational scope; whose population was 481 workers, statistically extracting the sample, consisting of 148 collaborators, chosen by non-probabilistic sampling. The results show that the variables were positively correlated (Spearman's Rho = 0.720; P value = 0.000). In conclusion, while management by competencies increases, an increase in the work performance of the collaborators of a private clinic will also be perceived.

**Keywords:** Management; skills; performance and collaborators.

### INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones se han sumergido en un mundo que día a día buscan ser más competitivas (Negrón, 2020), además, Bermejo (2020) afirma que, en el presente siglo, los desafíos y metas de cualquier empresa se han incrementado, dado que han sido sometidas a diversos cambios donde se enfatiza la urgente necesidad de buscar estrategias, modelos y procedimientos que ayuden tener un enfoque único y marcar la diferencia frente a la competencia. Según Muñoz et al. (2021) en medio de todo ese desafío la ayuda humanitaria es clave en la implantación de la estrategia

empresarial para lograr los objetivos organizacionales.

A nivel mundial, la investigación de Muñoz et al. (2021) indicaron que la mayoría de las organizaciones en Europa 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 organizaciones chinas ubicadas en los EE. UU y un factor importante en 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 y 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 Luozzo y Schiraldi (2022) afirma 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 peruanos tienen dificultades para diferenciar al personal competente, esto porque hay falencias en los sistemas de gestión por competencias. Otro estudio realizado por Castillo (2021) indica que las organizaciones están empezando a incorporar diversos desafíos direccionados a ser más competentes ya que en la opinión del autor, dichos cambios satisfacen las necesidades básicas de las empresas. En tanto que, un estudio cualitativo realizado por Lora et al. (2020) afirman que hoy en día se ha perdido deliberadamente colaborar toda la organización, la falta de propuestas para mejorar y los colaboradores que buscan adaptarse a los nuevos cambios sufren un desgaste intelectual, todos esos factores hacen que los niveles de competencias laborales disminuyan. Y en un punto más amplio, de acuerdo con los últimos reportes de World Economic Forum 2021, el país ha retrocedido 3 posiciones ubicándose dentro del punto 62 del Ranking de Competitividad Global con respecto a los 140 países evaluados, este hecho hace pensar que algo no está bien en la gestión que las empresas vie-

nen realizando hoy en día, pues las gestiones siguen siendo de manera clásica, cuando los cambios en los nuevos tiempos exigen nuevas formas de gestión.

En ese sentido, se observa que, en el Perú, el trabajo es relevante para cada individuo, siendo que estos requieren pertenecer a cierta organización, sin embargo, se debe conocer que estos actualmente buscan personal con perfil más competente, buenas cualidades de liderazgo y habilidades multidisciplinarias. Y en cuanto al desempeño laboral, las competencias son indispensables para que los empleados tengan un buen desempeño (Rodríguez et al., 2021). A nivel mundial, el desempeño de los colaboradores es una constante preocupación de cada organización, ya que el factor humano es clave a fin de poder obtener resultados eficaces (Colihui, 2021). En ese sentido, se busca constantemente tener un ambiente bueno para laborar, estabilidad laboral y que se sumen buenos ingresos y los colaboradores puedan sentirse satisfechos (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). Por ello, los temas abordados son relevantes y de 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).

El estudio tiene como objetivo verificar cómo se relaciona la gestión por competencias con el desempeño de los trabajadores en una clínica privada de Miraflores, Lima 2022.

## METODOLOGÍA

El estudio abordado da lugar a una investigación descriptiva - correlacional, ya que se encarga de examinar y describir las variables para puntualizar las características de la población. Así mismo con diseño no experimental puesto la información fue obtenida en un solo momento y la finalidad es verificar la relación de las variable y corte transversal, pues se aplicó el cuestionario en un determinado momento (Hernandez y Mendoza, 2018).

La población del estudio lo conforman 481 colaboradores de la clínica Good Hope (231 enfermeros y 250 técnicos). Para la obtención de la muestra, se desarrolló un tipo de muestreo no probabilístico usando la fórmula de poblaciones pequeñas, al mismo tiempo, López y Fachelli (2015) y Diaz et al. (2016) sostienen que en las poblaciones finitas el tamaño muestral tiende a ser cada

vez más sensible al tamaño poblacional por lo que es necesario introducir un factor de corrección, finalmente obteniendo un total de 148 participantes.

Para obtener datos se solicitó el permiso del comité de investigación de la clínica Good Hope; al mismo tiempo, se creó un enlace online con el cuestionario completo y el consentimiento y asentimiento informado para que quien decida formar parte del estudio pueda leer y aceptar su participación. Se presentaron también datos demográficos y luego las preguntas que conforman cada variable. Cabe destacar que el tiempo estipulado para la obtención de los datos fueron 2 meses del año en curso 2023. En cuanto a la primera variable, se consideró el cuestionario de Ortega (2015) con adaptación de la escala de "EECOLAMB" que fue obtenido con el modelo Assessment Center ociopsicodramática, basado en 7 dimensiones con opciones de responder desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo". En cuanto a la validez el autor obtuvo un valor de Alpha de Crombach = 0,982 indicando que el cuestionario es fiable, la cual fue medida con 161 individuos. También, se presenta la prueba de Kaiser Meyer Olkin (KMO) = 0.920 y la prueba de esfericidad de Bartlett ( $p=0.000$ ).

La escala para medir el desempeño laboral fue creada por Hernández (2018) y consta de 4 dimensiones con opciones de responder desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo". En su originalidad, el autor obtuvo un valor de Alpha de Crombach = 0,966 indicando que el cuestionario es fiable.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo a la tabla 1, la confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach para la variable gestión por competencias es de .857 y para el desempeño laboral .923; dichos datos, señalan estándares fiables para medir las variables y proceder con el estudio.

**Tabla 1**  
Fiabilidad con Alfa de Cronbach

Variables	Ítems	Fiabilidad
Gestión por competencias	40	.857
Desempeño laboral	39	.923

Según la tabla 2, la gestión por competencias se caracteriza por sus niveles altos en un 89.20%. De hecho, investigadores como Valiente et al. (2018) en su estudio con colaboradores de empresas privada de salud sostuvieron que el 34% de las organizaciones se preocupan por la gestión en niveles medios, 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 un estudio cualitativo, realizado por Manuel et al. (2021) sostuvieron que el sector privado tiene muchas competencias técnicas a diferencia del sector público, ello hace que requiera de mayor atención e identificar para poder ser más eficaz y eficiente. Asimismo, Luna y Lara (2020) sostienen que para desarrollar las competencias es indispensablemente verificar un compromiso haciendo inca pie de manera individual a cada colaborador.

**Tabla 2**  
Niveles de gestión por competencias

Gestión por competencias		
Nivel bajo	0	0,0%
Nivel medio	16	10,80%
Nivel alto	132	89,20%
Total	148	100%

Asimismo, la tabla 3 presenta los niveles del desempeño laboral, e informa que el 98.60% de encuestados tienen niveles altos, en tanto que en los niveles medios están un 10.80%. Mientras que el estudio de Pacherez y Marrufo (2020) sostuvo que de una manera los trabajadores presentan muy bajos y bajos niveles (77.8% y 66.7%) respectivamente; en efecto, es una evidencia que los colaboradores no cumplen los objetivos y metas, uno de los factores es la poca comunicación y bajo compromiso. Similar a ello, Medina y 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 y Cárdenas (2020) concluyeron que el buen desempeño significa una base indispensable para sacar adelante a toda una empresa, que ayuda a crecer, desarrollarse y satisface las necesidades de los clientes. Asimismo, Mendieta-Ortega et al. (2020) sostienen que un modelo de gestión por competencias sirve para la formación de los trabajadores cuando llega el momento de realizar entrenamientos a toda la organización.

**Tabla 3**  
Niveles de desempeño laboral

Desempeño laboral		
Nivel bajo	0	0%
Nivel medio	2	1,4%
Nivel alto	146	98,60%
Total	148	100%

A fin de verificar el comportamiento de los datos, en la tabla 4, usando el estadístico de Kolmogorov - Smirnov se presenta los supuestos de normalidad, y se observa que las variables y dimensiones tienen un (P - valor = 0,00 < 0,05), a partir de ello se deduce que los datos son no paramétricos; es decir, no cumplen con los supuestos de normalidad,

por lo que es necesario usar el estadístico Rho de Spearman para proceder con los resultados inferenciales.

**Tabla 4**

Prueba de normalidad de las variables

Variables		Kolmogorov - Smirnov		
		Est.	Gf	Sig.
Gestión por competencias	por	,161	148	,000
Desempeño laboral		,156	148	,000

Según la tabla 5, los resultados señalan que la gestión por competencias guarda relación significativa y positiva con el desempeño laboral ( $R = 0,720^{**}$ ;  $p = 0,000$ ), mientras la gestión por competencias aumenta el desempeño laboral también irá en función de ello. Algo similar ocurre con los demás hallazgos, pues mientras la gestión por competencias aumenta la calidad de servicios también va en proporción a ello ( $R = 0,732^{**}$ ;  $p = 0,000$ ); o sea, ambos se relacionan directamente.

**Tabla 5**

Relación entre el desempeño laboral y sus dimensiones con la gestión por competencias

Variables dimensiones	y	Gestión por competencias		
		$\rho$	$p$	$n$
Desempeño laboral		,720	,000	148
Calidad de servicios		,732	,000	148
Productividad en los colaboradores		,675	,000	148
Toma de decisiones		,357	,000	148
Conocimiento en los colaboradores		,446	,000	148

Asimismo, se observa que la gestión por competencias se relaciona con la dimensión productividad en los colaboradores, pues el ( $R = 0,675^{**}$ ;  $p = 0,000$ ). Es decir, la productividad se incrementa cuando la gestión también se incrementa.

En cuanto a la dimensión toma de decisiones, aunque el Rho de Spearman presenta un estadístico bajo  $R = 0,357$ ; sin embargo, el P valor = 0,000 indica que si existe correlación significativa.

Finalmente, se encontró que la gestión por competencias se relaciona con los conocimientos de los colaboradores ( $R = 0,466^{**}$ ;  $p = 0,000$ ), es decir, mientras la gestión aumenta los conocimientos también irán en proporción a ello. Algo parecido acontece en el estudio de Valiente et al. (2018) una investigación elaborada con personal de una entidad privada de salud 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 en una institución de salud privada también encuentra relación significativa, sin embargo, el coeficiente de Spearman es

bajo ( $Rho = 0,467^{**}$ ;  $p = 0,000$ ) entre las variables. 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 es = 0,720\*\* mostrando una correlación media - alta. Por otro lado, la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral puede surgir como una consecuencia del comportamiento, adaptación o auto-control de los trabajadores, ya que todo ello predispone a la gestión desencadenándose una actitud positiva que brota ante las decisiones, productividad y los buenos servicios en todo momento (Riva y Fernández, 2020). Además, dichos hallazgos comprometen al entorno laboral y social que rodea al individuo; por ello, la cultura, los valores, el buen trato entre compañeros de trabajo, el trato jefe - subordinado, el ambiente laboral, etc. tiene mucha influencia sobre él.

## CONCLUSIONES

Respecto a una perspectiva final se confirmó que hay correlación entre la primera variable con el desempeño laboral y sus dimensiones. De igual forma, se halló prevalencias notables en la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores. Por lo expuesto, se sugiere aplicar seminarios, charlas y programas dentro del establecimiento y la población referentes a la gestión y el desempeño laboral para mantener niveles altos. De ese modo se estará fomentando factores indispensables para los colaboradores y creando un clima laboral saludable.

## AGRADECIMIENTOS

A la entidad administrativa de la clínica privada Good hope de Miraflores - Lima, por brindar el permiso y realizar el estudio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albornoz, A., y 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.
- 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, Á., y Inciarte, A. (2019). Visión general del enfoque por competencias en Latinoamérica. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(4), 114-125.
- 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.

- Chávez, S., De las Salas, M., y 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.
- Del Aguila, M., y Méndez, K. (2020). *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores de la EPS Sedaloro S.A Yurimaguas, 2020*.
- Díaz, J., Núñez, L., y 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.
- Díaz, J., Ojeda, M., y Valderrábano, D. (2016). *Metodología de muestreo de poblaciones finitas para aplicaciones en encuestas* (Issue October). [https://www.researchgate.net/publication/320565096\\_Metodologia\\_de\\_muestreo\\_de\\_poblaciones\\_finitas\\_para\\_aplicaciones\\_en\\_encuestas](https://www.researchgate.net/publication/320565096_Metodologia_de_muestreo_de_poblaciones_finitas_para_aplicaciones_en_encuestas)
- Fulquez, S., y 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).
- 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 César Vallejo* (Vol. 1).
- Hernandez, E. (2018). *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los supervisores de industrias cítricas de montemorelos*.
- Hernandez, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- López, P., y Fachelli, S. (2015). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa, primera edición digital. *Dipòst Digital de La Universidad Autònoma de Barcelona*, 1ª edición, 1-58.
- Lora, H. S., Castilla, S., y 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.
- Luis, J., y Cárdenas, M. (2020). Desempeño Laboral en la Gestión Municipal 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2215(2), 1139-1159.
- Luna, R., y 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.
- Luozzo, S., y Schiraldi, M. (2022). Towards a European Standard for an Operations y Supply Chain Management competence framework: evidence and learnings from the European ICT competence ecosystem Towards a European Standard for an Operations y Supply Chain Management competence framework: September.
- Maksym, W., Alla, S., Valsyl, P., y Oksana, Z. (2022). Creative management: Model for the development of entrepreneurial competencies. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3).
- Manuel, J., Vásquez, R., y Ríos, L. Á. (2021). Gestión por Competencias en las Instituciones Públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 2897-2907.
- Medina, M., y 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., y 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., y 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., Vargasí, F., Miranda, Y., 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.
- Negrón-gonzález, A., Gemar-Castillo, G., y 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., y Marrufo, 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.
- Pedraza, E., Amaya, G., y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3).
- Rey de Castro, D., Gutiérrez, J., y 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., y 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.
- Rodríguez, J., Perez, M., Alvarez, L., y Palomino, G. (2021). Vista de Gestión por Competencias en las Instituciones Públicas | Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar.

Valiente, Y., Díaz, F., Vásquez, C., Grados, M., Mendez, F., Pérez, M., Carruitero, R., y 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.