

Competencia del trabajo en equipo y desarrollo organizacional en el sector público regional peruano

Teamwork Competency and Organizational Development in the Peruvian Regional Public Sector

Oscar Francisco Ortiz Cabanillas

o.ortiz.cabanillas@posgradountumbes.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0009-4337-3708>

Universidad Nacional de Tumbes. Tumbes, Perú

Gaby Doraliza Leon Tinoco

gleont@untumbes.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-2568-5416>

Universidad Nacional de Tumbes. Tumbes, Perú

Orlando Sigifredo Ecça López

oeccal@untumbes.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-2672-7171>

Universidad Nacional de Tumbes. Tumbes, Perú

Artículo recibido: 10 de diciembre de 2025/Arbitrado: 14 de enero de 2025/Aceptado: 11 de febrero 2026/Publicado: 04 de marzo de 2026

<https://doi.org/10.62319/simonrodriguez.v.6i11.138>

RESUMEN

El objetivo principal de la investigación fue estimar la relación entre la Competencia del Trabajo en Equipo (CTEQ) y Desarrollo Organizacional (DO) del Gobierno Regional de Tumbes (GORET). Se utilizó un enfoque cuantitativo, correlacional, no experimental transversal, con una población de 169 y una muestra probabilística simple de 61 trabajadores administrativos nombrados. Se utilizaron dos cuestionarios validados, con alta confiabilidad según el coeficiente Alfa de Cronbach para ambas variables (GPC: 0.805; DO: 0.883). Los resultados descriptivos revelaron que el 93.44% de la CTEQ se situó en un nivel Alto, influyendo en la variable DO con un 98.36% en el nivel Alto. El coeficiente Rho Spearman, arrojó un valor de $\rho = 0.653$, indicando correlación positiva moderada y significativa al 1% ($p\text{-valor} = 0.000$). Este hallazgo sugiere que, aunque el trabajo en equipo contribuye favorablemente al DO, su correlación fue menor en comparación con otras dimensiones como la planeación o la autoadministración. Se concluye que la existencia de un ambiente laboral favorable, potenciado por la CTEQ, impulsa el desarrollo organizacional, promoviendo la mejora de la tecnología y los procesos, pero requiere una estrategia de capacitación continua para alcanzar un impacto más profundo en la productividad institucional.

Palabras clave:

Clima organizacional;
Desempeño laboral;
Desarrollo
organizacional;
Sinergismo; Trabajo
en equipo.

ABSTRACT

The main objective of this research was to estimate the relationship between Teamwork Competence (TQC) and Organizational Development (OD) in the Regional Government of Tumbes (GORET). A quantitative, correlational, non-experimental, cross-sectional approach was used, with a population of 169 a simple probability sample of 61 tenured administrative workers. Two validated questionnaires were used, demonstrating high reliability according to Cronbach's alpha coefficient for both variables (TQC: 0.805; OD: 0.883). Descriptive results revealed that 93.44% of the CTEQ was at a High level, influencing the OD variable, with 98.36% at the High level. The Spearman's Rho coefficient, yielded a rho value of 0.653, indicating a moderate and significant positive correlation at the 1% level ($p\text{-value} = 0.000$). This finding suggests that, although teamwork contributes favorably to OD, its correlation was lower compared to other dimensions such as planning or self-management. It is concluded that a favorable work environment, enhanced by the CTEQ, drives organizational development, promoting the improvement of technology and processes, but requires an ongoing training strategy to achieve a deeper impact on institutional productivity.

Keywords:

Organizational climate;
Job performance;
Organizational
development;
Synergism; Teamwork.

INTRODUCCIÓN

La gestión por competencias (GPC) se ha posicionado progresivamente como un enfoque estratégico clave para impulsar la modernización, la eficiencia y la legitimidad del sector público latinoamericano. Este modelo surge como una respuesta estructurada frente a las limitaciones históricas de los sistemas tradicionales de administración pública, los cuales se han caracterizado por una orientación normativa, procedimental y jerárquica, centrada principalmente en el cumplimiento formal de funciones y tareas. En contraste, la GPC propone un cambio paradigmático al situar el foco en las capacidades reales de los servidores públicos para generar resultados, resolver problemas complejos y aportar valor a la ciudadanía. Desde esta perspectiva, la GPC resulta esencial, ya que permite alinear las capacidades individuales de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la institución, fomentando un desempeño laboral que no solo sea eficaz, sino también ético, responsable y sostenible en el tiempo (Ramírez, 2019). Así, la gestión por competencias se configura como un instrumento clave para fortalecer la gobernanza pública y mejorar la calidad de la gestión estatal.

Desde esta perspectiva, la relevancia de la gestión por competencias (GPC) en el sector público se intensifica notablemente en un contexto latinoamericano caracterizado por elevados niveles de demanda social, persistentes restricciones presupuestales y una creciente exigencia ciudadana de transparencia, eficiencia y rendición de cuentas. En este escenario complejo, la profesionalización del talento humano se convierte en un factor crítico para asegurar no solo la continuidad de las políticas públicas, sino también la efectividad y legitimidad de la acción gubernamental. La GPC permite identificar de manera sistemática las brechas de competencias existentes en los servidores públicos, orientar con mayor precisión los procesos de capacitación y promover trayectorias de desarrollo profesional alineadas con la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución. De esta manera, se supera una visión estática del empleo público centrada únicamente en el cumplimiento de funciones, avanzando hacia un enfoque dinámico basado en el aprendizaje organizacional, la adaptabilidad y la mejora continua. Estos elementos resultan indispensables para que las organizaciones públicas puedan responder eficazmente a entornos complejos y cambiantes, fortaleciendo su capacidad de gestión y su orientación a resultados, tal como lo sostiene Ramírez (2019).

Asimismo, en este marco conceptual, el desarrollo organizacional (DO) se introduce como una respuesta sistemática, planificada y deliberada frente a las exigencias de un entorno gubernamental en constante transformación, caracterizado por cambios normativos, tecnológicos y sociales cada vez más

acelerados. El DO no se limita a intervenciones aisladas o acciones coyunturales, sino que constituye un proceso integral que involucra a toda la organización, desde la alta dirección hasta los niveles operativos, promoviendo una visión compartida del cambio. Su finalidad principal es aumentar la efectividad institucional y la salud organizacional mediante cambios intencionados y sostenidos en las estructuras, los procesos, los comportamientos y las culturas organizacionales. En el sector público, el DO adquiere una importancia particular, dado que las organizaciones estatales deben responder simultáneamente a demandas ciudadanas crecientes, restricciones presupuestales y marcos normativos complejos. En este sentido, el DO permite fortalecer la capacidad de adaptación institucional, mejorar el desempeño del capital humano y asegurar una gestión pública más eficiente y orientada a resultados, tal como lo sostienen Guízar (2013) y Álvarez y Delgado (2020).

Por consiguiente, el DO se concibe como una herramienta indispensable para mejorar la capacidad adaptativa de las instituciones públicas y garantizar su sostenibilidad a largo plazo en contextos de alta complejidad. A través del DO, las organizaciones pueden fortalecer su cultura interna, optimizar sus procesos de trabajo y mejorar la comunicación y la coordinación entre sus diferentes áreas y niveles jerárquicos. Este enfoque resulta especialmente relevante en contextos donde predominan estructuras burocráticas rígidas, ya que promueve una gestión más flexible, participativa y orientada al aprendizaje organizacional. Asimismo, el DO fomenta la participación activa de los colaboradores en los procesos de cambio, incrementando su compromiso y sentido de pertenencia institucional. En este sentido, el DO se vincula estrechamente con la gestión por competencias (GPC), dado que ambos enfoques comparten el objetivo de potenciar el desempeño humano como motor fundamental del cambio organizacional. Tal como señala Guízar (2013), la articulación entre DO y GPC permite alinear el desarrollo del talento humano con los objetivos estratégicos de la organización pública.

En este contexto, pese a la importancia ampliamente reconocida de la GPC y el DO, los gobiernos regionales del Perú enfrentan históricamente desafíos significativos en la implementación efectiva de políticas de gestión del talento humano basadas en estos enfoques. Estas dificultades se explican, en gran medida, por la persistencia de estructuras organizacionales rígidas, una cultura organizacional fuertemente burocrática y una orientación administrativa centrada prioritariamente en el cumplimiento normativo más que en la generación de resultados. Además, se evidencia una limitada inversión en programas sistemáticos de capacitación y desarrollo de competencias gerenciales y técnicas, lo que restringe la capacidad de los servidores públicos para desempeñarse eficazmente en entornos complejos y cambiantes. Estas limitaciones afectan la profesionalización de la gestión pública y dificultan la adopción de prácticas modernas de gestión del talento humano, tal como lo advierten Arevalo (2018), Carhuachín (2018) y Seminario y Janissek (2020).

En esa línea, dichas limitaciones estructurales no solo afectan el desempeño individual de los servidores públicos, sino que también impactan negativamente en la efectividad global de las instituciones regionales. La ausencia de una gestión estratégica del talento humano dificulta la adecuada articulación entre áreas, genera duplicidad de funciones y debilita los mecanismos de coordinación interna. Asimismo, estas deficiencias reducen la capacidad de respuesta institucional frente a las demandas ciudadanas y limitan la implementación de procesos de mejora continua. En consecuencia, los procesos de desarrollo organizacional se ven debilitados, perpetuando prácticas organizacionales poco eficientes y reforzando esquemas de gestión tradicionales poco orientados a la innovación. Este escenario restringe la posibilidad de generar cambios significativos en la gestión pública regional y afecta la calidad de los servicios brindados a la población, tal como señalan Arevalo (2018) y Seminario y Janissek (2020).

Frente a este escenario, el estudio y fortalecimiento de competencias específicas adquiere una relevancia crítica para impulsar el desarrollo organizacional en el sector público. Entre estas competencias, destaca la Competencia para el Trabajo en Equipo (CTEQ), considerada una de las competencias transversales más importantes en las organizaciones contemporáneas. La CTEQ resulta especialmente relevante en el sector público, donde la interdependencia funcional y la necesidad de coordinación entre áreas y unidades orgánicas son elevadas. Un trabajo en equipo efectivo permite integrar conocimientos diversos, optimizar el uso de los recursos disponibles y generar soluciones colectivas a problemas complejos que exceden la capacidad individual. Asimismo, favorece la cohesión organizacional y fortalece la cultura colaborativa, aspectos clave para el desarrollo institucional sostenible. En este sentido, diversos autores destacan que la CTEQ contribuye de manera directa al fortalecimiento del desempeño organizacional y a la mejora de la gestión pública (Carhuanchó, 2019; Castillo, 2021).

Desde esta perspectiva, la Competencia para el Trabajo en Equipo (CTEQ) no se limita a la simple colaboración operativa entre individuos, sino que comprende un conjunto amplio y articulado de capacidades que favorecen de manera directa el logro de objetivos comunes dentro de la organización. Entre estas capacidades se encuentran, en primer lugar, la disposición para aportar ideas de valor y participar activamente en los procesos colectivos, contribuyendo con conocimientos, experiencias y propuestas orientadas a la mejora continua. Asimismo, la CTEQ implica el ejercicio de un liderazgo compartido, en el cual los miembros del equipo asumen responsabilidades de manera flexible según las demandas de la tarea, fortaleciendo la corresponsabilidad y el compromiso grupal. De igual forma, esta competencia supone la capacidad de alinear los esfuerzos individuales hacia metas organizacionales compartidas, evitando la fragmentación del trabajo y promoviendo la coherencia en la acción institucional (Chacón-Henao, 2022; Iglesias-Segura, 2024; Carhuanchó, 2019). Adicionalmente, la CTEQ incluye el manejo adecuado de las dinámicas de grupo, la resolución constructiva de conflictos y la construcción de relaciones interpersonales sólidas, sustentadas en la confianza, el respeto mutuo y la comunicación efectiva, elementos esenciales para el fortalecimiento del desempeño colectivo y del desarrollo organizacional (Pereyra, 2022).

En consecuencia, un alto nivel de la Competencia para el Trabajo en Equipo (CTEQ) en el sector público se asocia directamente con mayores niveles de eficiencia organizacional, calidad del servicio y sostenibilidad institucional. Las organizaciones públicas que promueven activamente el trabajo en equipo tienden a desarrollar una mayor capacidad de adaptación frente a los cambios normativos, tecnológicos y sociales, así como una gestión más adecuada de los conflictos internos. Asimismo, el fortalecimiento de la CTEQ favorece una orientación más clara hacia el ciudadano, al facilitar la coordinación interáreas y la toma de decisiones colaborativas. En este sentido, la CTEQ se configura como un factor estratégico para consolidar el Desarrollo Organizacional (DO), al contribuir de manera significativa a la mejora del desempeño institucional y al logro de los objetivos públicos de manera eficiente y sostenible (Sánchez-Torres y Paredes, 2021).

De igual forma, la literatura especializada evidencia de manera consistente la existencia de una relación positiva y bidireccional entre la Competencia para el Trabajo en Equipo (CTEQ) y el Desarrollo Organizacional. Por un lado, una organización que se desarrolla y se moderniza genera condiciones estructurales, normativas y culturales más favorables para el trabajo colaborativo, el aprendizaje colectivo y la innovación organizacional, creando entornos que estimulan la participación activa y el compromiso del personal. Estos entornos facilitan la comunicación horizontal, la cooperación interáreas y la construcción de una cultura orientada a la mejora continua. Por otro lado, la presencia de equipos de trabajo altamente competentes, caracterizados por una sólida CTEQ, fortalece

la capacidad de respuesta institucional frente a entornos cambiantes y contribuye directamente a la optimización y mejora continua de los procesos internos. En consecuencia, la articulación entre CTEQ y DO favorece la consolidación de organizaciones públicas más eficientes, flexibles, adaptativas y orientadas al logro de resultados y al servicio del ciudadano, tal como lo evidencian diversos estudios empíricos en el ámbito organizacional y de la gestión pública (Guízar, 2013; Bravo y Navarro, 2020; Silva-Rubio, 2021; Moghaddam et al., 2020).

En este marco, la gestión del talento humano basada en competencias se consolida como una estrategia fundamental para mejorar de manera sostenida la eficiencia y la eficacia organizacional, especialmente en gobiernos con estructuras administrativas complejas y altos niveles de burocracia. La evidencia empírica señala que la gestión por competencias se relaciona de manera significativa con el desempeño laboral, el cual constituye un indicador central del desarrollo organizacional, al reflejar la capacidad de los trabajadores para cumplir sus funciones con calidad, oportunidad y responsabilidad (Bueno, 2020; Sandoval Trigos, 2023; Ortega et al., 2024). Asimismo, el desempeño laboral se identifica como un predictor directo de la efectividad en la gestión pública, dado que incide en la toma de decisiones, en la ejecución de los procesos y en la calidad de los resultados institucionales. En esta línea, Castillo y Palacios (2023) destacan que un desempeño laboral fortalecido contribuye directamente a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía, incrementando la confianza pública y legitimando la acción del Estado. Por tanto, la gestión por competencias se configura como un eje estratégico para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en el sector público.

MÉTODO

La presente investigación es de tipo aplicada y adopta un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo-correlacional, empleando un diseño no experimental de corte transversal. Este enfoque metodológico permite analizar la realidad tal como se presenta, sin manipular deliberadamente las variables de estudio, lo cual resulta pertinente para investigaciones desarrolladas en contextos organizacionales del sector público. La naturaleza correlacional del estudio se orienta a medir el grado de relación existente entre la competencia para el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional, sin establecer relaciones de causalidad directa. Asimismo, el diseño transversal se justifica en tanto la recolección de los datos se efectuó en un único momento del tiempo, permitiendo obtener una fotografía diagnóstica del fenómeno analizado. A través de una metodología rigurosa y sistemática, la investigación no solo busca cuantificar estadísticamente la relación entre las variables, sino también generar evidencia empírica válida y confiable que contribuya a la toma de decisiones institucionales. En este sentido, los resultados obtenidos pretenden sustentar la importancia de invertir en programas de capacitación y desarrollo de la Competencia para el Trabajo en Equipo, como un medio para fortalecer el desempeño laboral y promover una mejora integral y sostenible del desempeño institucional en el sector público (Jalón, 2021).

La población de estudio estuvo conformada por 169 trabajadores administrativos nombrados que laboran en el Gobierno Regional de Tumbes, quienes desempeñan funciones clave en la gestión pública regional. Para garantizar la representatividad de los resultados, se empleó un muestreo probabilístico simple, mediante el cual se seleccionó una muestra de 61 trabajadores. Dicha muestra incluyó a funcionarios, profesionales, técnicos y personal auxiliar, lo que permitió recoger percepciones desde distintos niveles jerárquicos y operativos de la institución. El tamaño muestral se consideró estadísticamente adecuado para la población definida, asegurando un nivel aceptable de

confiabilidad en los resultados obtenidos. En este contexto, las variables objeto de análisis fueron la Competencia para el Trabajo en Equipo (CTEQ), entendida como el conjunto de habilidades colaborativas del personal, y el Desarrollo Organizacional (DO), vinculado al desempeño y fortalecimiento institucional.

En cuanto a la recolección de información, se utilizó como técnica principal la encuesta, aplicada a través de dos cuestionarios previamente validados. Ambos instrumentos fueron estructurados bajo la escala de Likert de cinco puntos, cuyos valores oscilaron desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”, permitiendo medir con mayor precisión las percepciones de los encuestados. El cuestionario de la Competencia para el Trabajo en Equipo (CTEQ) evaluó aspectos relacionados con la capacidad del personal para colaborar eficazmente, comunicarse de manera asertiva y gestionar los conflictos laborales de forma constructiva. Por su parte, el cuestionario de Desarrollo Organizacional (DO) midió dimensiones fundamentales como el clima organizacional, el uso de la tecnología, la estructura organizativa y los procesos internos, elementos considerados esenciales para el desempeño eficiente de una entidad pública.

Respecto a la confiabilidad de los instrumentos, esta fue determinada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.805 para la GPC, lo que indica una alta confiabilidad, y un valor de 0.883 para el DO, considerado de muy alta confiabilidad. El procesamiento y análisis de los datos se realizaron utilizando el software estadístico SPSS, herramienta ampliamente utilizada en investigaciones cuantitativas. Dada la naturaleza no paramétrica de los datos, derivada del carácter ordinal de las variables medidas, la contrastación de la hipótesis y el análisis inferencial se efectuaron mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Finalmente, se estableció un nivel de significancia estadística de $\alpha = 0.01$, garantizando mayor rigor en la interpretación de los resultados.

RESULTADOS

El análisis descriptivo de la variable Competencia para el Trabajo en Equipo (CTEQ) evidenció una concentración claramente predominante en los niveles altos de desempeño. De manera específica, el 93.44% de los trabajadores administrativos encuestados se ubicó en el nivel Alto de la competencia para el trabajo en equipo, tal como se detalla en la Tabla 1. Este hallazgo refleja que la mayoría del personal del Gobierno Regional de Tumbes percibe contar con sólidas habilidades para la colaboración, la coordinación de actividades y el trabajo conjunto orientado al logro de objetivos institucionales. Asimismo, los resultados refuerzan esta tendencia, mostrando una distribución altamente favorable hacia los niveles superiores de la CTEQ. En términos organizacionales, estos resultados sugieren la existencia de un entorno laboral donde predominan el sinergismo, la comunicación efectiva y la disposición para el trabajo colectivo, elementos fundamentales para el fortalecimiento del desempeño institucional y la mejora continua de los procesos administrativos.

Tabla 1. Niveles de la Competencia para el Trabajo en Equipo del GORET

Variable	Nivel Bajo (%)	Nivel Medio (%)	Nivel Alto (%)
Competencia para el Trabajo en Equipo (CTEQ)	0	6,56	93,44

Nota: Los porcentajes corresponden a la distribución de los niveles de la Competencia para el Trabajo en Equipo (CTEQ) percibidos por los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada.

En lo que respecta a la variable Desarrollo Organizacional (DO), los resultados obtenidos fueron igualmente optimistas y altamente significativos para el contexto institucional analizado. De manera específica, el 98.36% de los trabajadores administrativos encuestados percibió el desarrollo organizacional en un nivel Alto, tal como se consigna en la Tabla 2. Este resultado evidencia que la mayoría del personal reconoce avances importantes en aspectos vinculados al clima organizacional, la estructura interna, los procesos administrativos y la capacidad de adaptación institucional del Gobierno Regional de Tumbes. Asimismo, la Tabla 2 confirma visualmente esta tendencia positiva, destacando una percepción generalizada de fortalecimiento organizacional. Esta valoración favorable del DO se ve claramente facilitada por los elevados niveles de la Competencia para el Trabajo en Equipo, la cual actúa como un soporte organizacional clave al promover la coordinación, la cooperación y el alineamiento de esfuerzos individuales hacia objetivos comunes, contribuyendo así a la mejora sostenida del desempeño institucional.

Tabla 2. Niveles del Desarrollo Organizacional (GORET)

Variable	Nivel Bajo (%)	Nivel Medio (%)	Nivel Alto (%)
Desarrollo Organizacional (DO)	0	1,64	98,36

Nota: Los porcentajes representan la percepción de los trabajadores administrativos respecto a los niveles del Desarrollo Organizacional (DO) en el Gobierno Regional de Tumbes. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada.

El análisis de correlación efectuado entre la Competencia para el Trabajo en Equipo y el Desarrollo Organizacional permitió identificar una relación estadísticamente significativa entre ambas variables de estudio. Los resultados obtenidos muestran un coeficiente Rho de Spearman (ρ) igual a 0.653, acompañado de un nivel de significancia bilateral (p-valor) de 0.000, tal como se presenta en la Tabla 3. Este valor de ρ se interpreta como una correlación positiva moderada, lo cual indica que existe una asociación directa de magnitud considerable entre la capacidad de los trabajadores para desempeñarse eficazmente en equipo y el nivel de desarrollo organizacional percibido en el Gobierno Regional de Tumbes. Asimismo, dado que el p-valor obtenido es inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.01$), se procede al rechazo de la hipótesis nula, confirmandose empíricamente la existencia de una relación directa y significativa entre ambas variables. En términos prácticos, estos hallazgos sugieren que a mayores niveles de habilidad para el trabajo colaborativo, mayores serán los niveles de desarrollo organizacional alcanzados por la institución.

Tabla 3. *Correlación entre Competencia para el Trabajo en Equipo (CTEQ) y Desarrollo Organizacional (DO)*

Variable	Rho de Spearman	Sig. Bilateral	Interpretación
Competencia para el Trabajo en Equipo (CTEQ) y Desarrollo Organizacional (DO)	0,653	0,000	Correlación Positiva Moderada

Nota: El valor obtenido indica una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre la Competencia para el Trabajo en Equipo (CTEQ) y el Desarrollo Organizacional (DO). Elaboración propia a partir de los datos procesados en el software estadístico SPSS.

DISCUSIÓN

El hallazgo central de un coeficiente rho = 0,653 confirma que la competencia para el trabajo en equipo ejerce un impacto positivo y estadísticamente significativo en el desarrollo organizacional del Gobierno Regional de Tumbes. No obstante, la magnitud de la correlación observada es de carácter moderado, lo cual invita a una reflexión más amplia respecto a la existencia de factores adicionales que inciden en el desarrollo organizacional, más allá de la sola presencia de la CTEQ. Este resultado evidencia que, si bien el trabajo en equipo constituye un elemento relevante para el fortalecimiento institucional, no actúa de manera aislada ni suficiente para explicar completamente los niveles de desarrollo organizacional alcanzados. El coeficiente obtenido coincide parcialmente con los hallazgos reportados por Toribio (2022), quien, en un contexto educativo, identificó correlaciones positivas más elevadas en determinadas dimensiones del trabajo en equipo vinculadas al desarrollo organizacional, tales como la convivencia (0,734) y la dinámica de grupos (0,719), así como correlaciones moderadas en otras dimensiones, como el empowerment (0,578). Estas diferencias sugieren que, en el ámbito del sector público regional, variables de tipo estructural, normativo y cultural podrían estar atenuando el impacto global de la CTEQ sobre el desarrollo organizacional, limitando su efecto potencial y evidenciando la necesidad de intervenciones integrales.

El alto nivel descriptivo alcanzado por la Competencia para el Trabajo en Equipo (CTEQ), evidenciado en un 93,44%, resulta coherente con las exigencias actuales de modernización de la gestión pública, las cuales demandan formas de trabajo más colaborativas, flexibles y orientadas a resultados (Ramírez, 2019). Este resultado refleja, además, un esfuerzo sostenido por parte de los trabajadores administrativos por adaptarse a nuevas dinámicas organizacionales que privilegian la cooperación, la comunicación efectiva y el trabajo interdisciplinario (Castillo Arias, 2021). Sin embargo, aunque este elevado nivel de CTEQ constituye una fortaleza institucional relevante, no resulta suficiente por sí solo para generar un impacto más robusto sobre el desarrollo organizacional. Para que dicha competencia se traduzca en una relación más fuerte con el DO, se vuelve imperativo que exista un soporte adecuado desde las habilidades gerenciales y el liderazgo transformacional, capaces de canalizar y potenciar el trabajo colaborativo hacia objetivos estratégicos claros (Castro y Marchant, 2005; Ramírez-Torres, 2023).

La relevancia de la gestión por competencias sobre el desarrollo organizacional se ve claramente reafirmada por la consistencia de los hallazgos del presente estudio con la literatura

regional y empírica existente (Armada, 2021; Castillo, 2021). No obstante, el carácter moderado de la correlación identificada entre la CTEQ y el DO puede explicarse por la influencia de factores externos que trascienden el ámbito estrictamente competencial. En este sentido, en relación con el proceso administrativo, Vázquez et al. (2021) sostienen que la existencia de procedimientos administrativos deficientes, así como un bajo nivel de capacitación en gestión y gerencia pública, puede propiciar un clima laboral inadecuado que limita el desarrollo organizacional, incluso cuando los trabajadores presentan competencias individuales desarrolladas. Esta debilidad estructural estaría actuando como un factor restrictivo en el contexto específico del Gobierno Regional de Tumbes, condicionando el impacto pleno de la gestión por competencias sobre el desempeño institucional.

En continuidad con lo anterior, en cuanto a la estrategia y la planificación, el hallazgo principal indica que la correlación entre la CTEQ y el DO fue menor en comparación con dimensiones como la planeación estratégica o la autoadministración. Este resultado encuentra sustento en los aportes de Huamaní (2003) y Toala-Bozada et al. (2022), quienes sostienen que el planeamiento estratégico constituye un factor determinante para el desarrollo organizacional. Desde esta perspectiva, la planificación institucional no solo orienta la acción colectiva, sino que establece prioridades claras, asigna recursos de manera eficiente y fortalece la coherencia organizacional. En consecuencia, estos autores sugieren que, en el contexto regional, la planificación podría ejercer un peso causal superior al trabajo en equipo, explicando así la moderación de la correlación observada (Huamaní, 2003; Toala-Bozada et al., 2022).

De manera complementaria, en relación con el liderazgo y el clima organizacional, si bien la Competencia para el Trabajo en Equipo (CTEQ) contribuye de manera significativa a promover el sinergismo, la cooperación y la colaboración entre los servidores públicos, la transformación sostenida del desarrollo organizacional requiere necesariamente la presencia de un liderazgo de alto desempeño que actúe como facilitador del cambio. Al respecto, Pereyra Lazo (2022) y Chacón-Henao (2022) enfatizan que los líderes organizacionales cumplen un rol estratégico en la construcción de un clima laboral favorable, caracterizado por la confianza mutua, la comunicación efectiva, la motivación permanente y la orientación al logro de objetivos comunes. En ausencia de un liderazgo que impulse activamente estos valores, las competencias asociadas al trabajo en equipo pueden verse limitadas en su impacto organizacional, reduciendo su capacidad de generar cambios estructurales sostenibles. En consecuencia, la CTEQ, aunque necesaria, resulta insuficiente si no se articula con estilos de liderazgo transformacional que potencien su contribución al desarrollo integral de la institución.

Asimismo, en lo concerniente a la eficiencia organizacional, la gestión por competencias, entendida como una estrategia integral de gestión del talento humano, debe reflejarse de manera directa en la optimización de los procesos internos, la reducción de tiempos operativos y el uso racional de los recursos institucionales disponibles. Desde esta perspectiva, Lora-Guzmán et al. (2020) sostienen que el desarrollo de competencias permite disminuir reprocesos, fortalecer la coordinación entre áreas y agilizar los flujos de trabajo, aspectos fundamentales para incrementar la eficiencia operativa en las entidades públicas. No obstante, en el caso analizado, la mejora de la eficiencia parece verse limitada por la necesidad de una intervención estratégica adicional que trascienda el fortalecimiento exclusivo de la CTEQ. En concordancia con Bautista y Herrera (2020), resulta indispensable incorporar ajustes estructurales y procedimentales, así como mejoras en los sistemas administrativos, que permitan capitalizar plenamente las competencias desarrolladas y traducirlas en mayores niveles de eficiencia institucional.

De igual manera, en relación con la eficacia organizacional, la gestión por competencias debe

orientarse prioritariamente al logro efectivo de los objetivos institucionales y al cumplimiento de los resultados esperados por la ciudadanía. En este sentido, Lora-Guzmán et al. (2020) señalan que las competencias desarrolladas en el personal deben manifestarse en decisiones oportunas, mayor calidad en la prestación de los servicios públicos y mejores resultados organizacionales. Sin embargo, los hallazgos del estudio sugieren que alcanzar niveles elevados de eficacia requiere complementar el desarrollo de competencias individuales, como la CTEQ, con reformas estructurales y mejoras sustanciales en los sistemas de gestión institucional. En concordancia con Bautista y Herrera (2020), esta articulación permitiría asegurar que las competencias no solo fortalezcan el desempeño individual, sino que impacten plenamente en los resultados estratégicos y en la efectividad global de la organización pública.

Finalmente, en el contexto del sector público, la evaluación sistemática de competencias en los gobiernos locales (Cordero y Lázaro, 2022) y el fortalecimiento de las competencias organizacionales (Sánchez-Torres y Paredes, 2021) constituyen procesos que deben ser desarrollados de manera continua y articulada. El hecho de que la correlación identificada sea moderada, y no alta, sugiere que el Gobierno Regional de Tumbes debe orientar sus esfuerzos hacia la generación de sinergias entre las competencias individuales, como la CTEQ, y el fortalecimiento de los procesos sistémicos y estructurales. En este sentido, Arevalo (2018) y Carhuachín (2018) coinciden en señalar que solo a través de una integración efectiva entre el desarrollo del talento humano y la mejora de las estructuras organizacionales será posible potenciar el DO de manera sostenible.

CONCLUSIONES

En la investigación se determinó la existencia de una correlación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre la competencia para el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Tumbes. Este resultado evidencia que el fortalecimiento de las capacidades colaborativas de los servidores públicos incide de manera favorable en los procesos de desarrollo institucional, especialmente en aspectos vinculados a la coordinación interna, la comunicación organizacional y la articulación de esfuerzos hacia metas comunes. No obstante, el carácter moderado de dicha correlación sugiere que, si bien el trabajo en equipo constituye un factor relevante, no actúa de forma exclusiva ni plenamente determinante sobre el desarrollo organizacional. En este sentido, los hallazgos permiten inferir que el impacto de la competencia para el trabajo en equipo se ve condicionado por la interacción con otros elementos organizacionales, tales como el liderazgo, la estructura administrativa y los sistemas de gestión, los cuales influyen de manera conjunta en la dinámica institucional y en la consolidación de procesos de desarrollo sostenido.

Por consiguiente, se evidenció que la presencia de un clima laboral propicio, caracterizado por relaciones interpersonales adecuadas, comunicación efectiva y un ambiente de confianza, contribuye de manera significativa al impulso del desarrollo organizacional. Asimismo, contar con colaboradores que poseen destrezas consolidadas para el trabajo en equipo favorece la cooperación entre áreas, reduce conflictos internos y fortalece la cohesión organizacional. Estos elementos permiten optimizar la ejecución de los procesos administrativos y facilitan el logro de los objetivos institucionales, en tanto promueven una cultura organizacional orientada al apoyo mutuo y al compromiso colectivo. En este contexto, el clima laboral actúa como un factor mediador que potencia el efecto positivo de la competencia para el trabajo en equipo sobre el desarrollo organizacional, generando condiciones favorables para la adaptación al cambio, la mejora continua y la prestación de servicios públicos de mayor calidad en beneficio de la ciudadanía.

Finalmente, a pesar del alto nivel alcanzado por la competencia para el trabajo en equipo entre los servidores públicos, la relación moderada identificada con el desarrollo organizacional pone en evidencia la necesidad de implementar estrategias integrales de fortalecimiento institucional. En particular, se requiere diseñar y ejecutar programas de capacitación orientados no solo al desarrollo de competencias colaborativas, sino también a la mejora del desempeño laboral y al incremento de la productividad institucional. Ello implica identificar debilidades administrativas existentes, optimizar los procesos internos y reforzar los mecanismos de planeación estratégica, de modo que las competencias individuales puedan traducirse efectivamente en resultados organizacionales sostenibles. En consecuencia, el desarrollo organizacional demanda un enfoque sistémico que articule el trabajo en equipo con reformas estructurales, liderazgo efectivo y una gestión estratégica coherente, garantizando así un impacto más sólido y duradero en la gestión pública regional.

RECONOCIMIENTOS

Los autores expresan su más sincero agradecimiento a los trabajadores del Gobierno Regional de Tumbes por su valiosa, responsable y comprometida participación en el proceso de recolección de datos, la cual resultó fundamental para la correcta culminación de la presente investigación. Su disposición para responder los instrumentos de medición, así como su apertura para colaborar con fines académicos y científicos, permitió obtener información veraz y relevante sobre la competencia para el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional. Asimismo, se reconoce el profesionalismo demostrado por los servidores públicos durante todas las etapas del estudio, lo que evidenció un genuino interés por contribuir a la mejora de la gestión institucional y del servicio público. De igual forma, se extiende el agradecimiento a las autoridades y responsables administrativos que facilitaron el acceso a la información y autorizaron la ejecución del estudio. Sin este apoyo y colaboración, no habría sido posible generar evidencia empírica orientada al fortalecimiento de la gestión pública regional.

REFERENCIAS

- Alvarez, R. N., y Delgado, B. J. (2020). Desarrollo organizacional en la gestión municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 955–971. <https://www.cientialatina.org/index.php/cienciala/article/view/133>
- Alves, T., y Bispo, M. (2020). La gestión pública y su incidencia en la gobernabilidad. *Revista Chilena de Administración Pública*, 14(1), 1-15.
- Arevalo, A. A. (2018). Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/21250>
- Armada, P. J. (2021). Gestión por competencias: propuesta de cara a la realidad organizacional en Perú. *Revista de Filosofía*, (98), 310. http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=0798-1171&script=sci_serial
- Bautista, L., y Herrera, R. (2020). Innovación y gestión por competencias en la administración pública latinoamericana. *Revista Global de Administración*, 8(3), 221–239.
- Bravo, E., y Navarro, L. (2020). Gestión del conocimiento y desempeño laboral en organizaciones estatales. *Revista de Estudios Gerenciales*, 36(154), 123–136.
- Bueno, G. E. (2020). La gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Transportes Hersa SAC [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN. <https://hdl.handle.net/11537/24952>
- Carhuachín, I. F. (2018). Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento

- humano en la municipalidad provincial de Otuzco - La Libertad, 2018 [Tesis de posgrado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional USS.
- Carhuancho, C. S. (2019). El trabajo en equipo y el desarrollo organizacional en la corte superior de justicia de Junín, 2018. *Revista Jurídica*, 14(2), 101–120.
- Castillo, A. F. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *SciELO Perú*, 24(1). <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>
- Castillo, M., y Palacios, E. (2023). Desempeño laboral y gestión pública: Un análisis predictivo desde la perspectiva de los trabajadores peruanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(83), 295-312.
- Castro, A. F., y Marchant, R. L. (2005). Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional. En L. M. R. (Ed.), *Actualizaciones para el desarrollo organizacional* (primer seminario).
- Chacón-Henao, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño. *Revista de Administración*, 18(1), 33–50. https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232022000100032&script=sci_arttext
- Cordero, M., y Lázaro, T. (2022). Evaluación de competencias en empleados públicos de gobiernos locales. *Revista Internacional de Administración*, 12(1), 44–58.
- Delgado, C., y Rivera, J. (2024). Gestión del talento y eficiencia institucional en gobiernos subnacionales peruanos. *Revista de Estudios Organizacionales*, 19(2), 66–83. <https://doi.org/10.32645/reo.v19i2.356>
- Flores, C., y Delgado, J. (2020). Gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en las entidades públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), Article 2. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.150
- Fonseca, M. A., y Monterrosa, L. N. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *Económicas CUC*, 41(1). <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>
- Guízar, M. R. (2013). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones*. Mc Graw Hill.
- Hernández, S., R., y Mendoza, T., C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Huamaní, P. L. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*, 5(10), 105–110. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/2554>
- Iglesias-Segura, C. E. (2024). Liderazgo participativo de docentes en educación remota. *Revista Venezolana de Educación*, 12(3), 88–102. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-02822024000300168&script=sci_arttext
- Jalón, E. (2021). La productividad laboral en el sector público: Desafíos y perspectivas post-pandemia. *Revista de Ciencias Gerenciales*, 19(3), 45-60.
- Mao, Y., Wang, T., y Li, M. (2024). Transformational leadership and talent development in emerging markets: The mediating role of employee satisfaction and commitment. *RyD Management*, 54(1), 101-115. <https://doi.org/10.1111/radm.12750>
- Moghaddam, M. R. R., Khoshsaligheh, M., and Pishghadam, R. (2020). The relationship between teamwork competence and organizational commitment in the service sector. *Journal of Management and Organization*, 26(6), 1184-1200.
- Ortega, S., Paredes, J., y Velásquez, G. (2024). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 9(1), 304-315.
- Pereyra Lazo, E. J. (2022). Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional. *Revista Peruana de Administración*, 7(2), 99–118. https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1810-99932022000100229&script=sci_arttext
- Ramírez, R. I. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque de competencias. *Revista Chilena de Administración*, 21(4), 12–29. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-07642019000600167&script=sci_arttext
- Ramírez-Torres, W. E. (2023). Gestión pública y liderazgo transformacional en América Latina. *Revista Espacios*, 44(9), 24–37.

<https://www.revistaespacios.com/a23v44n09/a23v44n09p24.pdf>

- Sánchez-Torres, A., y Paredes, E. (2021). Competencias organizacionales y sostenibilidad institucional en la gestión pública. *Revista Chilena de Administración Pública*, 22(2), 77–93.
- Sandoval Trigos, J. C. (2023). Influencia de la gestión por competencias en el desempeño docente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(3), 210–227. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2960-24672023000100318&script=sci_arttext
- Seminario, F. C., y Janissek, R. (2020). Desafíos para la administración pública: Cultura organizacional, coordinación y análisis de datos del gobierno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 11-28. [SciELO].
- Silva - Rubio, E. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. *Digital Publisher*, 6(2), 148–163. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6.314>
- Toribio, A. M. (2022). Trabajo en equipo y desarrollo organizacional de una institución educativa de un distrito de Lima, 2022. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/94498>
- Velásquez, J., Mejía, C., y Rengifo, B. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 9(18), 1-28.