

## IMPROVING WORK PERFORMANCE THROUGH COMPETENCY-BASED HUMAN TALENT MANAGEMENT: THE CASE OF HEALTH SERVICES

**Autor(es):**

Anabel Montes Sierra<sup>1</sup>.

Andrea Viloría Mendoza<sup>2</sup>.

León Arango Buelvas<sup>3</sup>

### RESUMEN

El talento humano de una organización constituye un valioso y apreciable activo, motivo por el cual una buena gestión de dicho talento se debe identificar para fortalecer el capital humano a través de las estrategias que utilice para estimular el rendimiento laboral en beneficio de la organización, viendo a los empleados como asociados o parte integral de ella, para que a través de sus capacidades y fortalezas desarrollen las estrategias para conseguir los objetivos planteados.

Resulta indispensable a nivel de las empresas evaluar y analizar el desempeño laboral de sus empleados para identificar en que aspectos negativos se deben realizar cambios, para así mejorar los resultados en cada uno de sus objetivos; en este sentido, en el presente artículo se hace un análisis de la gestión del talento humano por competencias como una herramienta de mejora en el rendimiento laboral de las organizaciones, con énfasis en el sector salud, la cual evidencia una fuerte relación entre el desarrollo de la competencias individuales y su impacto en la productividad junto al logro de objetivos organizacionales, los cuales son medidores del rendimiento mismo, a su vez su claro impacto en el crecimiento y proyección de los trabajadores.

**Palabras clave:** Gestión del Talento Humano, Competencias, Rendimiento y Sector salud.

### ABSTRACT

An organization's human talent constitutes a valuable and valuable asset, which is why proper talent management must identify and strengthen human capital through strategies used to stimulate job performance for the benefit of the organization. Employees are viewed as partners or integral parts of the organization, enabling them to use their capabilities and strengths to develop strategies to achieve the objectives set.

It is essential for companies to evaluate and analyze the job performance of their employees to identify the negative aspects that require changes, thereby improving the results of each of their objectives. In this sense, this article analyzes competency-based human talent management as a tool for improving the job performance of organizations, with an emphasis on the healthcare sector. This demonstrates a strong relationship between the development of individual competencies and their impact on productivity, along with the achievement of organizational objectives. These competencies are indicators of performance, and in turn, have a clear impact on the growth and development of employees.

**Keywords:** Human Talent Management, Competencies, Performance, and Healthcare Sector.

<sup>1</sup> Administradora de Empresas, CUN; Especialista en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Sucre. [ana.b\\_05@hotmail.com](mailto:ana.b_05@hotmail.com)

<sup>2</sup> Psicóloga, CECAR; Especialista en Gerencia del talento Humano, Universidad de Sucre. [andre.viloriaa@gmail.com](mailto:andre.viloriaa@gmail.com)

<sup>3</sup> Economista, Magister en Ciencias Económicas, Doctor en Ciencias Económicas, Líder del grupo de Investigación OIKOS del Programa de Economía, Docente Universidad de Sucre. [León.arango@unisucre.edu.co](mailto:León.arango@unisucre.edu.co) ORCID: 0000-0001-8198-1872

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano cumple un papel importante en la acción del capital humano favoreciendo al cumplimiento de metas en las organizaciones, integrándolos al desarrollo de métodos y competencias estratégicas para el trabajo en equipo; por ello se deben reforzar aquellas acciones que se encaminen al apoyo mutuo y constante, compensando sus debilidades y fortalezas individuales para el logro de objetivos comunes, permitiendo que esas competencias individuales lleven a la organización a la mejora continua.

La clave del éxito empresarial viene ligada de la cultura organizacional, está determinada a su vez por la diversidad del capital humano y de aquí se parte para proponer la gestión del talento humano por competencias como un mecanismo de mejora para las organizaciones y como a su vez esta gestión permite un mayor rendimiento laboral en los contextos empresariales cada vez más demandantes.

La prestación de servicios cada vez más eficientes y con personal comprometido e identificado con su organización es una meta que se debe tener desde la administración del talento humano y enfocarlo al sector salud resulta vital, debido a que es un área de suma complejidad y responsabilidad puesto que su materia de trabajo es la integridad humana. Revisar como desde la gestión de las competencias se puede humanizar y mejorar la calidad de los servicios de la red de salud es un aporte que resulta valioso permitiendo reducir la importancia del manejo de las competencias como estrategia para el aumento del rendimiento, empoderando a los empleados en cada uno de los procesos para que a su vez estos tengan oportunidad de crecimiento personal, profesional y espiritual que lleve a dejar una huella imborrable dentro de las organizaciones.

## MARCO TEÓRICO

### Una Mirada A Los Servicios De Salud En Colombia

La prestación del servicio de salud en el país está contemplada en la Ley 1122 de 2007, teniendo como objetivo garantizar el acceso y la calidad de los servicios de salud lo que implica optimizar el uso de los

recursos, promover la atención focalizada en el usuario y alcanzar la sostenibilidad financiera de las Instituciones Prestadoras de Servicios de salud públicas. En ese sentido y debido a las peculiares características del sector salud, la administración de su talento humano es un tema que por hoy cobra más importancia y fuerza en términos de calidad y eficiencia (Velasco, 2013).

Para el Departamento para la Prosperidad Social (2015), todo lo que represente la prestación de servicios en salud resulta complejo, puesto que impone un alto grado de responsabilidad y posee múltiples capacidades que comprenden desde lo interpersonal hasta lo técnico y especializado. Por ello, los profesionales en el área de salud suponen el recurso más valioso comprendiendo entre el 40% y el 90% de los presupuestos de los servicios de salud, a tal punto que el capital humano se ha considerado una valiosa inversión y en consecuencia se hace necesario mantenerlos motivados y comprometidos (Hernández, 2011).

Estigarrribia, Lagunas & Apip (2015), sostienen que el personal idóneo en una institución de salud debe estar altamente calificado para el cargo asignado, por lo que las capacitaciones y orientaciones dan excelentes efectos en obtener conocimientos; el tiempo y los cambios de estilo de vida ha contribuido en los avances y actualizaciones en la áreas laborales de cada institución de salud: El avance de la tecnología ha sido de gran provecho para el uso y la agilidad de los procesos administrativos ya que estos medios agilizan los procesos internos, teniendo en cuenta que el personal de salud labora entre 8 y 24 horas seguidas.

Actualmente en Colombia el sistema de salud está compuesto por un amplio sector público y un creciente sector privado, estos están avanzando continuamente en la modernización tecnológica en la prestación de sus servicios, pero conservan su dirección administrativa clásica en cuanto a recursos intangibles se trata, a esto se le suma que escasamente se tiene en cuenta las competencias de los empleados, pues estos escasamente participan en los procesos de mejora o se les tiene en cuenta en las toma de decisiones, por lo que estas falencias terminan afectando la satisfacción, la compensación y el reconocimiento de personal, por lo que se genera un ambiente laboral desfavorable construyendo graves obstáculos para la calidad en la prestación de servicios a los usuarios y consecución de los objetivos. Para Herrera, Zapata y Álvarez (2014), este país cuenta con documentos, el potencial, la práctica y la capacidad para conseguir un cambio profundo por el bien de la sociedad y la actividad científica y médica.

## El Rendimiento En Las Organizaciones

Para irrumpir en contexto, para la RAE (2015), el rendimiento se centra en la relación entre el producto o resultado y los medios utilizados. Es decir, como se utilizan los recursos disponibles en pro de las actividades asignadas, permitiendo dinámicas de excelencia y eficiencia en los procesos de intervención para el alcance de objetivos y realización o cumplimiento de tareas.

Motowidlo (2003), manifiesta que el rendimiento laboral es el valor total que la organización proyecta sobre el trabajador en un tiempo determinado bajo la observación de sus episodios; este valor puede ser positivo o negativo en una relación directa con su buen o mal rendimiento basado en su contribución a la eficiencia de su organización.

Se puede afirmar que el rendimiento laboral en las instituciones de salud de Colombia es deficiente para lograr los objetivos y es el resultado de la incompatibilidad entre las metas personales y los objetivos del equipo en su desempeño laboral, en cuanto al cumplimiento de las normas, eficacia, eficiencia y efectividad. Burgos (2018) afirma que, en cuanto a la motivación de los equipos de trabajo en las instituciones de salud de Colombia, estos demuestran una motivación moderada al logro, poder y afiliación para alcanzar las metas organizacionales.

Según Chiavenato (2000), el rendimiento laboral constituye un parte primordial para el desarrollo de la organización, el cual es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados y constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. En la misma línea de pensamiento, Bohórquez (2004) argumenta el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Según Kochan (2012), la clave de éxito y la efectividad empresarial es el rendimiento laboral particular de un trabajador; de esta premisa nace la necesidad de incrementarlo a nivel organizacional.

Considerando lo anterior se puede afirmar que el objetivo primordial del rendimiento está vinculado directamente con la óptima utilización de las facultades que integran a los trabajadores; conciliar entre la satisfacción y la productividad se hace indispensable para alcanzar metas económicas a través de sus proyecciones personales y

esto beneficia directamente a la empresa puesto que a mayor funcionamiento y productividad mejores resultados generales (Ochoa, 2014).

En la actualidad, resulta evidente que el trabajo ocupa parte fundamental de la vida de millones de personas en todo el planeta. La mayoría de los trabajadores pasan más horas de la semana en los lugares de trabajo que en sus hogares o fuera de ellos, disfrutando del tiempo libre con la familia o amigos, y se convierte en un factor primordial a la hora de analizar la estructura de la vida de los seres humanos en la edad adulta (Gill, 1999).

La importancia de la evaluación de rendimiento laboral radica en que permite que el empleado y el supervisor identifiquen y discutan las áreas en las que se puede mejorar el desempeño. Asimismo, puede ser una oportunidad importante para reforzar o aclarar las expectativas del puesto de trabajo o área en funcionamiento. Para Valencia-Naranjo, Erazo-Álvarez & Narváez-Zurita (2019), el mayor de los errores de las empresas es que la medición es realizada con base en la cantidad producida, mas no en la calidad del producto final; esto puede conllevar a dificultar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa y, por ende, no pueda llegar a la meta fijada.

Philip Crosby (1961), describe en su estudio “la teoría de cero defectos” la participación del recurso humano en las actividades en las que particularmente los errores son provenientes de este factor de proceso. En tal sentido, es necesario garantizar la gestión del desempeño laboral para alcanzar un nivel de calidad en las funciones realizadas por empleados y equipos de trabajo (Wayne y Robert 2005); esto con el objetivo de que las personas puedan desarrollarse atendiendo a las exigencias y retos que presente la empresa, atendiendo a estos últimos de manera eficiente en el alcance de objetivos y metas y en consecuencia se garantice el éxito organizacional (Palmar y Valero, 2014). El desempeño laboral constituye la evaluación del rendimiento laboral, cual es indispensable a la hora de alcanzar logros u objetivos en las organizaciones (Silvera (2013).

Rojas (2015) apunta a que la forma más efectiva de medir el desempeño de un empleado es por medio de una evaluación que analice profundamente, atendiendo al concepto de las competencias para entender mejor su rendimiento en una organización. En este punto cabe resaltar a Salazar (2013), que indica que dentro de las empresas de éxito cada vez utilizan diseños más subjetivos a la hora de evaluar empleados, esto en busca

de reconocer o reforzar positivamente a quien a organización considere.

En consecuencia, la mayoría de las empresas independientemente a su razón de ser, utilizan sistemas para medir el rendimiento de los trabajadores (Aguinis y Gottfredson, 2011). Un ejemplo claro de esto es la encuesta realizada en 278 organizaciones de las cuales dos tercios eran de carácter multinacional, en el que se reveló que más de un 90% de las mismas ya poseían una forma de gestión del rendimiento (Cascio, 2006). Las evaluaciones de estos sistemas tienen como objetivos la motivación de los empleados a través de retroalimentaciones recibidas por resultados atendiendo a reconocimientos o recompensas y la facilitación del logro de las metas corporativas mediante los rediseños de puestos o planes de trabajo para la optimización de procesos y toma de decisiones (Díaz, 2014).

Desde la gerencia de los Recursos Humanos, McGregor (1994) sostiene que las valoraciones de desempeño son aquellas que nos dan el dato sobre la base por la cual podemos tomar disposiciones sobre ascensos y recompensas monetarias, las valoraciones brindan a los empleados y empleadores la oportunidad de conocer o analizar la actuación relacionada con el empleo. La gente en su mayoría quiere y demanda retroalimentación constante sobre el desempeño en su puesto de trabajo. Esto permite elaborar un método para la corrección de las deficiencias identificadas en la evaluación y así reforzar lo que los empleados están haciendo bien. Definitivamente, la valoración puede y debe ser el eje principal del proceso de programación de carrera de una organización, pues brinda la oportunidad de reevaluar el plan de carrera de un individuo en función de sus fortalezas y debilidades mostradas en la organización.

Normalmente el proceso de diseño de los puestos de trabajo está ligado directamente al área de talento humano, puesto que para aprovechar el potencial productivo de un empleado este debe ser ubicado de manera adecuada atendiendo a sus capacidades y habilidades (Gama, 1985). Mientras que para Pulakos y O'leary (2011), el rendimiento de manera más simplista puede tener un impacto sobre la eficiencia de procesos organizacionales, los cuales pueden ser observables mediante los índices de ausentismo o renuncias y la satisfacción de clientes y empleados.

Jones (2013), afirma que el trabajador posee una necesidad de satisfacción para con su trabajo, donde una vez las empresas retoman la realización y el

reconocimiento entre otras, proporcionan motivación para el empleado y con ello su rendimiento mejora.

Es por eso que la forma en cómo se percibe el rendimiento y su resultado debe basarse en un equilibrio entre la calidad y la cantidad a la hora de revisar resultados finales; cabe resaltar que la insatisfacción laboral mantiene una influencia negativa en el rendimiento del trabajador.

### Gestión Del Talento Humano Por Competencias: Herramienta De Mejora

Las organizaciones son sistemas que simbolizan un conjunto de factores que desarrolla acciones para alcanzar metas definidas y, aparte de recursos, exigen habilidades. Hamel y Prahalad (1994), objetan que la experiencia gerencial futura más importante será identificar, desarrollar y aprender las competencias claves que permitan la evolución y liderazgo de las organizaciones. Las capacidades deben ser definidas, fortalecidas y divulgadas en toda la empresa como piedra angular de la habilidad; la dirección debe ser de alianza con ellas y proceder en consecuencia. Las capacidades básicas brindan dirección a muchos mercados potenciales; también, es un determinante importante del agrado y el beneficio de los usuarios. Para las tres características reconocidas por Hamel y Prahalad (disposición, satisfacción del cliente y dificultad para imitar a otros), es necesario considerar si las competencias se pueden concertar con otras destrezas que cree una ventaja, puede suceder que la competencia en sí misma no cumpla con los criterios anteriores, pero cuando se combina con otras competencias, se convierte en un componente importante que establece la particularidad de la empresa.

Resulta indispensable tener claro la conceptualización y abordaje de la administración y gestión del talento humano. Según Chambers (1998), la administración del talento humano está encargada de capacitar, desarrollar, motivar y conservar a los empleados dentro de la organización; dicho de otra forma, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. Si el factor humano tiene disposición, motivación y esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. Las organizaciones deben prestar primordial atención a su personal y la gestión del mismo a través de procesos administrativos (Vallejo, 2015).

Ibáñez (2011), afirma que el talento humano es dirigido a partir de todo lo que implique determinación de actividades para alcanzar metas mediante todo lo que concierna al capital humano y sus relaciones. Para Eslava (2004), gestionar el talento humano enfoca estratégicamente la dirección con el objetivo de crear o aumentar el valor de la organización mediante acciones focalizadas en el conocimiento, habilidades y capacidades para mantenerse activos y competitivos a futuro.

El avance de los tipos de dirección de Recursos Humanos en los últimos años se ha distinguido principalmente por el cambio en la adquisición del personal para las empresas, que dejó de verse como un gasto para la empresa para pasar a verse como un recurso más de ésta, y por la introducción de un punto de vista estratégico en todas sus acciones. Esta nueva perspectiva presume la aparición de un estereotipo en la dirección estratégica de la empresa en la que el personal desempeña el papel protagónico en la obtención de los objetivos propuestos en la empresa, donde la gestión por competencias está tomando la posición de un patrón de gestión esencial para perfeccionar el valor de ese capital, ya que aprueba tramitar los recursos humanos con mayor nivel de discernimiento y análisis, colocando la tarea del día a día con el aprendizaje permanente y los objetivos de cada persona con los objetivos de la empresa, logrando así, concebirse como el instrumento para edificar una nueva tendencia a valorar al individuo y el conocimiento que este posee. Jiménez, (1999).

Chiavenato (1995), expresa que la gerencia de recursos humanos es un mercado impresionante de conocimiento que domina en las empresas, razón por la cual se depende del conocimiento que tenga cada persona; es posible para muchos administradores disminuir precio, reducir salarios o beneficios de los empleados sin piedad. Sin embargo, la capacidad de los colaboradores se torna cada día más eficiente demostrando sus capacidades de sus distintas competencias en el área laboral. Las personas ya no son un desafío sino una ventaja hacia aquellas empresas que saben manipular; el hombre ya no es el recurso organizacional más significativo sino el socio importante del negocio.

El Impacto de las capacitaciones y la gestión por competencias, componen dos aspectos fundamentales para la gestión de los Recursos Humanos y requieren por ello los cuidados de parte de las empresas, informadores, asesores, capacitadores y otros expertos, implicados todos en la intención de conseguir que las empresas logren y conserven ocupaciones que reconozcan las condiciones

versátiles de las organizaciones de hoy por hoy, García (2003).

Regir los recursos humanos favorece conductas y prácticas paralelo a las necesidades de aprendizaje de las personas y de la empresa, como el compromiso de todos (en especial de sus líderes), la creatividad, el empuje, el trabajo en equipo, las relaciones de confianza, excelente comunicación, etc. Por ejemplo, la escogencia del personal deberá tener en cuenta los niveles y tipos de conocimientos, destrezas y cualidades necesarios, Pérez López (2002).

En la actualidad el conocimiento se abre paso como un recurso indispensable para la medición de logros sociales, marcando quien va avanzando y quien se va quedando atrás, se da inicio a una cultura en la que el conocimiento toma un valor que se ve reflejado en la forma estratégica en que se sostiene la sociedad en el marco de encontrar nuevas formas de uso para su beneficio (Rivero, 2002).

Existen unas competencias individuales las cuales son los grupos de características y conocimientos personales que permiten a los individuos la capacidad para desempeñar funciones eferentes a su ocupación de manera satisfactoria. LLo part (1997).

Mertens (1996), explica que las empresas dentro de su estructura interna poseen un elemento importante y de sumo valor al que determinamos como competencias del factor humano, las cuales se pueden desarrollar por las personas en su búsqueda por el cumplimiento de metas u objetivos.

El significado de competencia está tomando un alto grado de importancia, siendo de los más actuales en el campo empresarial. Su iniciación se le debe primordialmente a David McClelland, profesor de Psicología de Harvard, que en 1973 la puntualizó como las características de una persona que permiten su rendimiento y eficiencia en el trabajo. Admitiendo que no se está frente a una moda, es interesante preguntarse cómo algo que en un inicio fue creado para la escogencia en el servicio público se implementa actualmente en distintos campos. A final de los años ochenta, Prahalad y Hamel publicaban en la Harvard Business Review unos artículos en los que buscaban el concepto de core competence (competencias claves de la organización), concerniente a las destrezas y capacidades corporativas que favorecen a la satisfacción del cliente, las cuales son complicadas de plagiar por la competencia y esto les facilita el camino para abrirse a nuevos mercados (Santos Fernández, 2001).

Según Barroso (2009), las competencias son de carácter visible y se refleja en las acciones de los trabajadores, desde el punto de cumplir con las responsabilidades a través de sus cualidades o atributos personales, relacionándose directamente con el desempeño de los grupos en las diferentes áreas organizacionales.

Mulder (2007), expone que en las actividades diarias las competencias se ven reflejadas mediante acciones basadas en la responsabilidad, toma de decisiones, prestación de servicios, acciones dentro del entorno laboral, conocimientos y experiencias orientadas a sumar esfuerzos para el logro de objetivos o metas.

Todo indica una reorientación de los diversos principios de la gestión del talento humano, pues la apuesta va a unas prácticas que valoran el conocimiento, las actitudes e intereses de nuestros empleados, manejando un enfoque que hace posible la identificación y desarrollo de estas competencias personales para su uso desde la estrategia organizacional (Mamolar, 2001).

En este punto se aborda la gestión del talento humano por competencias, la cual nos permite conocer y aprovechar cada una de las capacidades de las personas que conforman los equipos de trabajo, generando una fluidez y eficiencia en la dirección y manejo del capital humano para permitir la asignación de funciones su desarrollo integral. Alles (2017), nos postula que las personas poseen unas características en su personalidad que derivan en comportamientos que facilitan el éxito en su desempeño laboral, por lo que la diversificación de los cargos o puestos de trabajo tendrá relación directa en las características de la empresa o el mercado. En este mismo sentido, Pérez-Capdevila (2012), refieren al conjunto de características que posee una persona para desarrollar actividades de manera efectiva, y como estas no son necesariamente suficientes para las buenas ejecuciones, si no que se deben avalar estas características para su seguimiento y control.

Hay que mencionar que las competencias aplicadas a la gestión del talento humano han proporcionado respuestas a problemáticas internas con respuestas efectivas desde las competencias individuales, las cuales son reforzadas a su vez mediante entrenamiento y capacitación, permiten la promoción y recompensación del personal (Zapata, 2001).

En relación a las competencias y su gestión Larumbe-Andueza (2014), indica que el modelo de gestión del talento humano se concentra en lo que las personas hacen en su trabajo, entendiendo por “hacen” no la dimensión

estrictamente funcional ni la revisión de un resultado, sino también la observación de un conjunto de conductas visibles relacionados con el desempeño. La gestión por competencias se centra en cómo se ha de alcanzar el objetivo, incluye la consideración de la conducta personal. Esta observación no es subjetiva, sino se basa en el monitoreo del cumplimiento de las competencias previamente definidas en el mapa de la organización. Para Santos (2001), la gestión por competencia es un referente al establecimiento de directrices y pautas para la asignación de actividades que orienten al logro de objetivos.

Las competencias se han vuelto tan importantes en los procesos organizacionales que empiezan a determinar muchos aspectos relacionados a los principios de la gestión del talento humano hasta el punto que todo se ve orientado a rediseñar u orientar estos principios hacia ellas; un ejemplo claro de esto es el modelo diseñado por Restrepo, Ladino y Orozco (2008), en el cual plantean un reclutamiento y selección por competencias para niveles directivos de una organización, con el fin de tomar nuevos y más eficientes funcionarios que permitan el progreso empresarial mediante sus capacidades y motivación como ventaja competitiva orientadas al éxito. Por su parte Argüelles (2011), nos propone el diseño de un modelo para la creación de competencias por medio del e-Learning y su sistema de aprendizaje autónomo, el cual resalta que no solo la capacitación y formación son necesarios en el desarrollo corporativo, si no que se debe apostar a un capital humano con capacidades de adaptación a los cambios y exigencias del entorno de la empresa.

En este punto se puede afirmar que el término de competencias desde el marco de la gestión surgió como una respuesta a las problemáticas de crecimiento y optimización de las organizaciones. En esta misma línea de pensamiento González-Maura (2002), define a las competencias laborales como un comando psicológico que fusiona estructura y funcionamiento de elementos motivacionales, intelectuales y de recursos. Cabe resaltar que para que las competencias se desarrollen y sean apropiadas culturalmente dentro de la organización, es decir formen parte de las personas de la empresa, deben existir condiciones idóneas y formar parte de una estructura organizacional completa y ordenada (INTECAP, 2003).

La implementación de un modelo por gestión de competencias permitirá un cambio cultural en cuanto a la forma en como la empresa percibe el conocimiento permitiendo visualizar la importancia de aumentar la

inteligencia directiva para la adaptabilidad de la empresa (Delgado, 2001). Además, preparará a las empresas para nuevos retos, atendiendo a los desafíos que traen los tiempos cada vez más competitivos, impulsará las competencias individuales de cada trabajador al ritmo de las exigencias organizacionales, esto si se garantiza el desarrollo del personal (De Sousa, 2001).

Fernández (2005), sostiene que la Gestión por Competencias es una excelente estrategia para la gestión del talento humano por lo que se ha convertido en parte de los procesos de crecimiento empresarial. En la misma línea de pensamiento Ernst y Young (1998), sostienen que las competencias deben incluirse en el conjunto de elementos claves de una organización, con su aporte específica a la planificación operativa, la filosofía de servicio, el sistema de calidad, la invención, la distribución del trabajo y la gestión de los Recursos Humanos. En relación con esto, las competitividades de gestión de recursos humanos ofrecen una nueva edificación para las empresas que incluye, novedosas proposiciones de medición y control, métodos que compensen en función de los resultados, operaciones de la organización, equipo y personas, entre otros.

Camejo (2008), cita a Roger (1991) el cual contempla que la competencia organizacional se basa no solo en los conocidos elementos de pertenencia, seguridad y revisión, sino además en los diferentes principios de interdependencia, flexibilidad y conectividad. Estas competencias contienen formas de implicar e inspirar al hombre alentar a los grupos y sociedades a progresar e instruirse. Esto nos permite deducir que la tarea de planear el futuro de las organizaciones y su trabajo formal está impulsada por la inseguridad y la aparición de sorpresas en el mundo competitivo.

La gestión del talento humano, mediante una dirección estratégica de las competitividades, con sus deducciones, fomentan una nueva forma de pensar y desplegar a las personas en función de las metas empresariales y de los empleados. Lo que significa que crear estos puestos estratégicos en el área gerencial y unirlos con la estrategia del negocio, crea una unidad de recursos humanos que enfatice que su gente se convierte en el activo clave de la empresa, y que estos a la vez sean los que contribuyan con sus habilidades al logro de la misión, la visión y las metas empresariales con pensamiento para un futuro de globalización y competencia (Wright y Deyer, 2000).

En consecuencia, la gestión por competencias pretende garantizar que la persona asignada para una actividad sea la más adecuada para la misma, y que a su vez pueda desarrollarse con mayor eficiencia dentro de sus funciones y entorno, permitiendo mayores beneficios para la organización en el marco de clima y ambiente laboral, así como mejora de los resultados y disminución de costes en términos de retiros.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El presente artículo aborda con solidez la relación entre la gestión del talento humano por competencias y la mejora del rendimiento laboral, especialmente en el sector salud colombiano. A partir del enfoque teórico y normativo que enmarca la administración del talento humano en este sector, los autores articulan una serie de argumentos que sustentan la necesidad de modernizar las prácticas tradicionales mediante modelos de gestión por competencias.

Uno de los principales hallazgos del artículo es que las instituciones de salud, pese a los avances tecnológicos en la prestación de servicios, siguen arrastrando una cultura administrativa que desatiende los factores intangibles como la motivación, la satisfacción y el reconocimiento del personal. Esta desconexión entre las capacidades individuales y los procesos organizacionales impacta negativamente en la calidad del servicio y el clima laboral, tal como lo señala Herrera et al. (2014) y se refuerza con el análisis de Chiavenato (2000) sobre la importancia del rendimiento como motor de la eficiencia organizacional.

El análisis también identifica que el rendimiento laboral, más allá de la mera productividad cuantitativa, debe entenderse desde una perspectiva integral que considere factores emocionales, relacionales y de adaptación, en línea con Crosby (1961), Rojas (2015) y Pulakos y O'Leary (2011). En este sentido, el desempeño se concibe como una consecuencia directa de la alineación entre las competencias individuales y los objetivos estratégicos organizacionales.

Desde la óptica de la gestión por competencias, el artículo destaca que no se trata únicamente de medir conocimientos técnicos, sino de identificar comportamientos observables, habilidades transferibles y actitudes que impulsen el compromiso del personal con los fines institucionales. Esto es respaldado por autores como Hamel y Prahalad (1994) y Alles (2017), quienes consideran que las competencias permiten dotar de

sentido estratégico a los procesos de talento humano, estableciendo vínculos directos entre el desarrollo personal y el éxito organizacional.

En el caso particular del sector salud, la presión asistencial, las jornadas extendidas y la constante toma de decisiones bajo presión demandan un modelo de gestión que no solo evalúe el rendimiento sino que lo potencie, promoviendo ambientes donde los profesionales de la salud se sientan valorados, capacitados y respaldados. Tal como lo indican Estigarribia et al. (2015) y Burgos (2018), la gestión por competencias es una vía para lograrlo, al permitir identificar fortalezas específicas en los equipos de trabajo y usarlas como base para el rediseño de funciones y procesos.

Otro punto importante que emerge en la discusión es la necesidad de que las instituciones reconozcan al talento humano como un activo estratégico, más que como un costo operativo. Esta visión está en consonancia con la perspectiva de autores como Ibáñez (2011) y Jiménez (1999), quienes recalcan que las organizaciones exitosas son aquellas que integran la dimensión humana al núcleo de sus decisiones corporativas.

El análisis permite afirmar que la gestión del talento humano por competencias no solo mejora el rendimiento laboral, sino que transforma la cultura organizacional, genera sentido de pertenencia y responde a los desafíos crecientes del entorno, particularmente en sectores sensibles como el de la salud. El artículo demuestra que la implementación sistemática de este enfoque puede ser una herramienta poderosa para alinear el bienestar del personal con la excelencia en la prestación de servicios.

## CONCLUSIONES

Las reflexiones más notorias de este escrito se encaminan al análisis de las conceptualizaciones de talento humano, la gestión por competencias y el rendimiento laboral desde el sector salud, donde pudimos evidenciar como los diferentes estudios apuntan a que la gestión del talento humano basado en competencias puede mejorar significativamente el rendimiento laboral de las organizaciones, debido a que trabajar desde las competencias individuales del personal puede permitirnos tener un mejor diseño de los puestos de trabajo, un mejor desarrollo interno, un aumento en la

motivación, la obtención de resultados de manera más fluida y una cultura organizacional orientada al cumplimiento de metas.

El rendimiento laboral medido desde la productividad individual de los trabajadores está directamente influenciado por factores internos y externos que afectan el desarrollo de los mismos, efectuar actividades para las cuales tenemos habilidades u competencias intrínsecas puede facilitar la ejecución de las mismas y encaminarnos al empoderamiento en los procesos que desarrollamos.

El sector salud trabaja con la vida, la integridad y la esperanza de pacientes que esperan atención y tratamiento por parte del personal que se mantiene activo en este sector; para los trabajadores no es sencillo atender a diario situaciones diversas y complejas en jornadas laborales que exigen un ritmo y exigencia constantemente demandante, un reto para las administraciones en salud. Colombia cuenta con un sector salud creciente tanto en el régimen privado como en el público, donde a diario se suman nuevos retos por diversos factores por lo que desarrollar al personal de este sector para afrontarlos resulta indispensable, así que no solo tener personal calificado y certificado es la preocupante; en este orden de ideas, tener personal idóneo en cada cargo es la misión a la que están llamados los gerentes del talento humano.

Potencializar las competencias individuales para fortalecer la estructura organizacional es de suma importancia a través de estrategias que permitan el desarrollo y el crecimiento del personal generará mayor rendimiento en las empresas y esto impactará positivamente en la prestación en los servicios de salud, ofreciendo a los usuarios finales: humanidad, gentileza, seguridad, pero sobre todo serenidad en el transcurso de su recuperación total.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguinis, H.; Joo, H. y Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management – and why we should love it. *Business Horizons*, 54, 503-507.

Alles, M. (2017). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por

competencias. [Strategic Human Resources Management. Competencybased Management]. Recuperado de <https://n9.cl/gfz6h>

Argüelles, Denise (2011). Un modelo para la formación del talento humano en la organización en el siglo XXI. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 71, (Pp. 148-161). Extraído de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20623157010>

Barroso (2009). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras, CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Volumen 12 Edición No 2 Marzo – Agosto 2015.

Barroso, M. (2009). Meditaciones gerenciales. Venezuela. Editorial Galac.

Burgos, M. (2018). Motivación y rendimiento laboral en instituciones del sector salud de Colombia. Consensus (Santiago)- Revista interdisciplinaria de investigación, 2. (2). <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/20-Texto%20del%20art%C3%ADculo-87-1-10-20190220.pdf>

Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. Entelequia. Revista Interdisciplinaria, 8, 97-115.

Cascio, W. F. (2006). Global performance management systems. In I. Bjorkman & G. Stahl (eds.), Handbook of research in international human resources management (pp. 176-196).

Chambers, E. (1998). La guerra por los talentos. No. 3, pp. 44-57.

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. [Human resources management]. 5 edición. Mc Graw Hill.

Chiavenato, (1995) Idalberto, Manual de reengenharia: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com ajuda das pessoas, São Paulo, Makron Book, 1995, p. 91.

De Sousa, M. (2001) Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.

Delgado M, Domingo J. Modelos de Gestión por Competencias

[Documento en línea]  
<http://www.gestiondelconocimiento.com>

Departamento para la Prosperidad Social. (2015) “Plan Estratégico. Bogotá, 2015”. Obtenido de: [http://apps.dps.gov.co/documentos/11062\\_Plan\\_estrat%C3%A9gico\\_sectorial\\_2015.pdf](http://apps.dps.gov.co/documentos/11062_Plan_estrat%C3%A9gico_sectorial_2015.pdf)

Díaz, m.j. (2010). Predicción del rendimiento laboral. Madrid, España: universidad complutense de Madrid. Tesis doctoral.

Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. Journal Educación XXI (10), 83 -106.

Ernst & Young (1998). Innovación en la gestión empresarial. Fascículo N° 6. Gestión por competencia, Cuadernos Cinco Días, Madrid.

Eslava, Edgar (2004), Gestión del Talento Humano en las organizaciones. Recursos humanos blog. Recuperado en: <https://bit.ly/2tukrdY>

Estigarribia, A. C., Lagunas, L. F., & Apip, P. M. (2015). Capacitación del personal de salud, evidencia para lograr el ideal. Horizonte de Enfermería, 26(1), 29-37.

Fernández (2005). Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Primera edición, Madrid.

Gama Bernal, Elba. (1985) Antecedentes en sus bases para el análisis de puestos. México: Ediciones Garay.

García, C (2003). La Gestión por competencias y el impacto de la capacitación.

González-Maura, V. (2002) ¿Que significa ser un profesional competente?

Revista Iberoamericana de Educación.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232005000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002).

Ibáñez Machicao, Mario (2011). Gestión del talento humano en la empresa, Editorial San Marcos E.I.R.L., Primera Edición, Lima-Perú, pp. 319

INTECAP (2003). Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2003). Gestión por Competencia Laboral. (2ª ed.). Guatemala: autor.

Hamel, Gary y C.K. PRAHALAD, Competing for the future, Boston, Mass., Harvard Business School Press,1994.

Hernández, H. (2011). “La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas”, Revista Escenarios. Vol. 9, No. 1, pp. 38-51.

Herrera, JA, Zapata, LMG y Álvarez, MH (2014). El sistema general de seguridad social en salud y la formación de su talento humano. *Colombia Médica*, 45 (2), 52-54.

Hurtado, J. (2008). Guía para la comprensión Holística de la ciencia, Unidad III, Capitulo 3, PP.

45 a 65 [Recuperado de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092769/cap03.pdf>

Jiménez, A.; Sarrión, M. (2000). «Creando valor a través de la Gestión por Competencias». En: *Capital Humano*. n° 135, págs. 116-119.

Jones, George (2013). *Administración contemporánea*, Editorial McGraw-Hill, México, pp. 209

Kochan, T.; Finegold, D. & Osterman, P. (2012). Companies should take the lead in creating collaborative programs to train workers. *Harvard Business Review*, 90(12), 82-90.

Larumbe-Andueza, C. (2014). *Gestión por competencias*. [Competency-based management].

Levy Leboyer (1997). *Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?*, Miriam Escobar Valencia. *estud.gerenc.* vol.21 no.96 Cali July/Sept. 2005

Ley 1122 del 09 de enero (2007). *Sistema General de Seguridad Social en Salud*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-1122-de-2007.pdf>

Llopart, P. X. (1997): *La gestión de los recursos humanos en base a competencias*, Tesis Doctoral, Departamento de Economía y Organización de Empresas. UAB. Barcelona.

McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw. Hill. Colombia.

Mamolar, P. (2001a). «Las competencias desde la perspectiva de los individuos (I)». En: *Capital Humano*. n° 149, págs. 21.

Mertens, L., (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*.

[Labor competence: systems, emergence and models]. Montevideo:

CINTERFORD.

Motowidlo (2003). *Evaluación Del Rendimiento Laboral: una propuesta teorico-metodologica*. [tesis especialización]. Universidad de Antioquia. 2016.

[https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/7939/1/NaranjoAlejandro\\_2016\\_EvaluacionRendimientoPropuesta.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/7939/1/NaranjoAlejandro_2016_EvaluacionRendimientoPropuesta.pdf)

Mudler, M. (2007). *Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente*. *Revista Europea de Formación Empresarial (Universidad de Wageningen)*, 40, 5 - 24.

Ochoa, K. (2014). *Motivación y productividad laboral*. Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades, Quetzaltenango - Guatemala. Recuperado el 18 de Abril de 2020, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Ochoa-Katleen.pdf>

Palmar Rafael y Valero Jhoan (2014), *Competencias y desempeño laboral de los gerentes*. *Públicos*, vol. 17, núm. 39, enero-abril, 2014, pp. 159-188. Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.Pdf>

Pérez-Capdevila, J. (2012). *Competencias laborales: Remozamiento del concepto, método para evaluarlas, medirlas y caracterizar a las personas*. 15(1); 1-19.

Pérez, J.L. (1997). «Qué son las competencias». En: *Estudios Empresariales*. n° 95, págs. 10-15.

Pulakos, E. D.; Arad, S.; Donovan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). *Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance*. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.

RAE (2015). Recuperado el 20 de febrero de 2022.

<https://dle.rae.es/rendimiento>

Restrepo, luz., Ladino, Ana., y Orozco, Diana. (2008). *Modelo de reclutamiento y selección de Talento Humano por competencias para niveles directivo de la organización*. *Scientia Et Technica*, Vol. XIV, No. 39, (Pp. 286-291).

Rivero Rodrigo, S. (2002). *La gestión del conocimiento: Claves y pautas para comprender e implantar*. Bizkaia: SOCINTEC.

Rojas, J., Mauricio, D. (2012) Sistema experto para el control de los procesos de monitoreo, control y evaluación de desempeño de los órganos de control institucional del Perú. Revista. Revista de Investigación de Sistemas e Informática. Vol. 9, Núm. 1

Salazar, Rodolfo (2013). Acerca de las escalas de valoración de rendimiento laboral

<http://www.monografias.com/trabajos13/renla/renla.shtml#ixzz43CRHVWSs>.

Santos Fernández, G. (2001). «Competencias: ¿Qué hay de nuevo?». En: Capital Humano. n° 149, págs. 90-91.

Santos, J. (2001). El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales. Boletín de Estudios Económicos, 174, 537 - 574.

Silvera C. Vilma (2013). La inteligencia emocional y desempeño laboral, Editorial UTP, Panamá, pp. 422

Valencia-Naranjo, Erazo-Álvarez & Narváez-Zurita (2019), Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 2020, 5(10), Julio-Diciembre, ISSN: 2542-3088

[https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/7939/1/NaranjoAlejandro\\_2016\\_EvaluacionRendimientoPropuesta.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/7939/1/NaranjoAlejandro_2016_EvaluacionRendimientoPropuesta.pdf)

Vallejo (2015). Libro Gestión del talento humano. Luz Maribel Vallejo Chávez. 2015

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a07.pdf>

Velasco (2013). “La salud de la mano de la ingeniería industrial”. Revista Contacto universidad de los Andes. <https://revistacontacto.uniandes.edu.co/index.php/la-salud-dela-mano-de-la-ingenieria-industrial>.

Wayne, M, Robert Noe (2005), Administración de recursos humanos. México: Pearson.

Wright y Dyeer (2000). The 2000 resource planning society state of the art 8 practice. People in the e-business. The Human Resource Planning Society, USA.

Zapata, R. (2001). Identificación y medición de Competencias en la Organización, Seminario presentado en CORPOTRAINING, Santiago, Chile(67-80). Maracaibo, Venezuela: Fondo Editorial UNERMB.

Weber, A. (1929). Theory of the Location of Industries. Chicago: University of Chicago Press.

Zuñiga, E., Castillo, J., & Castillo, N. (2018). Creatividad e innovación: Motores de desarrollo empresarial. Lámpsakos N° 19, 55-65.