



Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía  
ISSN: 2542-3088  
koinonia@fundacionkoinonia.com.ve  
Fundación Koinonía  
Venezuela

# Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario

Mendieta-Ortega, Mónica Priscila; Erazo-Álvarez, Juan Carlos; Narváez-Zurita, Cecilia Ivonne  
**Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario**

Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, vol. 5, núm. 10, 2020

Fundación Koinonía, Venezuela

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576869215011>

**DOI:** <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>

La revista permite que los autores tengan los derechos de autor sin restricciones. La revista permite que los autores conserven los derechos de publicación sin restricciones; y garantizan a la revista el derecho de ser la primera publicación del trabajo

La revista permite que los autores tengan los derechos de autor sin restricciones. La revista permite que los autores conserven los derechos de publicación sin restricciones; y garantizan a la revista el derecho de ser la primera publicación del trabajo



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional.

De Investigación

# Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario

Competency-based Management: key tool for the human talent's labor performance of the hospital sector

Mónica Priscila Mendieta-Ortega  
monica.mendieta@psg.ucacue.edu.ec

*Universidad Católica de Cuenca, Ecuador*

 <http://orcid.org/0000-0002-3442-6996>

Juan Carlos Erazo-Álvarez jcerazo@ucacue.edu.ec  
*Universidad Católica de Cuenca, Ecuador*

 <http://orcid.org/0000-0001-6480-2270>

Cecilia Ivonne Narváez-Zurita inarvaez@ucacue.edu.ec  
*Universidad Católica de Cuenca, Ecuador*

 <http://orcid.org/0000-0002-7437-9880>

Revista Arbitrada Interdisciplinaria  
Koinonía, vol. 5, núm. 10, 2020

Fundación Koinonía, Venezuela

Recepción: 18 Marzo 2020

Revisado: 13 Abril 2020

Aprobación: 05 Mayo 2020

Publicación: 20 Mayo 2020

DOI: <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576869215011>

Financiamiento

Fuente: No monetario.

**Resumen:** La investigación tuvo por objetivo proponer un modelo de gestión por competencias con el propósito de tratar de solucionar el problema descrito, por cuanto este afecta el desempeño o bajo rendimiento de los funcionarios en el área administrativa por no estar alineado a su perfil. Metodológicamente fue de tipo descriptiva. La investigación sobre un modelo de gestión de competencias, fortalece a la coordinación de Contratación al momento de seleccionar el personal idóneo para un determinado puesto de trabajo. Con este modelo se pretende el reclutamiento del cliente interno de acuerdo al nivel de instrucción y la experiencia que haya generado; además sirve de guía a la coordinación de capacitación y formación para un mejor desempeño al momento de organizar un plan de entrenamiento para el personal, que vaya orientado con el puesto que cada uno ejecuta

**Palabras clave:** Productividad laboral, gestión del personal, sociología laboral, competencias para la vida (Palabras tomadas del Tesauro UNESCO)..

**Abstract:** The objective of the research was to propose a competency-based management model in order to try to solve the problem described, since it affects the performance or poor performance of the officials in the administrative area due to not being aligned to their profile. Methodologically, it was descriptive. An investigation based on a competency management model, strengthens the hiring coordination when selecting the ideal personnel for a certain job position. This model aims to recruit the internal client according to the level of instruction and experience that it has generated, it also serves as a guide to the coordination of training and education for better performance when organizing a training plan directed to the personnel, which could be oriented with the position that each one executes.

**Keywords:** Labour productivity, personnel management, occupational sociology, life skills (Words taken from the UNESCO Thesaurus)..

## INTRODUCCIÓN

El hospital José Carrasco Arteaga es una unidad médica de tercer nivel de complejidad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Ecuador con una estructura orgánica basada en el reglamento 468 la cual regula las funciones y perfiles de los diversos órganos de gestión y dependencias que integran las Unidades Médicas de Nivel III para la prestación de los servicios de salud a los afiliados y beneficiarios del Instituto ecuatoriana de Seguridad Social.

Las unidades médicas de Nivel III del IEES son hospitales de mayor complejidad, de referencia zonal que prestan atención de salud en hospitalización y ambulatoria en cirugía, clínica, y cuidado materno infantil, medicina crítica, trasplantes, enfermería y auxiliares de diagnóstico y tratamiento. En su calidad de prestadoras de servicio estas unidades protegen a los asegurados contra las contingencias de enfermedad y maternidad, se regirán por este reglamento en los términos que señala la ley de seguridad social. Cuenta en la actualidad con 2.200 funcionarios integrado por personal médico, administrativo y de servicios bajo la reglamentación de la Ley Orgánica de Servidores Públicos (LOSEP) y del Código de Trabajo.

Elevar el rendimiento del capital humano es un reto que se fija toda empresa para mantenerse competitiva en todos los ámbitos para de esta manera obtener mejores resultados en la calidad del producto o servicio. La propuesta de implementar un modelo de gestión por competencias en el área administrativa del Hospital de especialidades José Carrasco Arteaga, debido al inapropiado método con el que cuenta el departamento de talento humano al momento de la selección de un puesto determinado, lo que se busca es tratar de solucionar este inconveniente con el propósito de que el personal se encuentre acorde a su puesto de trabajo con su perfil de cargo.

Una de las estrategias para lograr este objetivo es La Gestión por Competencias, proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. Alles (2017) afirma: (?) ?las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.? (p.29), en este sentido, se enfoca el desarrollo del trabajo

### *Referencial teórico*

#### *Estrategias para implementar la gestión por competencias*

Toda empresa implementa estrategias para alcanzar los objetivos. La gestión por competencias es una de ellas; para ello es importante seguir los siguientes pasos:

1. Análisis y diagnóstico: examinar el entorno y listar los puestos y roles necesarios.
2. Creación de modelo de competencias: se desarrolla el modelo de competencias con las habilidades necesarias detectadas por puesto.
3. Publicación de los modelos: a través de comunicación interna se informa a los empleados de los planes de carrera y de las competencias necesarias.
4. Maduración: gracias al aprendizaje y a la detección de nuevas competencias que se necesitan el modelo va ajustándose cada vez más.

Muchos estudios han demostrado que existen beneficios de esta estrategia, en 2007 en México se realiza un estudio acerca de: Los Beneficios de la Gestión por Competencias de recursos humanos; diseño no experimental, transversal, en una muestra no probabilística de 176 empresas de Aguascalientes. Los resultados preliminares muestran que dentro de los beneficios personales en un 66.7% permite al empleado mejorar su status; el 61.9% mejora la autoestima. En relación a los beneficios de la compañía destaca que el 81.0% de las empresas que aplican la gestión por competencias incrementan la calidad del producto, servicio y ventas, en los beneficios del sector predomina la calidad con 23.8% y la generación de empleos en un 19.1%.

Los perfiles de cargo por competencias son bases de cualquier institución donde se registran las funciones y tareas principales de los puestos de trabajo, estableciendo de acuerdo a criterios de desempeño y a la manera de cómo están definidos los grupos de cargos dentro la organización.

Se debe partir definiendo las competencias organizacionales para luego identificar los puestos a analizar, determinar las competencias a utilizar en los perfiles de puestos como ser: competencias genéricas, identificación de competencias esenciales (criterios de rendimiento superior), levantamiento del perfil por competencias del puesto desglosado, en el perfil duro identificando los conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes y perfil blando las competencias comportamentales, actitudes y destrezas, luego identificar competencias por riesgos ocupacionales, establecer un comité de expertos que levanten la información de los perfiles de cargo ( Ormaza-Andrade, Erazo-Álvarez, Narváez-Zurita & Ormaza-Andrade, 2019).

Por otro lado, Pérez-Capdevila (2012) define a las competencias laborales como ?El conjunto de habilidades, capacidades y destrezas que permiten a una persona un mayor y mejor desenvolvimiento dentro de una empresa?. La competencia laboral de acuerdo a Agudelo (1998) es la ?capacidad efectiva real y efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral enteramente descrita?.

En la misma línea de pensamiento, ( Pérez-Capdevila, 2012) refiere que si una persona posee un conjunto de características necesarias para desarrollar efectivamente una tarea explícita, puede ocurrir que ese conjunto de características no sea suficiente para la buena ejecución de la

tarea y se pierda la eficacia. Por tanto, no basta con la llamada relación directa, sino que debe avalar la suficiencia de esas características.

A diferencia de Agudelo, ( Mertens,1996) considera que un componente importante de la arquitectura interna de la empresa es la aptitud del factor humano, es decir, la capacidad de las personas para desarrollar las actividades y alcanzar determinados objetivos, además, el esfuerzo realizado por la persona en la organización es parte de su arquitectura; es decir, está sujeta a reglas, normas que se instauran con una fuerte dosis de tradición. Con esto el autor determina que la competencia laboral intrínseca tiene que ver con la necesidad de las empresas de encontrar las vías de diferenciación que le distinga como organización en el desarrollo de la competencia humana.

Gil-Flores (2007) define a las competencias laborales como ?las características que incluyen la motivación, rasgos psicofísicos, formas de comportamiento, el autoconcepto, los conocimientos y destrezas manuales, mentales o cognitivas?. Esta es una propuesta bastante aceptada por la comunidad científica puesto que involucran los atributos psicológicos manifestados en actitudes las cuales se requieren para lograr un determinado resultado de trabajo. En ese mismo contexto González-Maura (2002), define a las competencias laborales como ? Una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento las formaciones motivacionales, cognitivas y recursos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente ?.

Con todo lo citado anteriormente, podemos concluir que todos los autores coinciden en cada una de las definiciones relacionadas a las competencias laborales como un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y el plano psicológico visualizado en actitudes que posee una persona dentro de una institución, convirtiendo esto en una potencial fortaleza que se verá reflejando en la optimización del talento humano, y por ende en la productividad de una empresa. En resumen, la competencia laboral es la obtención de un talento humano óptimo para alcanzar las metas empresariales mediante una simbiosis entre las capacidades que poseen el trabajador y las necesidades de la empresa.

### *La gestión por competencias y el rendimiento laboral*

En relación a la gestión por competencias (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. Según ( Damm & Szmulewicz, 2007), las competencias laborales deben ser conceptualizados bajo dos parámetros:

1. Desde el punto de vista del trabajo que explícitamente se centra en el trabajo como actividad y
2. Desde el punto de vista de la educación que se centra en la idea de la evaluación educacional.

Siguiendo con las definiciones, las competencias son fundamentalmente hábitos de conducta que nos facilitan trabajar mejor. Sin embargo, en la realidad sucede lo contrario, ya que existen necesidades organizacionales que hacen que surjan cambios y se vuelve difícil precisar las tareas a mediano plazo por lo que es importante destacar la importancia de la innovación, diversidad y adaptación al cambio. Al tema de las competencias laborales se suman el de la motivación humana, varios han sido los autores y los estudios para llegar a determinar las necesidades que poseen las personas en una determinada organización y se resume en:

1. Necesidad de logro
2. Necesidad de afiliación
3. Necesidad de poder

Las organizaciones en la sociedad tienen diferentes enfoques, diferentes segmentos de mercado, y por lo tanto cada una tiene diferentes propósitos, actúan a medida que lo hacen las personas que la conforman, esto da lugar a que se origine un equilibrio entre la organización y los intereses, expectativas y valores de los clientes internos. Las competencias laborales es la puesta en valor del capital humano, el término competencia fue utilizado por David McClelland hace unos 30 años.

A través de sus investigaciones McClelland (1989) demostró que las evaluaciones y test tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes y lo define a la competencia como: ? La capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas?. Según el autor antes mencionado, para que una persona pueda demostrar sus capacidades requeridas en los perfiles, es fundamental, tanto la presencia como la unión de lo siguiente:

1. El saber: Conjunto de conocimientos que guardan estricta relación con el desempeño adecuado de las actividades; este puede tener dos enfoques: Técnico que tiene que ver con la ejecución de las tareas, y social que hace referencia las relaciones interpersonales.
2. El saber hacer: las habilidades que posee una persona para poner en práctica todo lo que conoce estas habilidades pueden ser: técnicas, sociales y cognitivas.
3. El saber estar: las actividades que posee un empleado que estén ligados con el entorno organizacional y / o social que no es más que el comportamiento en relación a los valores y creencias que favorecen el contexto en que se desenvuelve.
4. Querer hacer: tiene que ver con el nivel de motivación con el que se encuentra una persona para realizar las tareas asignadas,

estos poseen dos factores: internos que tiene que ver con la motivación por ser competente, identificación de la tarea y el externo con hace referencia a la remuneración, días libres, beneficios sociales, etc.

5. Poder hacer: hace referencia a dos puntos de vista, el individual que son las aptitudes y los rasgos personales y el punto de vista situacional el grado de favorabilidad de los medios (Orellana-Palomeque, Erazo-Álvarez, Narváez-Zurita & Matovelle-Romo, 2019).

En la misma línea del pensamiento (Alles, 2016) define a la gestión por competencias como el direccionamiento que:

- Identifica las capacidades que necesita un puesto de trabajo para que la persona que lo realice mantenga un rendimiento superior a la media.
- Fija a la persona que cumpla con estas capacidades.
- Favorece el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- Permite que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

El término competencia hace referencia a las características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, se recalca que cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. En resumidas cuentas una vez indicado que las personas poseen conocimientos y atributos que son innatos en cada uno y que de ello depende el desenvolvimiento en el determinado rol dentro de la empresa, sumamos a esto el hecho de que el perfil psicológico, físico y emocional no influencia de ninguna manera en el desenvolvimiento dentro de la empresa.

El momento que se realiza una reingeniería dentro de la empresa empatando los conocimientos y habilidades que vayan de acorde al puesto del trabajo, estamos llevando a la empresa a ser altamente competitiva. Si, por el contrario, hay una incongruencia estaríamos llevando al fracaso de la empresa (Carrión-Agila, Erazo-Álvarez, Narváez-Zurita & Trelles-Vicuña, 2019).

Es por ello, de allí pues, que las empresas que realizan una correcta integración entre el capital humano y las actividades designadas a cada puesto de trabajo, tendrán ventaja competitiva, ya que el éxito se basa en la calidad y en el talento de su personal.

Así mismo las competencias hacen referencia a las características de cada ser humano en su desenvolvimiento dentro de la organización sean estas: personalidad, habilidades, valores, conocimientos.

Por otro lado, al rendimiento laboral, se lo define como el propósito de las empresas es producir algo, ya sean estos bienes o servicio como

consecuencias del uso adecuado de la materia prima o el talento humano según sea el caso, es decir las empresas se ven obligadas a emplear capital humano y no humano para obtener un producto final. ( Chiavenato, 2001), indica que las empresas podrán poner en marcha sus actividades toda vez que el capital humano tengan bien definidos sus roles para cuales fueron contratados, y estos sean capaces de despeñarlos, los mismos que son diferentes en todas las áreas.

A pesar de que las personas fueron contratadas para cumplir una actividad específica dentro de la organización, estos también pueden desempeñar actividades sociales con el personal de otras áreas dentro de la misma, es decir que la organización no puede absorber su tiempo para actividades laborales al 100%, ni absorber toda su potencialidad. Uno de los potenciales errores de las empresas hoy en día es justamente el ocupar al máximo el tiempo del empleado produciendo un desgaste a corto tiempo y por ende la ausencia laboral, que desemboca en atrasos en producciones o actividades de la empresa.

Sociológicamente al rol o desempeño laboral se lo define como un conjunto de actividades y comportamientos que se solicita a un individuo que ocupa determinada posición en una organización. Todas las personas tienen roles asignados dentro de la organización, roles que pueden ser desempeñados por la experiencia, por el conocimiento o por la capacitación de otros empleados que ya poseen dentro de la organización. Por eso es importante que, al momento del reclutamiento del personal, especificar en detalle el rol que va a desempeñar dentro de la organización en el caso de ser seleccionado, sumado a esto el perfil del aspirante, para que su desempeño tenga un grado alto de eficacia y como resultado tendríamos la satisfacción de la necesidad de ese puesto de trabajo.

El rol muchas veces se ve influenciado por el jefe inmediato y el subordinado: el proceso comienza cuando el jefe es quien capacita al subordinado de las funciones que debe desempeñar a manera de expectativa, el empleado lo recibe y lo interpreta con cierto grado de distorsión debido a la manera que este puede comunicar y el subordinado lo puede descifrar, como segundo punto en el proceso tenemos a la evaluación que lo realiza el jefe del desempeño versus el nivel deseado.

El concepto de rendimiento está ligado con los medios que son proporcionados para obtener un producto final o lo que es lo mismo, se lo puede asociar con el resultado obtenido el mismo que debe ser siempre de manera positiva. Por otro lado, la palabra laboral hace referencia al trabajo que se ejecuta sea este física, mecánico o intelectual a cambio de un salario. En resumen, el rendimiento laboral es el beneficio alcanzado entre las metas planteadas al empleado para su desempeño y los objetivos que se logran alcanzar dentro de la organización.

Cabe recalcar que el análisis del rendimiento laboral dentro de una organización es inversamente proporcional a la cantidad de horas trabajadas debido a que no todas las horas son productivas ni todas las horas son igual de productivas, dicho de otro modo, hay que analizar la eficiencia de la productividad y no solo la cantidad que se produce.

El mayor de los errores de las empresas, es que la medición lo realizan en base a la cantidad producida mas no en la calidad del producto final, impidiendo de esta manera que la empresa cumpla con los objetivos propuestos y por ende no pueda llegar a la meta fijada ( Valencia-Naranjo, Erazo-Álvarez & Narváez-Zurita, 2019).

Es por eso que las empresas deben tener un equilibrio entre la calidad y la cantidad ya que las dos cosas pesan al momento de ofertar el producto en el mercado.

Por el contrario, de todo lo expuesto anteriormente, existe la oposición al rendimiento laboral, la insatisfacción, la misma que tiene influencia negativa en el rendimiento del trabajador. Existen factores para que ello ocurra, entre los cuales tenemos:

- Insatisfacción en el puesto de trabajo
- Insatisfacción con la empresa
- Insatisfacción con la política de ascensos
- Insatisfacción con el jefe inmediato o con el supervisor

Lo cual se puede subsanar o evitar de la siguiente manera:

- Encontrar y estudiar la raíz de la insatisfacción, trata de remediarlo y en un futuro desaparecerlo.
- Capacitación permanente al personal ( Granda-Carazas, 2006).

## METODOLOGÍA

El alcance de la investigación fue descriptiva transversal no experimental por cuanto se describieron las variables de estudio gestión de talento humano por competencias es decir se detalló cómo son y cómo se manifestaron en la institución objeto de estudio; por consiguiente, se midió y recolectó información de manera independiente de las variables sin establecer una relación entre ellas, mediante técnica de encuesta y cuestionario ( Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El universo de estudio fue finito es decir 170 empleados del área administrativa del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga y mediante la aplicación de la fórmula el tamaño de la muestra fue de 137 funcionarios distribuidos de la siguiente manera:

### 1. Funcionarios Nivel Jerárquico Superior

- Gerente 1
- Director Administrativo 1
- Jefes departamentales 32

### 2. Servidores Administrativos

- Administradores 2
- Asistente administrativo 25
- Ingenieros 4
- Arquitectos 2
- Contador 2

- Oficinistas 50
- Auxiliares contables 6
- Auxiliares de servicios 28

## RESULTADOS

Para la presente investigación se realizó la aplicación de encuestas, mismas que permitieron analizar la preparación de los funcionarios de un área específica en el Hospital de especialidades José Carrasco Arteaga. A continuación, se muestran los resultados obtenidos, mismas que se clasificaron según su dimensión de estudio:

### *Área financiera*

Al ser una de las áreas más importantes de esta casa de salud y al existir mucha rotación de personal, nos enfocamos en el análisis de las razones existentes del personal de al poco tiempo de permanecer en su puesto de trabajo, solicitan a la coordinación de Talento Humano el cambio respectivo de área o incluso a veces hasta la renuncia irrevocable.

El 70% del personal es de sexo femenino, el 30% es de sexo masculino, cuya edad oscila el 60% de los encuestados de entre 31 años a 40 años mientras que un 30% están en un rango de 41 años a 50 años, el 9% entre 21 años a 30 años y únicamente un 1% en entre 51 años o más.

En cuanto al nivel de instrucción, un 60% del personal del área financiera cuenta con superior universitario, un 35% con posgrado y únicamente un 5% posee nivel de instrucción secundaria.

Según los cargos por perfil de competencias las encuestan nos dan los siguientes resultados: el 1.76% de los funcionarios del área financiera ocupan el cargo de Administrador, el 0.58% el cargo de Ingeniero, el 29.41% de Asistente administrativo, mientras que un 32.35% de Oficinista y finalmente un 35.9% de auxiliares de diferentes áreas, cabe indicar que los roles que desempeña cada funcionario no está ligado a su cargo o nivel de instrucción, se orienta más a la antigüedad, conocimiento o experticia que los funcionarios posean a la hora de realizar una actividad determinada.

Al hablar de la antigüedad es muy importante destacar que a los funcionarios se les asciende de roles mas no en la escala salarial, es así que un 11.76% labora en la Institución menos de un año, de 1 año a 5 años el 29.41%, un 23.52% de 6 años a 10 años, el 17.64% de 11 a 15 años y finalmente con igual resultado que el anterior laboran de 16 años a más.

En lo referente a la relación de dependencia, es importante indicar que esto evalúa en gran medida la motivación del personal y por ende su desenvolvimiento dentro del área específica, los funcionario que poseen Contrato de Servicios Ocasionales cuya duración es de dos años fiscales están en un 22.94%, los de Nombramiento Provisional que es de manera indefinida hasta que se realice concurso de mérito y oposición es de 17.64%, los de Nombramiento definitivo LOSEP son quienes

ocupan cargos administrativos altos son un 23.52% y finalmente los Nombramientos definitivos Código de Trabajo son de un 35.88%, esto últimos son aquellos funcionarios que poseen cargos de auxiliares en diferentes áreas pero por su conocimiento o experiencia ocupan cargos administrativos.

Hay que indicar que el Hospital de especialidades José Carrasco Arteaga posee en la Coordinación de Talento Humano el área de Formación y Capacitación la misma que está a cargo de la preparación académica del personal en sus diferentes áreas, es así que en la encuesta los funcionarios respondieron de la siguiente manera en lo concerniente a la capacitación que han recibido en los últimos 12 meses relacionado con su puesto de trabajo, el 70% respondieron que no han recibido capacitaciones, mientras que un 30% que sí.

Un 70% indica que los cursos impartidos por el área de formación y capacitación, no han sido de gran utilidad para los cargos que desempeñan y un 30% indicar que sí.

Esta casa de salud cada fin del año fiscal, realiza la evaluación de desempeño, misma que es realizada en base al Formulario de Análisis Ocupacional realizado por cada funcionario de acuerdo a las tareas que desempeñaran durante el periodo fiscal, este formulario es analizado y calificado por el jefe inmediato de cada área con una puntuación máxima de 100% y una mínima de 60%, es así que un 60% no está de acuerdo con la calificación obtenida durante el tiempo que laboran en la Institución, lo que causa desmotivación, mientras que un 40% si lo está.

La desmotivación del personal es causa de ausencia, por ende, retrasos en los procesos más aun cuando no existen backup o personal de apoyo que pueda realizar las actividades del personal ausente, es así que la ausencia en los dos últimos meses el 29.41% del personal se ha ausentado por certificado médico de cualquier tipo, y vacaciones un 23.52% por cargo a vacaciones y un 17.64% por calamidad doméstica.

## *PROPIUESTA*

El Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, cuenta con perfiles estructurados para el área administrativa, por lo que esta propuesta parte de la validación y establecimiento de las competencias y conocimientos altamente requeridos para formar parte del modelamiento de desarrollo. En la figura 1 se observa la estructura de la propuesta de esta investigación.



**Figura 1**  
Esquema de la propuesta

*Determinación de niveles de desarrollo por puesto de trabajo.*

Por consiguiente, esta propuesta cumple con establecer los siguientes pasos para lograr el desarrollo de las competencias del personal del área administrativa.

- a) Identificar las competencias Institucionales.
- b) Determinar el grado de las competencias y la perseverancia en la consecución.
- c) Establecer del procedimiento de la evaluación del desempeño.
- d) Elaborar el instrumento de evaluación del desempeño.
- e) Proponer un plan de mejora para formación y desarrollo del personal.

En la Tabla 1 se sugiere que el área administrativa del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga establezca como competencias Institucionales las siguientes:

**Tabla 1**  
Competencias Institucionales

Competencias	Evidencias de la competencia
Orientación a los resultados	Actúa de manera inmediata cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con los objetivos organizacionales
Orientación al usuario	Mantener la predisposición para conseguir un alto nivel de satisfacción del cliente interno y externo
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos
Trabajo en equipo	Orientar su trabajo a lograr la cooperación con otros, ser parte de un equipo y trabajar juntos para lograr objetivos comunes
Pensamiento estratégico	Conocer y comprender la naturaleza de la institución y su contexto, determinar de manera oportuna las fortalezas y debilidades institucionales, así como los cambios del entorno, a fin de identificar oportunidades y amenazas para el sector y buscar las mejores estrategias
Toma de decisiones	Capacidad de elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como posibilidades de implantación
Liderazgo	Orientar a la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, para el logro de los objetivos estratégicos, inspirado en los valores institucionales

Fuente: Elaboración propia

Una vez establecidas las competencias institucionales que guiarán el desarrollo de la gestión del talento humano en el área administrativa del Hospital, se procede en la figura 2a formular los grados de competencias que regirán en función a la perseverancia de la consecución.

Grados de competencia	1.	Competencia - Perseverancia en la consecución
		Habilidad para desarrollar su trabajo con convicción para lograr culminar los proyectos de la Institución en base a los objetivos planteados. Habilidad para proceder con voluntad, perseverar cuando es necesario, realizar las acciones necesarias para alcanzar el objetivo individual y de la Institución.
	A.	Habilidad para establecer políticas y procesos enfocados en conseguir una conducta constante en todo el personal de la Institución, para alcanzar la visión y la estrategia. Habilidad para proceder con voluntad, persuadir cuando el momento lo requiera, y realizar las acciones necesarias para alcanzar el objetivo individual y de la Institución. Fomentar esta misma capacidad en todos los trabajadores. Significa ser un modelo en la empresa y en el mercado por la constancia en el logro de objetivos.
	B.	Habilidad para establecer políticas y procesos enfocados en conseguir una conducta constante en todo el personal de la Institución. Habilidad para proceder con voluntad, persuadir cuando el momento lo requiera, y realizar las acciones necesarias para alcanzar el objetivo individual y de la Institución. Significa ser un modelo en la Institución y en el mercado por la constancia en el logro de objetivos.
	C.	Habilidad para establecer políticas y procesos enfocados en conseguir una conducta constante en todo el personal de la Institución. Habilidad para proceder con voluntad, persuadir cuando el momento lo requiera, y realizar las acciones necesarias para alcanzar el objetivo individual y de la Institución.
	D.	Habilidad para establecer políticas enfocados en conseguir una conducta constante en todo el personal de la Institución. Habilidad realizar las acciones necesarias para alcanzar el objetivo individual y de la Institución.

## **Figura 2** Perseverancia en la consecución de las competencias

Fuente: Cordero, Narváez y Erazo (2019)

De acuerdo a la estructura de la propuesta, una vez definidas las competencias de tipo general que deberán considerar el área de talento humano, se plantea el procedimiento para evaluar las competencias como se observa en la figura 3.

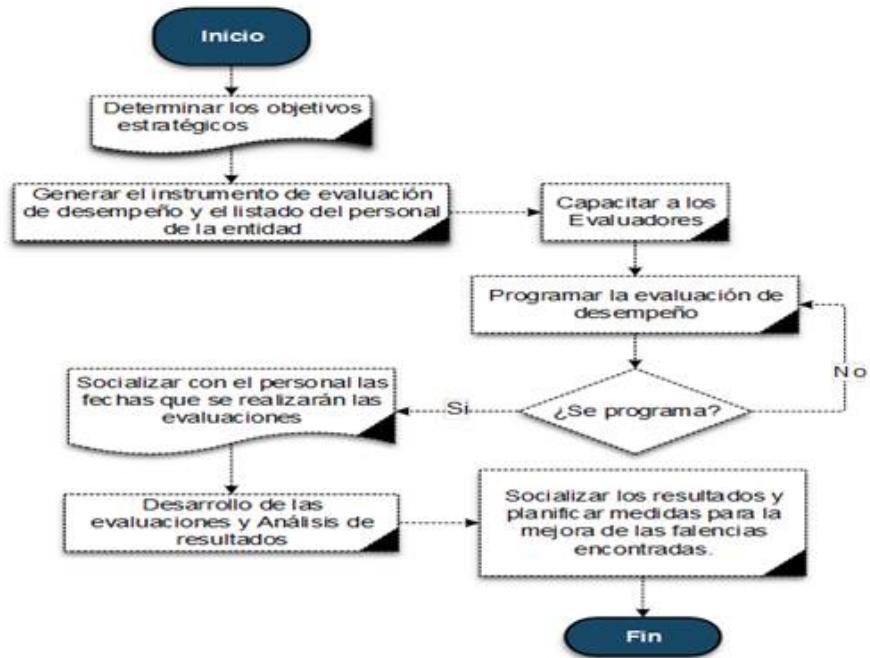
### *Objetivo del procedimiento*

Medir sistemáticamente el grado de eficiencia y eficacia del personal, basado en las actividades laborales durante períodos determinados, con la finalidad de conocer el potencial desarrollo, fortalezas, debilidades; y, con ello ejecutar planes de capacitación de desarrollo.

### *Objetivos específicos*

- Evaluar las funciones, conocimientos y habilidades del personal del área administrativa, predeterminado por el cargo asignado.
- Analizar, examinar y diagnosticar las principales habilidades y destrezas; fortalezas y debilidades, de acuerdo a lo establecido y requerido por el Hospital.
- Evaluar, controlar y monitorear mediante evaluaciones de desempeño al personal del HMV.

Responsable del procedimiento: Dirección de Talento Humano.



**Figura 3**  
Flujograma del procedimiento de evaluación por competencias.  
Fuente: Elaboración propia

La dirección de talento humano, responsable del procedimiento de evaluación por competencias del personal del área administrativa, en función a las funciones, procesos y competencias establecidas por el Hospital, valorará de acuerdo al instrumento propuesto en la figura 4.

**Figura 4**  
Instrumento de Evaluación por competencias.  
Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, de acuerdo a los resultados arrojados en el proceso de evaluación se propone en la figura 5, el plan de mejora, considerando las etapas y actividades pertinentes.

Etapa	Responsables	Objetivo	Actividades
Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento y capacitación	Dirección de Talento Humano	Determinar el énfasis de la capacitación de acuerdo a los factores y objetivos del Hospital.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Determinar las principales necesidades del personal y de la entidad para el óptimo desarrollo y formación integral.</li> <li>-Revisar resultados de las evaluaciones técnicas y de actitudes al personal.</li> <li>-Detectar las falencias de las evaluaciones a nivel general y específico.</li> <li>-Reporte de los hallazgos encontrados.</li> </ul>
Planificación del desarrollo de las capacidades y entrenamientos	Dirección de Talento Humano	Analizar y determinar las falencias del personal, que permita desarrollar programas de crecimiento profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisar el reporte de riesgos encontrados.</li> <li>-Planificar programas de acuerdo a las evaluaciones.</li> <li>-Comunicar al personal las capacitaciones a realizarse.</li> <li>-Informar las capacitaciones y el número de participantes en cada una.</li> </ul>
Implementación y ejecución	Dirección de Talento Humano	Planificar las capacitaciones y ejecutarlas, según el cronograma establecido	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicar al personal las capacitaciones a desarrollar.</li> <li>-Registro de los participantes.</li> <li>-Evaluar el nivel de registro y asistencia.</li> <li>-Reporte de las capacitaciones realizadas.</li> </ul>
Evaluación de resultados	Dirección de Talento Humano	Analizar y reportar los principales resultados a nivel individual y general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisar el reporte de las capacitaciones.</li> <li>-Detallar el número de asistentes, número de capacitaciones realizadas y no realizadas.</li> <li>-Establecer indicadores de desarrollo y formación.</li> </ul>

**Figura 5**  
Plan de mejora para formación y desarrollo del personal.

## CONCLUSIONES

El Hospital de especialidades José Carrasco Arteaga, al contar con personal idóneo para desempeñar los roles en cada puesto de trabajo y al tener un departamento de capacitación y formación que más se orienta a la preparación del personal médico, debe considerar la propuesta de realizar capacitaciones para las diferentes áreas del sector administrativo, esto no solo hará que el personal adquiera conocimientos que aporten al desempeño sino también crearan una fidelización con la Institución, lo que evitara una fuga de capital humano hacia otras entidades.

Además de ello considerar con los conocimientos adquiridos, concursos internos de ascenso de categoría tanto de puesto de trabajo como de escala salarial, lo que hará que el personal se motive a la preparación continua tanto de manera institucional como personal.

Todo esto hará también que exista poca ausencia del personal por diferentes causas, no se retrasaran los procesos, fluyendo así de manera rápida o a su vez que el personal se capacite en todas las áreas existiendo personal de apoyo en caso de que fuere necesario.

Finalmente, con lo todo expuesto debo indicar que, con la preparación y motivación necesaria, el personal estará preparado para rendir un examen de un concurso de mérito y oposición si lo hubiere.

## Agradecimientos

A las autoridades del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, quienes permitieron el desarrollo de la investigación.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. [competency-based Selection]. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2017). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. [Strategic Human Resources Management. Competency-based Management]. Recuperado de <https://n9.cl/gfz6h>
- Agudelo, S. Certificación de competencias laborales. (1998). *Aplicación en gastronomía*. [Application in gastronomy]. Montevideo: Cinterfor/OIT
- Carrión-Agila, E., Erazo-Álvarez, J., Narváez-Zurita, C., & Trelles-Vicuña, D. (2019). La lógica difusa como herramienta para la evaluación del desempeño de los servidores públicos. [Fuzzy logic as a tool for evaluating the performance of public servants]. *CIENCIA MATERIA*, 5(1), 215-244. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.265>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. [Human resources management]. 5 edición. Mc Graw Hill.
- Cordero, J., Narváez, C., & Erazo, J. (2019). La evaluación por competencias: una herramienta para determinar la productividad del talento humano. [Competency-based assessment a tool to determine the productivity of human talent]. *Digital Publisher CEIT*, 4(3-1), 76-96. Recuperado de <https://n9.cl/nuk5>
- Damm M., L., & Szmulewicz E., P. (2007). Modelo genérico de gerente de Spencer y Spencer. Una aplicación a la Hotelería. [Generic Manager Model of Spencer and Spencer. An Application to Hospitality]. *Gestión Turística*, (7), 55-80. <https://doi.org/10.4206/gest.tur.2007.n7-04>
- Gil-Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. [The evaluation of labor competencies]. *Educación XXI*, 10(1). <https://doi.org/10.5944/educxx1.1.10.298>
- González-Maura, V. (2002) ¿Que significa ser un profesional competente? [What does it mean to be a competent professional?]. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado de <https://n9.cl/re2r1>
- Granda-Carazas, S. (2006). *La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador*. [Job dissatisfaction as a factor of low worker performance]. Quipukamayoc, 13(26), 116-122. <https://doi.org/10.15381/quipu.v13i26.5405>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. [Investigation methodology]. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Sexta edición.
- Kluwer, W. (2018). Recursos humanos en el sector público. [Human resources in the public sector] Especiales Wolters Kluwer.
- Larumbe-Andueza, C. (2014). Gestión por competencias. [Competency-based management]. Recuperado de <https://n9.cl/nf6n>
- Llewelyn-Davies. (1969). *Planificación y administración de hospitales*. [Hospital planning and administration] Board, Londres, Inglaterra.

- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. [Study of human motivation]. Narcea, S.A. De Ediciones Madrid.
- Mertens, L., (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. [Labor competence: systems, emergence and models]. Montevideo: CINTERFORD.
- Orellana-Palomeque, D. P., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., & Matovelle-Romo, M. M. (2019). Gestión administrativa, elemento clave para el desarrollo de las empresas de servicio de transporte. [Administrative management, a key element for the development of transport service companies]. *Visionario Digital*, 3(2.2), 238-260. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.639>
- Ormaza-Andrade, S. E., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., & Ormaza-Andrade, J. E. (2019). Modelo de puesto de trabajo por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Déleg, Cañar - Ecuador. [Competency-based job model for the Decentralized Autonomous Government (DAG) of the Déleg canton, Cañar - Ecuador]. *Visionario Digital*, 3(2.2), 192-215. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.631>
- Pérez-Capdevila, J. (2012). Competencias laborales: Remozamiento del concepto, método para evaluarlas, medirlas y caracterizar a las personas. [Labour Competences: Reforming of the concept, method to value them, measure them and to characterize people]. Revista avanzada científica. 15(1); 1-19, Recuperado de <https://n9.cl/p2n5>
- Valencia-Naranjo, D., Erazo-Álvarez, J., & Narváez-Zurita, C. (2019). El clima organizacional y su incidencia en la motivación del Talento Humano. [The organizational climate and its impact on the motivation of Human Talent]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 436-467. <https://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.464>